



Anwälte und ihre Achillesferse: Sprechen über Geld

# Ohne Moos nix los

von Johanna Busmann, Hamburg

Rechtsanwälte scheuen offenbar das Thema „Honorare“ wie der Teufel das Weihwasser. Am deutlichsten zu erkennen ist das daran, dass sie Geschäftliches komplikationslos besprechen können, jedoch merkwürdigerweise manches Erstgespräch vergehen lassen, ohne die Gegenleistung verständlich erläutert zu haben. Woran liegt das?

## Das spannungsreiche Feld zwischen Anwalt und Geld ...

Die Gründe dieses ausweichenden Verhaltens erscheinen bei leidenschaftsloser und ideologiefreier Betrachtung ebenso vielfältig wie substanzlos. Neun Gründe könnten dieses Verhalten erklären:

Das Wichtigste zuerst:

- Anwälte haben das Sprechen über Geld einfach NICHT GELERNT. Sie sind keine Verkäufer in eigener Sache.
- Die partielle Undurchdringlichkeit des Gebührendschungels – besonders wenn diese in Tateinheit mit dem „Kennen-

lern- und Profilierungsdruck“ beim Erstgespräch auftritt -, mag ja noch zugunsten von Anwälten sprechen.

- Verkaufshindernde Abschreckungseffekte, die durch das Thema „Geld“ hervorgerufen werden, scheinen allerdings besonders gern dann einzutreten, wenn der Sprecher (hier: der Anwalt) diesen Effekt selbst internalisiert hat. Oder kennen Sie einen Junganwalt einer Großkanzlei, der seinen Stundensatz von 300 Euro auch dann noch überzeugend vertreten kann, wenn er ihn selbst für zu hoch hält?

- Junganwälte – und das ist ein vergleichsweise sachliches Argument – scheuen das Thema schlicht aus Gründen ihrer eigenen Informations- und Erfahrungslücken.

- Die Unabsehbarkeit des Arbeitsaufwandes mag Anwälte von diesem Thema vorsichtshalber abhalten. Wer will schon etwas Falsches sagen?

- Anwälte, die ihr Hauptrechtsgebiet oder die Kanzlei gewechselt haben, können aus beiden Gründen in kulturell bedingte, argumentative Schwierigkeiten gelangen: Plötzlich in einer Großkanzlei zu

## Geld und Versicherung

### Rhetorischer Motivator für das Erstgespräch: „Und nun würde ich Sie gern rechtzeitig über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen können – wenn Sie einverstanden sind.“

sein oder plötzlich eine arbeitsrechtlich-beratende Präferenz zu haben, kann den plötzlichen Abschied von der BRAGO bedeuten.

- Politisch-ideologische Gründe für das „spannungsreiche Feld zwischen Anwalt und Geld“ sind mir von Strafverteidigern genannt worden, deren politischer Heimatort links liegt und deren moralische Skrupel verhindern, für Unterstützung Mandantengeld zu verlangen.

- Befürchteter oder faktischer Imageverlust durch Strafverfolgungen im Zuge der Geldwäscheproblematik können das Vorschussverlangen tabuisieren und führen oft zu Anwalts-Regeln, die Mandanten unverständlich sind (Bargeld wird nie selbst angefasst, es sollte – wenn überhaupt – immer im Beisein der Sekretärin und nur durch diese angenommen werden etc).

- Schließlich kenne ich bei Anwälten meiner Heimatstadt Hamburg die den äußerst zurückhaltend auftretenden Kaufleuten abgeschauten innere Haltung: „Über Geld spricht man nicht, Geld hat man“. Und gestandene Hanseaten mit goldgeknöpften dunkelblauen Zweireihern beginnen im beauty contest beim Thema Geld wie unvorbereitet zu stottern.

#### Die rhetorische Apokalypse: „Wir müssen jetzt noch über das Geld reden“

Sollte das Thema Geld doch einmal zur Sprache kommen, hat diese Sprache Haken und Ösen und zeigt deutlich, wie unliebsam dieses Thema ist: „Wir müssen jetzt noch über das Geld reden“. So spricht man über die eigene Achillesferse!

