

GEBÜHRENMANAGEMENT

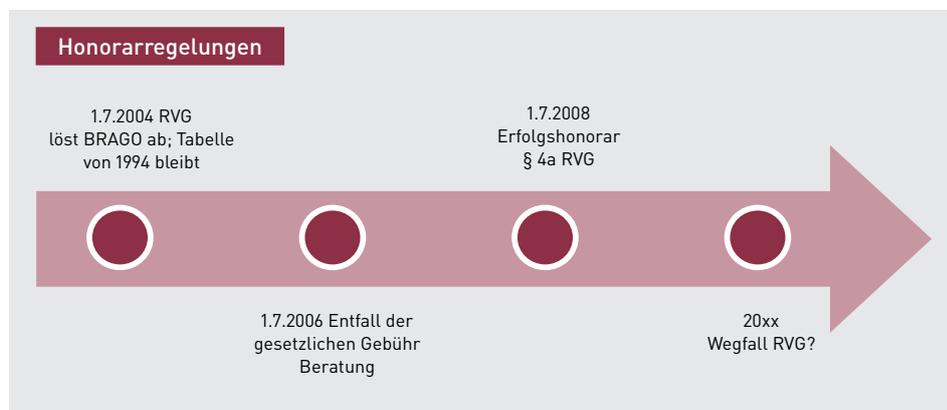
Preisgespräch: Reden Sie über Geld

von Ilona Cosack, ABC AnwaltsBeratung Cosack, Mainz

! Zehn Jahre ist es her, dass sich die BRAGO zum 30.6.04 verabschiedet hat. Hat das RVG („Rechtsanwälte Verdienen Gut“) die Hoffnungen auf steigende Gewinne erfüllt? Mit dem 2. KostRMoG wurde zum 1.8.13 eine längst überfällige Steigerung erreicht. In einzelnen Stufen wurden die Gebühren aber auch teilweise reduziert. Seien Sie sich daher dem Wert Ihrer Rechtsdienstleistung bewusst und kommunizieren Sie ihn. Mit den folgenden betriebswirtschaftlichen Grundüberlegungen wird Ihnen das leichter fallen. !

1. Umsatzplanung hängt von vielen Parametern ab

Die Gebührentabelle wurde in Deutschland 1981, 1987 und 1994 erhöht. Blickt man in andere europäische Länder, zeigt sich, dass wir in Deutschland mit dem RVG eine Gebührengrundlage haben, die ihresgleichen sucht. Die regulierten Mindestpreise für die anwaltliche Vertretung vor Gericht sind einzigartig. Im Zuge einer europäischen Lösung könnte das RVG gänzlich wegfallen und dem freien Wettbewerb der Rechtsdienstleister Platz machen (Studie „Rechtsanwaltsvergütung in Europa“ des Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2008, für die BRAK in Brüssel). Einen Überblick über einschlägige Veränderungen der deutschen Regeln verschafft diese Grafik:



Vor diesem Hintergrund sollten Sie die Chance nutzen, wenn es gesetzlich zulässig und zweckmäßig ist, Ihre Honorare adäquat abzurechnen. Rechnen Sie nach dem RVG ab oder schließen Sie Vergütungsvereinbarungen. Überlassen Sie Ihren Umsatz nicht dem Zufall. Um für Ihre Kanzlei die richtige Planung vorzunehmen, benötigen Sie verschiedene Parameter:

- Anzahl der Arbeitsstunden und der verrechenbaren Stunden
- zu erzielender Umsatz
 - abzüglich Kosten
 - abzüglich Steuern
 - abzüglich Vorsorge
 - abzüglich Rücklagen
- zu erzielender Stundensatz

Europäischer Vergleich: RVG bildet Ausnahme

Rechnen Sie Ihre Honorare adäquat ab

2. Zeiterfassung: Teilen Sie die erfasste Zeit in Kategorien ein

Wer seine Zeit noch nicht erfasst, sollte dies beispielhaft in den nächsten vier Wochen (und sinnvollerweise auch darüber hinaus) tun. Dies kann in einer einfachen Excel-Tabelle oder mit einem Anwaltsprogramm erfolgen.

