

Deutscher AnwaltSpiegel

Ausgabe 07 // 6. April 2011

www.deutscher-anwaltspiegel.de

Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern



In dieser Ausgabe finden Sie Beiträge aus den Bereichen:

*Zum Sachverhalt • Internationales Handelsrecht
M&A/Internationales Gesellschaftsrecht • Arbeitsrecht
Internetrecht • Anwaltliche Praxis • Strategic Legal Management*

Roundtable
„Forschungsverträge“
am 27. Mai in
Frankfurt am Main
Weitere Informationen
auf Seite 5

Außerdem in den Servicrubriken: Dealmeldungen, Rechtsprechungsspiegel, Branchen- und Personalmeldungen

Fluch oder Segen?

Im Blickpunkt: anwaltliche Honorarverhandlungen

Obwohl deutsche Wirtschaftskanzleien von der Globalisierung profitiert haben, hat sie ihnen auch ihre Schattenseiten deutlich gezeigt: Internationale Gepflogenheiten in Bezug auf Honorarverhandlungen etablieren sich zunehmend auch in Deutschland. Des Weiteren hat die Finanzkrise ihre Spuren hinterlassen. So sind deutsche Groß- und Mittelstandsunternehmen preissensibler geworden und nutzen vermehrt Methoden aus dem Einkauf. Kanzleien geraten mehr und mehr unter Druck und sind gezwungen, diesen Entwicklungen durch Maßnahmen wie ein besseres Management, Business-Development sowie Akquisition entgegenzuwirken. Honorarverhandlungen sind ein essentieller Teil dieser Bemühungen. Es gibt allerdings eine Vielzahl von Hindernissen.

Pauschale Rabatte machen nicht glücklich
Im Vergleich zu den vielen tausend Stunden, die ein klassischer Rechtsanwalt mit seiner juristischen Ausbildung verbringt, ist die Zahl der Stunden, in denen er sich mit Wirtschafts- und Finanzthemen befasst, verschwindend gering. Vielen Partnern ist daher der Einfluss, den ihr Honorar auf ihre Ertragskraft und die Profitabilität ihrer Kanzlei hat, oft nicht bewusst. Das Gewähren von pauschalen Rabatten auf das Gesamthonorar ist eine gängige Praxis. Folgendes Beispiel zeigt jedoch, welch enorme Auswirkungen dies haben kann: Eine Kanzlei mit einem durchschnittlichen Bruttogewinn von 30% würde bei einem pauschal gewährten Nachlass von 10% über ein Drittel ihres Gewinns einbüßen. Angenommen, ein Anwalt rech-



Für Kanzleien gibt es viele Hindernisse zu überwinden.

net 2.000 Stunden ab und gewährt einen Rabatt von 10% auf den Rechnungsbetrag, so müsste er 3.000 Stunden zum reduzierten Stundensatz abrechnen, um den ursprünglichen Bruttogewinn zu erzielen.

Auswirkungen der Honorarpolitik

Häufig spüren Partner keine direkten Auswirkungen ihrer Honorarpolitik. In vielen Kanzleien werden Bemühungen, höhere Honorare durchzusetzen, nicht ausreichend anerkannt, und es wird den Partnern kein persönlicher Anreiz und auch keine Unterstützung geboten, dies zu versuchen. Eine Firmenkultur in Bezug auf die Honorarpolitik ist nicht vorhanden. So ist es wenig verwunderlich, dass der Mehraufwand und das vermeintliche Risiko, höhere Honorare durchzusetzen, häufig gescheut werden. In vielen Kanzleien gibt es keine formulierten Grund-

sätze, wann ein Mandat angenommen oder abgelehnt werden sollte. Einer der größten Fehler, der in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit von Mandaten gemacht wird, ist es, Aufträge nur der persönlichen Auslastung oder der Auslastung des Teams wegen anzunehmen. Geschieht dies, steigt die Gefahr, dass unrentable Mandate angenommen werden.