Analysieren „wir“ diesen Satz: Das Wort „wir“, das Anwälten sonst so schwer über die Lippen kommt, hat hier den Charak-

ter einer assistenzärztlichen Impertinenz („Wie haben wir denn geschlafen?“), wirkt dadurch wie ein Hilferuf und ist darüber hinaus inhaltlich unbegründet (denn der Mandant soll ja das Honorar bezahlen und nicht besprechen...), das modale Hilfsverb „müssen“ signalisiert Zwang, Unwillen und Beklommenheit, „jetzt noch“ bezeichnet das unliebsame Anhängsel (auch das noch!) und „über Geld reden“ suggeriert peinlicherweise sowohl eine Gleichrangigkeit der Gesprächspartner als auch eine Beliebigkeit im Ergebnis. **Der Satz ist ein Lehrbuchbeispiel für Abwehr und Verwässerung.**

Die beste mir bekannte Alternative ist ebenfalls ein einziger Satz. Er suggeriert, dass Sie gern über Leistung und eben auch über die Gegenleistung sprechen, zwingt den Mandanten zur Zustimmung zu diesem Thema und ist „zum Auswendiglernen schön“. Er lautet: **„Und nun würde ich Sie gern rechtzeitig über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen können – wenn Sie einverstanden sind.“** Welcher Mandant kann da schon nein sagen? Natürlich stimmt der Mandant dem Thema zu und hört dadurch noch genauer hin. Dieser Satz gehört in das Erstgespräch wie die weißen Tasten zum Klavier.

#### Die Honorarfrage gehört ins Erstgespräch

Sprechen Sie – am besten unaufgefordert – auch dann über das Honorar, wenn Sie noch keine Schätzungen abgeben können. Erläutern Sie dem Mandanten sehr genau, wovon Ihre realistische Schätzung abhängt.

Vielleicht nennen Sie einen Beispielfall, vielleicht eine Marge, innerhalb derer sich der Gesamtbetrag bewegt. Schlüs-

seln Sie die erwarteten Kosten möglichst genau auf (Gerichtskostenvorschuss, Anwaltsgebühren, ggf. Vorschussregelung, Stundensatz, in welchem Fall der Gegner was zahlt, wie es bei außergerichtlichen Einigungen aussieht und wie bei gerichtlichen Vergleichen, bei großen Mandaten: Wer welchen Teil des Falles bearbeitet, in welchen Bereichen Mitarbeiter eingesetzt werden, in welchen Fällen das Honorar Anderen aufgebürdet werden kann, in welchen nicht etc.).

Unterlassungssünden in diesem Bereich haben meist anstrengende Auswirkungen: Eine spontan zahlungsunwillige Kundschaft präsentiert „plötzliche“ Stimmungsumschwünge und „rechthaberische“ Debatten über Rechnungsdetails. Aggressiv unterlegte Antiwerbung, garniert mit Horrorsummen ist sicher, und der gehasste „Für-so-einen-kleinen-Brief-so-viel-Geld“ – Effekt tritt ein.

#### Das Reich der beleidigten Leberwürste und empörten Abzocke-Opfer ist hausgemacht.

Interviews mit Anwälten haben ergeben, dass der Mandant seinem Anwalt durch sein Zahlungsverhalten einen perfekten Spiegel vorhält: What you give is what you get. Das heißt hier:

**Ein Anwalt, der zu spät, unvollständig, widerwillig oder gar nicht über das Honorar aufklärt, provoziert eine zu späte, unvollständige, widerwillige oder gar ausbleibende Rechnungsbegleitung.**

Das Thema Geld ist ein sensibler Bereich und enger an Emotionen gekoppelt als viele andere Alltäglichkeiten. Wer als Familienrechtler den Rest zerrütteter Ehen vor sich hat, weiß, wie verzweifelt die schlimmsten gegenseitigen Verletzungen über das Geld abgehandelt werden. Dazu kommt, dass Rechtsanwälte noch nicht lange wie Dienstleister denken. Die Worte „Kundenzufriedenheit“, „Kundenbindung“ und „Service“ befinden sich erst seit der partiellen Aufhebung des Werbeverbots 1996 im gängigen Vokabular von Rechtsanwälten. Diese müssen

ten ihre eigene Rolle am Markt überdenken, um locker und selbstverständlich über das Geld sprechen zu können.

Kunden kümmern sich um solche Animositäten nicht. Sie haben einen Anspruch auf vollständige Information, insbesondere über das Honorar.