PRAXISTIPP 1 | Wir alle haben 24 Stunden Zeit am Tag. Es kommt darauf an, wofür wir sie nutzen. Erfassen Sie die gesamten Zeiten: An- und Abreise von Ihrer Wohnung zur Kanzlei, Reisezeiten zu Gerichts- und Mandantenterminen, Zeiten für Aktenbearbeitung, Recherche, Telefonate, Besprechungen. Zeiten für Personalführung, Kanzleiorganisation, Buchhaltung, Marketing und Mandantenakquise, Pausenzeiten und Besprechungen mit Kollegen.

Teilen Sie alle erfassten Zeiten in verschiedene Kategorien ein. Nur die verrechenbaren Stunden können dem Mandanten im Rahmen einer Vergütungsvereinbarung oder einer Effizienzbetrachtung gemäß des RVG in Rechnung gestellt oder herangezogen werden. Nicht verrechenbare Stunden sind zwar Arbeitsstunden, können dem Mandanten jedoch nicht in Rechnung gestellt werden. Zu den nicht verrechenbaren Stunden gehören auch die Zeiten, die Sie für Mandantenakquise aufwenden. Um einen konkreten Überblick zu erhalten, hat es sich bewährt, diese Stunden separat zu betrachten. Sie werden staunen, wie viel Zeit für die nicht verrechenbaren Stunden insgesamt aufgewendet wird. Erfahrungsgemäß trägt das Bauchgefühl, sodass die schriftliche Erfassung zu realistischen Ergebnissen führt und als Entscheidungsgrundlage dient.

PRAXISTIPP 2 | Visualisieren Sie mit Farben, beispielsweise „Grün“ für verrechenbare Stunden, „Gelb“ für Mandatsakquise und „Rot“ für nicht verrechenbare Stunden. So erhalten Sie nach dem Ampel-Prinzip einen Überblick, wofür Sie Ihre Zeit investieren. Auch im Outlook-Kalender erhalten Sie so einen Überblick.

3. So berechnen Sie Ihren zu erzielenden Umsatz

Eine einfache Berechnung zeigt, wie Sie den zu erzielenden Umsatz berechnen. Die genannten Beträge verstehen sich immer netto, ohne Umsatzsteuer:

■ Beispiel 1

Soll pro Anwalt ein Umsatz von 120.000 EUR im Jahr erzielt werden, entspricht dies 10.000 EUR im Monat und 2.500 EUR pro Woche. Von dem Ausgangspunkt, dass die Wochenarbeitszeit 50 Stunden beträgt und etwa die Hälfte davon verrechenbare Stunden sind, ist bei 25 Stunden ein Sollerlös von 100 EUR netto pro Stunde zu erzielen. Abgezogen werden müssen Ihre Kosten. Hierzu ermitteln Sie Ihre individuelle Kostenquote. Ausgegangen wird von einer Kostenquote von 50 Prozent (AK 13,10). Vor der Berücksichtigung von Steuern, Vorsorge und Rücklagen verbleiben Ihnen daher 50 EUR.

Erfassen Sie die gesamten Zeiten

Unterscheiden Sie verrechenbare von nicht verrechenbaren Stunden

Visualisieren Sie mit Ampelfarben

4. Faktoren für Ihren zu erzielenden Stundensatz

Im Vergütungsbarometer 2009 von Hommerich/Kilian, Soldan Institut für Anwaltsmanagement, wurden verschiedene Einflussfaktoren für die Höhe der Vergütung ermittelt: Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Spezialistentum, Fachanwaltschaften, Promotion und Reputation. Weitere Faktoren sind die Kanzleigröße, der Kanzleityp, das Personal, die Kostenquote und standortbezogen die Ortsgröße, das Bundesland und der Kammerbezirk. Bei der Festlegung der Höhe des Stundensatzes können auch die Stellung des Anwalts in der Kanzlei (Partner oder Associate) sowie die Einbeziehung von Kanzleiaufwendungen (Mitarbeiter, Bürokosten) eine Rolle spielen. Der durchschnittliche feste Stundensatz liegt nach Aussage der vom Soldan Institut befragten Anwälte (Erhebung im Jahr 2008) bei 182 EUR. Der von den Befragten am häufigsten genannte Preis für die Anwaltsstunde beträgt 150 EUR. Ein aktuelleres Vergütungsbarometer ist bislang nicht erschienen.