Ein weiteres Hindernis auf dem Weg zur erfolgreichen Honorarverhandlung besteht darin, dass Anwälte oft fürchten, die bestehende Mandatsbeziehung aufs Spiel zu setzen, wenn sie das Honorar zur Sprache bringen. Auch fachlich brillante Anwälte fühlen sich oftmals bei Honorarverhandlungen unwohl und unsicher. Sie ziehen festgelegte Stundensätze oder Preismodelle früherer Mandate alternativen, lukrativeren Ansätzen vor. Nur wenige Anwälte bereiten sich auf bevorstehende Honorargespräche ausgiebig vor. Viele beschäftigen sich häufig nicht ausreichend mit den Bedürfnissen der Mandanten. So werden oft über die wahrscheinlichen Beweggründe einer Mandatierung Mutmaßungen angestellt, statt sich Klarheit über die wichtigsten Auswahlkriterien zu verschaffen. Diese könnten zum Beispiel eine Frage des Zeitplans, gewisse Vorkenntnisse oder auch die Bereitschaft zu einer innovativen Verteilung von Chancen und Risiken sein.

Mangelnde Infrastruktur stellt in vielen Kanzleien ein zusätzliches Hemmnis dar. Bestehende Prozesse und Systeme (Abrechnungs-, Risikomanagement-, Effizienzsteuerungs- oder Partnervergütungsprogramme)

Fortsetzung: nächste Seite

Branchenspiegel

Jahren wieder eintrüben sollte und mögliche Puffer aufgebraucht sind“, betont Andreas Mackenstedt.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass Unternehmen die im Standard geforderten Mindestangaben von IFRS 3 und IAS 36 unterschiedlich in Form und Umfang der Berichterstattung erfüllen. Die Transparenz der Bilanzierung könnte weiter gesteigert werden, wenn die geforderten Angaben übersichtlicher und verständlicher dargestellt werden würden. Dies gilt insbesondere für bewertungsbezogene Parameter. Hier liegt ein großes Potential zur proaktiven Unterstützung der Kommunikation mit dem Kapitalmarkt. (jb)

Veranstaltungsspiegel

Konferenz „Arabien erwacht“

12. und 13. April in Frankfurt am Main

Ashurst veranstaltet am 12. und 13. April in Frankfurt am Main eine Konferenz unter dem Titel „Arabien erwacht“. Am 12. April werden die politischen und wirtschaftlichen Folgen der Jasmin-Revolution mit einem renommiert besetzten Panel diskutiert, der 13. April ist vier Workshops zu Islamic Finance gewidmet.

Die Veranstaltung wird gemeinsam mit dem Institute for Islamic Finance and Banking (IFIBAF), der AHK Deutsch-Emiratische Industrie- und Handelskammer und Dubai Exports, einer Agentur des Dubai Department of Economic Development, durchgeführt.

Für Fragen zur Konferenz wenden Sie sich bitte an Frau So-Young Jung, Telefon: 069 97112627.



↳ Fortsetzung

werden häufig alternativen Preismodellen nicht gerecht.

Betrachten wir nun die Maßnahmen, die ergriffen werden können, um die oben beschriebenen Hürden zu überwinden.

Praxistipps

Vorbereitung macht sich immer bezahlt. Der Ausgang vieler Verhandlungen wird schon vor ihrem eigentlichen Beginn beeinflusst oder sogar entschieden. Eine gute Vorbereitung auf Honorarverhandlungen sollte folgende Punkte umfassen:

Bedürfnisse der Gegenpartei ermitteln

Vor Honorarverhandlungen sollten sich Partner bewusst darüber werden, welche Leistungen die Kanzlei dem Mandanten zu welchem Preis anbieten kann, was dem Mandanten besonders wichtig ist und wofür er bereit ist, eine Leistungsprämie zu zahlen. So wird der Wert, den Mandanten nichtjuristischen Belangen wie etwa Erreichbarkeit oder Pünktlichkeit beimessen, häufig unterschätzt.

Abstecken des Verhandlungsterrains

Was sind die Erwartungen des Mandanten? Wie positioniere ich die Kanzlei und das Team? Was sind die Besonderheiten der Beratung?

Definition der Verhandlungsposition

Was sind mögliche Alternativen? Was sind meine Ziele? Welche Kompromisse bin ich bereit einzugehen?

Erkundung der möglichen Verhandlungsposition der Gegenpartei

Was sind deren Alternativen? Was sind deren Ziele? Wo liegen deren Grenzen? Was

könnte der Gegenpartei besonders wichtig sein (an der Zusammenarbeit mit uns)?

Ablauf des Verhandlungsprozesses

Was sind mögliche Reaktionen, Zugeständnisse und Gegenangebote unseres Gegenübers? Für eine bessere Kostenschätzung ist es wichtig, sich mit internen Kosten sowie vergleichbaren Projekten aus der Vergangenheit zu beschäftigen. Des Weiteren ist es von Vorteil, sich mit der Preisfindung der Konkurrenz vertraut zu machen, um die Alternativen des Mandanten besser einschätzen zu können.