Wie können die verschiedenen Abrechnungsmodi „an den Mann, den Rechtssuchenden“ gebracht werden? Dazu muss der Mandant seinen Nutzen kennen lernen:

## BRAGO

Mandanten finden es gewöhnlich beruhigend, dass eine Beratungsleistung im Prinzip in jeder Anwaltskanzlei gleich viel kostet, dass sie gesetzlich festgelegt ist und dass sie nicht unterschritten werden darf. Stellen Sie das ruhig heraus. Die BRAGO ist seit beinahe neun Jahren unverändert; anders als Mieten, Lebenshaltungskosten etc. sind die dort festgezurrten Gebühren nicht gestiegen. Ungeachtet dessen gehen Anwälte auch in dieser Legislaturperiode wieder einmal leer aus. Was mit ihnen passiert, wird sich nach dem 22. September zeigen. Heute gilt die BRAGO neben der Pauschalgebühr aus Mandantensicht als die transparenteste aller Honorierungsarten. Der Mandant kann die Zahlen selbst „im Gesetzeswerk BRAGO“ ablesen. Drehen Sie den Bildschirm zu ihm um (oder zeigen Sie die gedruckte Gebührentabelle) und/oder rechnen Sie ihm ein Beispiel vor. Die BRAGO – und der Nachfolger – ist eingerichtet, um einen Qualitäts- und eben keinen Preiswettbewerb unter Anwälten zu forcieren. Festgelegt ist – mit Ausnahme der arbeitsrechtlichen Besonderheiten – die Kostenerstattung durch die unterliegende Partei. Machen Sie klar, wie man Streitwerte bestimmt und wovon genau der Gesamtbetrag abhängt. Sprechen Sie über Vergleichsgebühren. Geschickte Verhandler wissen, dass die BRAGO sie bei hohen Streitwerten benachteiligt. Rechnen Sie hier mit Debatten, und richten Sie sich auf Mischkal-

kulationen ein. Die Bundesrechtsanwaltskammer ([www.brak.de](http://www.brak.de)) hat einen Leitfaden geschrieben zu (fast) allen Fragen der Abrechnung mit BRAGO.

## Honorarvereinbarung

Der Mandant muss jede Honorarvereinbarung innerlich einsehen und äußerlich einlösen. Verkaufen Sie ihm diese Honorierungsart als kanzleitypisch, rechtsgebietstypisch, persönlichkeitsstypisch oder als Vereinbarung unter Geschäftsleuten. („Wer arbeitet schon gern unter Preis?“). In allen Fällen mit schlecht einschätzbarem oder hohem Arbeitsaufwand (Wirtschaftsrecht, Nachbarschaftsstreitigkeiten, Arzthaftung, Baurecht, laufende Beratung und natürlich Strafrecht) sowie bei Mandanten, die vom Typ her Vielredner und Querulanten sind, ist eine Honorarvereinbarung angebracht.

Was im Geschäftsleben Selbstverständlichkeit ist, genießt in Teilen der Bevölkerung den Ruf der Geldschneiderei:

Im Internet kursieren Mandantenratgeber (z.B. „Wie finde ich einen guten Unfallanwalt“), in denen Mandanten aufgefordert werden, die Honorarfrage vor dem ersten Anwaltsbesuch telefonisch zu klären. Folgende Frage wird Nicht-Rechtsschutzversicherten dort empfohlen: „Nach welchem Betrag berechnen Sie mir Ihr außergerichtliches Honorar, nach dem Betrag, den die Versicherung zahlt oder nach dem, was Sie von der Versicherung verlangen?“ Im ersten Fall würde der Anwalt den Mandanten nichts kosten, im zweiten wird empfohlen, den nächsten Anwalt anzurufen. Empfangssekretärinnen müssen im Umgang mit solchen (sich übrigens drastisch häufenden Anfragen) perfekt geschult sein. Anwälte brauchen Grundsatzentscheidungen, ob sie solche

Mandanten wollen oder nicht. Oft höre ich schon Klagen von Anwälten, dass Mandanten selbst bei den 31er-Gebühren verhandeln wollen!

Der Gegenstandswert ist allerdings nicht immer eindeutig feststellbar. Bemisst man etwa einen Unternehmenskauf am Kaufpreis oder an der Bilanzsumme?

Die Rechtsanwaltskammern raten, in jedem Fall den eigenen Arbeitsaufwand abzuschätzen und den Mandanten nach einem „bezifferbaren Interesse“ zu befragen. Objektives und subjektives Interesse können dabei durchaus voneinander abweichen.