Durchschnittlicher
Anwaltsstundensatz:
182 EUR (Soldan
Institut, 2008)

Dagegen liegen die Anwaltsstundensätze der 2013 bei JUVE gelisteten Kanzleien („... alle in diesem Beitrag aufgeführten Stundensätze beruhen auf über 900 Selbstauskünften von Kanzleien. Diese haben in der Regel weniger als 50 Anwälte, darunter sind zahlreiche Boutiquen. Internationale Großkanzleien sind im Verhältnis zu ihrer Marktpräsenz unterrepräsentiert ...“) je nach Rechtsgebiet und Stellung des Anwalts in der Kanzlei bei 270 EUR für Associates im Gewerblichen Rechtsschutz bis 413 EUR für Partner im Banking/Finance-Bereich.

Höheres Ergebnis
bei JUVE (2013):
270 bis 413 EUR

5. Kalkulation: Lohnt sich das Mandat?

Indem Sie kalkulieren, können Sie ermitteln, wann Sie bei RVG-Mandaten „Geld mitbringen“:

■ Beispiel 2

Für ein gerichtliches Verfahren mit einem Streitwert von 5.000 EUR entstehen:

1,3 Verfahrensgebühr	393,90 EUR
1,2 Terminsgebühr	363,60 EUR
Summe netto	757,50 EUR

Wenn wir den Sollerlös aus Beispiel 1 des zu erzielenden Umsatzes von 100 EUR pro Stunde zugrunde legen, wird diese Akte defizitär, wenn Sie länger als 7,5 Stunden daran arbeiten. Ihre Kosten sind hier noch entsprechend zu berücksichtigen. So können Sie bei jeder RVG-Akte bereits im Vorhinein planen, welche Mindest- und Maximalumsätze (bei vorgerichtlicher Tätigkeit und Einigung) erzielt werden können. Ist abzusehen, dass die Akte schon aufgrund des Streitwerts nicht wirtschaftlich bearbeitet werden kann, treffen Sie als Unternehmer die Entscheidung, ob es gewichtige Gründe gibt, die trotzdem für die Annahme des Mandats sprechen. Überlegen Sie, ob Sie mit dem Mandanten eine Vergütungsvereinbarung treffen (können/möchten) oder ob Sie das Mandat ablehnen und gegebenenfalls eine Empfehlung für einen anderen Kollegen aussprechen.

Defizitäre Akten:
Chance der Vergü-
tungsvereinbarung

6. Seien Sie sich dem Wert Ihrer Anwaltsstunde bewusst

Der Rechtsdienstleistungsmarkt ist im Wandel. Neben den seit einigen Jahren schon existierenden Online-Portalen, bei denen der Mandant bestimmt, wie viel ihm die Rechtsauskunft wert ist, drängen Rechtsschutzversicherer mit eigenen Angeboten auf den Markt. Sie ködern Kanzleien mit Rationalisierungsabkommen und kanalisieren Mandantenströme. Janolaw und als neuestes Start-Up Lexalgo kombinieren Jura und Technik. Mandate mit einfachen Fragen werden durch ein technisches System mit Ja – Nein (Janolaw) und nicht mehr durch Menschen beantwortet. Diese teilautomatisierten Systeme können einen konkurrenzlos günstigen Preis anbieten, jedoch nicht auf die Besonderheiten eingehen, die Rechtsberatung individuell und hochpreisig macht. Mit Urteil vom 10.10.13 hat das LG Essen entschieden, dass der Anwalt kostenlose Erstberatung erbringen und bewerben darf. Diese Entwicklungen werden fortschreiten ([www.iww.de/s\[445\]](http://www.iww.de/s[445])). Der Anwalt sieht den Wert der Rechtsdienstleistung durch eine andere Brille als der Mandant.