Verhandlungstraining

Die Fähigkeit, über Honorare zu verhandeln, kann erlernt und verbessert werden. Verhandlungstraining sollte jedoch nicht nur das entsprechende Know-how vermitteln, sondern auch auf die oben beschriebenen Befürchtungen von Partnern eingehen. Honorarverhandlungsseminare, die der gesamten Partnerschaft einer Kanzlei angeboten werden, haben den Vorteil, dass eine gemeinsame interne Sprache in Bezug auf Honorarverhandlungen eingeführt wird, welche die Zusammenarbeit erleichtert und ein einheitliches Verständnis des Themas im Vorfeld von Honorargesprächen garantiert. Des Weiteren werden gemeinsame Maßstäbe und Erwartungen festgelegt. Mit angepassten Schulungen der Partnerschaft lässt sich hier viel erreichen.

Bewusstsein und Kultur

Eine zentrale Aufgabe des Kanzleimanagements besteht darin, eine einheitliche Kultur zu schaffen, indem sie vor allem das Bewusstsein der Anwälte für das Thema Ho-

norarverhandlungen und Preisgestaltung schärft und die von ihnen empfundenen Risiken – etwa: Verlust eines Mandates oder Kritik aus den eigenen Reihen – minimiert. Gründe für die Annahme neuer Mandate sollten klar definiert sein, und der Mehrwert, den die Kanzlei ihren Mandanten liefern kann, muss deutlich herausgestellt werden. Das Management sollte seinen Partnern Anreize bieten, mehr Zeit in Honorarverhandlungen zu investieren. Eine ausreichende Infrastruktur sollte zur Verfügung gestellt, und entsprechende Trainings sollten angeboten werden.

Ohne die Unterstützung seiner Kanzlei, die richtige Vorbereitung und die Anwendung effektiver Verhandlungstechniken wird auch der talentierteste Rechtsanwalt bei Honorargesprächen keine idealen Resultate erzielen. Gutes Verhandeln kann erlernt werden, verbessert das Mandatsverhältnis, steigert die Profitabilität und kann sogar Spaß machen. ←



Ori Wiener,
Gara Consulting,
Frankfurt am Main

ori.wiener@garaconsulting.com

Pesonalspiegel

Salans stärkt Immobilienrechtspraxis in Frankfurt am Main und erweitert GmbH-Geschäftsführung in Berlin

Salans verstärkt sich durch zwei Sozien in Berlin und Frankfurt am Main. Zum 1. April stößt der Immobilienrechtler Markus Melcher zum Team in der Mainmetropole. Zugleich erweitert die Salans GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft am Berliner Standort den Kreis der Geschäftsführer mit Steffen Langner. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater wechselt von der WP-Gesellschaft Mazars.

Markus Melcher (40) kommt von Beiten Burkhardt, wo er zu dem schon im Februar zu Salans gewechselten Team um Partner Volker Mergener gehörte. „Ich freue mich sehr darauf, auch zukünftig mit Markus Melcher zusammenzuarbeiten und so insbesondere die standortübergreifende Tätigkeit unseres Teams fortzuführen, die wir in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich praktiziert haben“, erklärt Volker Mergener. Dirk-Reiner Voß, Leiter der deutschen Immobilienwirtschaftspraxis bei Salans, ergänzt: „Nach dem Ausbau der Praxis in Berlin stärken wir mit Markus Melcher nun auch unsere Frankfurter Immobilienpraxis um Dr. Ivana Mikešić und Sebastian Schmid mit einem weiteren erfahrenen Kollegen.“ Markus Melcher berät insbesondere im gewerblichen Mietrecht auf Mieterseite sowie im Bereich Assetmanagement. Zu seinen Mandanten gehören internationale Unternehmen aus den Bereichen Gastronomie, Hotellerie und Mode. Ferner berät er die Assetmanagementgesellschaft eines großen deutschen Immobilienfonds.

Steffen Langner war nach dem Berufseinstieg als Wirtschaftsprüfungsassistent bei der Sozietät Gräwe & Partner in Bremen acht Jahre bei Arthur Andersen bzw. nachfolgend bei Ernst & Young am Standort Hamburg tätig, ab Oktober 2005 als Prokurist und Manager. 2009 wechselte er als Senior Manager zu