Anwalt darf kostenlose Erstberatung erbringen und bewerben (LG Essen)

a) Sichtweise des Mandanten richtet sich nach seinen Motiven

Um die Sichtweise des Mandanten zu verstehen, ist es sinnvoll, seine Motive zu hinterfragen. Dabei hilft folgende Checkliste:

CHECKLISTE / Wertfaktoren des Mandanten

1. Warum kommt der Mandant zum Anwalt (generell/speziell zu Ihnen)?
2. Welches Problem soll gelöst werden? Hinterfragen Sie alle Aspekte, nicht nur die juristischen, mit den W-Fragen (was, wer, warum, wozu).
3. Was ist dem Mandanten wichtig (z.B.: Haustiere, Kunstgegenstände)?
4. Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Mandanten ein Ziel.
5. Welchen Wert hat die Dienstleistung für den Mandanten?
 - a) Wichtigkeit: Wer kann die Dienstleistung erbringen?
 - b) Schnelligkeit: Bis wann soll die Dienstleistung erbracht werden? Wichtigkeit und Schnelligkeit können den Preis der Beratung beeinflussen.
 - c) Ergebnis: Was soll die Dienstleistung bewirken? Je nach Ergebnis können verschiedene Varianten von Erfolgshonoraren in Betracht kommen.

b) Sichtweise des Anwalts

Prüfen Sie vor Mandatsannahme, wer außer Ihnen diese Dienstleistung erbringen kann und mit welchen Alleinstellungsmerkmalen Sie sich von den Mitbewerbern abheben. Haben Sie die zeitliche Kapazität oder gibt es andere Gründe, das Mandat abzulehnen? Welches Ziel soll für den Mandanten erreicht werden? Können Folgemandate generiert werden?

Können Folgemandate generiert werden?

CHECKLISTE / Anwaltssicht: Kriterien für eine Mandatsannahme

1. Können/möchten Sie das Mandat annehmen? Welcher Zeitaufwand entsteht?
2. Deckt die gesetzliche Gebühr den Aufwand ab?
3. Soll eine Vergütungsvereinbarung geschlossen werden? Welche Vereinbarung ist sinnvoll? Wie können Sie dem Mandanten das „verkaufen“?
4. Wichtig: Nachkalkulation.
5. Feedback des Mandanten einholen und eventuell hierauf reagieren.
6. Prüfen: Kurskorrektur notwendig?

PRAXISTIPP 3 | Die Erfahrung zeigt, dass der Wert der Anwaltsstunde auch aus der Sicht des Mandanten heraus betrachtet werden muss, um ihm den Vorteil aufzuzeigen, den die Beauftragung für ihn hat. Der Preis ist in aller Regel nur eines von vielen Kriterien, um sich für einen bestimmten Anwalt zu entscheiden. Der Mandant, der den billigsten Anwalt sucht, muss in Kauf nehmen, dass er nicht den besten Anwalt bekommt. Und wenn er für das Risiko, dass er dafür eingeht, etwas hinzurechnet, kann er sich es auch leisten, den besten Anwalt zu bezahlen. Gehen Sie aus juristischer, unternehmerischer und menschlicher Perspektive auf die Mandantenbelange ein.

Berücksichtigen Sie die Sichtweise des Mandanten

7. Wichtige Überlegungen vor dem Erstgespräch

■ Beispiel 3

Der ältere Mandant M sucht Ihren Rat: M ist langjährig beschäftigt, wird am Arbeitsplatz gemobbt und hat das Gefühl, dass er jüngeren Kollegen Platz machen soll. Eine Kündigung ist nicht erfolgt.

Im Erstgespräch sind viele Fragen zu klären. Machen Sie sich die wichtigsten bewusst, wie: Welche Ziele hat der Mandant? Will er aufgeben oder kämpfen? Welche juristischen und menschlichen Aussichten erwarten ihn? Bekommt er Rückendeckung von seinem Vorgesetzten? Wäre die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz eine Lösung? Sollte das Arbeitsverhältnis einvernehmlich (zu welchem Preis) beendet werden, bevor der Mandant psychischen Schaden nimmt? Ist eine Vorruhestandsregelung in Aussicht?

Welche Vergütung würden Sie für eine solche Erstberatung einem Mandanten in Rechnung stellen? Nehmen Sie die in vielen Kanzleien (trotz Entfall der gesetzlichen Gebühr seit dem 1.7.06) häufig noch gebräuchlichen 190 EUR netto, rechnen Sie nach Zeitaufwand ab oder orientieren Sie sich an den fünf Kriterien des § 14 RVG (Bedeutung für den Mandanten, Einkommensverhältnisse des Mandanten, Umfang und Schwierigkeit der Angelegenheit, Haftung)? Die Bedeutung für den Mandanten ist zweifelsohne hoch, die Einkommensverhältnisse sind durchschnittlich, die Beratung dauert eine Stunde, die Schwierigkeit ist für Sie als Fachanwalt durchschnittlich, und auch die Haftung ist überschaubar. Welche Gebühr wäre in dieser Situation angemessen? Welche Gebühr ist aufgrund Ihrer internen Vorgaben erforderlich? Sind diese deckungsgleich?

Gleichen Sie die angemessene und intern erforderliche Gebühr ab

PRAXISTIPP 4 | Betrachten Sie jedes Mandat auch unter dem Gesichtspunkt eines Folgeauftrags oder einer Weiterempfehlung des Mandanten. Legen Sie für Ihre Kanzlei Regeln fest, die verbindliche Kriterien enthalten, damit Sie eine optimale Lösung sowohl für Ihre Mandanten als auch Ihre Kanzlei finden.

Rechnungshöhe: Interne Regeln festlegen

8. Verkaufen Sie Ihre Rechtsdienstleistung geschickt

Rechtsanwälte sind Organe der Rechtspflege und keine ausgebildeten Verkäufer. Ihr Produkt, die Rechtsdienstleistung, ist im Gegensatz zu einem Gegenstand weder greifbar noch für den Laien überprüfbar.

a) Verweisen Sie auf das RVG

Um Ihre Rechtsberatung angemessen zu verkaufen, ist das RVG ein Hilfsmittel, das dem Mandanten gegenüber klar kommuniziert werden kann: „Der Gesetzgeber hat die Rechtsanwaltsgebühren im Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) festgelegt. Das RVG gilt für alle Rechtsanwälte“.

PRAXISTIPP 5 | Vermeiden Sie Abkürzungen und erklären Sie, was sich hinter den Kürzeln verbirgt. Eine gesetzliche Grundlage wird von Mandanten akzeptiert und verhindert eine Diskussion über die Gebühren.

Stellen Sie die Lösung des Problems in den Mittelpunkt und bieten Sie verschiedene Varianten an. Mandanten lieben Anwälte, die Lösungen anbieten, und keine Bedenkenträger. Natürlich sollten Sie die Erfolgsaussichten realistisch einschätzen und sich auch persönlich nicht verbiegen. Dazu müssen Sie davon überzeugt sein, dass Sie Ihren Preis wert sind. Zweifelnd Sie selbst, wird dies im Gespräch durchkommen, und Sie bringen durch Ihre Unsicherheit auch den Mandanten ins Grübeln. Überlegen Sie sich sinnvollerweise vor dem Gespräch eine Honorarstrategie und verfolgen Sie diese konsequent. Legen Sie Ihren Anwaltsstundensatz anhand der aufgezeigten Kriterien fest.

PRAXISTIPP 6 | Begeben Sie sich nicht auf den Basar. Der Preis ist nie verhandelbar. Ist der Mandant nicht zur Zahlung bereit, ist der nächste Schritt die gemeinsame Überlegung: Was können wir an der Leistung weglassen, wo kann der Mandant den anwaltlichen Aufwand verringern?

b) Reagieren Sie gefasst, wenn Ihnen der Mandant keinen Auftrag erteilt

Je lockerer Sie mit dem schlechtesten Fall umgehen, desto souveräner werden Sie Ihre Rechtsdienstleistung verkaufen. Gleichwohl kann es für die passende Zielgruppe und bei entsprechendem Rechtsdienstleistungsangebot eine Strategie sein, mit einem kostenlosen oder günstigen Einstiegsangebot den Markt zu erschließen, wenn es Ihnen gelingt, damit einen geeigneten Mandatsauftrag zu erhalten. Dies hängt von den Wunschmandanten und Ihrem Angebot ab. Ein Beispiel sind Patientenvorfälle und Vorsorgevollmachten. Diese Türöffner eignen sich immer, um das Vertrauen des Mandanten zu gewinnen. Sie sind auch für jeden Menschen sinnvoll – im Gegensatz zu den Dienstleistungen des Familienrechtlers oder Strafverteidigers, die der Mandant aus seiner Sicht hoffentlich nie in Anspruch nehmen muss.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- In der folgenden Ausgabe berichten wir, wie Sie Preis-Einwänden klug begegnen.

Vermeiden Sie Abkürzungen

Lösen Sie das Problem, anstatt Bedenken aufzustellen

Ihr Preis ist nicht verhandelbar



INFORMATION
Fortsetzung in der
folgenden Ausgabe