## Stundenhonorar

Koppeln Sie das Stundenhonorar immer an die Mitarbeit des Mandanten. Dessen Vorteil ist es, dass er durch eigene Zuliefererarbeiten bzw. „Hausaufgaben“ (geordnete Papiere, recherchierte Zeitabläufe, Tabellen, Zeugenbeschaffung, Ämterhopping etc.) den Zeitaufwand gering und damit das Honorar niedrig hält – oder zumindest das Gefühl hat, er habe dieses mitgestaltet. In Wirtschaftskanzleien ist die hierarchische Staffelung der Stundenhonorare und der abrechenbaren Stunden („billable hours“) normal; machen Sie dort transparent, wer wieviel abrechnet und zu welchen Arbeiten in welchem Umfang Junganwälte bzw. Seniorpartner an der Arbeit beteiligt sind. Zwischenabrechnungen fördern weiter Transparenz. Je kleiner das Budget des Mandanten, je ungewohnter sein Umgang mit Wirtschaftsthemen und je deutlicher „sein eigenes Geld“ zur Debatte steht, desto besser kommen minutengenaue Abrechnungen an. Bieten Sie von sich aus eine transparente Vorgehensweisen an. Ködern Sie nicht mit niedri-

Ein Anwalt, der zu spät, unvollständig, widerwillig oder gar nicht über das Honorar aufklärt, provoziert eine zu späte, unvollständige, widerwillige oder gar ausbleibende Rechnungsbegleichung.

## Geld und Versicherung

**Ködern Sie nicht mit niedrigen Stundensätzen, um nachher angefangene Zeiteinheiten aufzurunden. Das ist plumpe Trickserei, erschüttert Ihre Glaubwürdigkeit und produziert lang anhaltende Antiwerbung.**

gen Stundensätzen, um nachher angefangene Zeiteinheiten aufzurunden. Das ist plumpe Trickserei, erschüttert Ihre Glaubwürdigkeit und produziert lang anhaltende Antiwerbung.

### Sie sind Junganwalt?

Falls Sie Junganwalt sind, sind Sie sich vielleicht Ihres eigenen (Geld-)Wertes noch nicht sicher? Woher soll ein Junganwalt in einer kleinen Kanzlei auch wissen, in welcher Liga er spielt und in welcher Höhe sein Stundensatz angemessen ist, wann er überhaupt nach Zeithonorar oder nach BRAGO abrechnen soll? Eine Grundregel kann hier zunächst weiterhelfen:

**Arbeitsaufwand hoch = Zeithonorar**  
**Arbeitsaufwand niedrig = BRAGO**

Zuweilen geben Rechtsanwaltskammern telefonisch Auskunft; in Hamburg ist ein Fachmann für Honorarfragen für Sie am Telefon (unter [www.praktisches-wissen.de](http://www.praktisches-wissen.de) finden Sie den Artikel: „So verbessern Sie Ihre Honorarsituation“ mit Indikationen für Honorarvereinbarungen oder auch die Information „Der Honorarbrief für Rechtsanwälte“).

Ferner haben Sie subjektive Beurteilungskriterien: Wie sieht der Mandant aus? Ist es sein Geld oder das seiner Firma? Welche wirtschaftliche Bedeutung hat die Sache für ihn? Eine besondere Variante der Honorarfindung scheint Schule zu machen:

**Finden Sie das richtige Honorar mit dem Mandanten gemeinsam!** Ein Beispiel: Ein Passus in einem Arbeitsvertrag kann 100.000 Euro/Jahr sparen helfen. Wie berechnet man also die eine Arbeitsstunde, die Sie dieser Passus gekostet hat? Sprechen Sie mit dem Mandanten darüber, dass seine Gesamtersparnis in zehn

Jahren die Summe x ist und sagen Sie ihm, dass diese Summe den Gegenstandswert darstellt. Sagen Sie ihm, dass die BRAGO teuer ist. Machen Sie ihm die Schwierigkeiten der Honorarfindung transparent! Fragen Sie ihn: **Was schlagen Sie vor?**

In Großkanzleien ist die Problemlage anders: Hier wird der abzurechnende Stundensatz den Junganwälten vorgegeben – und von ihnen selbst häufig als unangemessen hoch empfunden. Sprechen Sie darüber mit anderen Junganwälten Ihrer Kanzlei, die ein oder zwei Jahre länger da sind. Seien Sie sicher: Anderen ging es am Anfang auch so.

### Pauschalvergütung

Fast ausschließlich in zeitlich und aufwandsmäßig limitierten Projekten denkbar und beidseitig nutzbringend ist die Pauschalvergütung. Mandanten profitieren von der Transparenz dieser Regelung. Dies ist insbesondere dann verkaufsfördernd, wenn der Mandant an ein festes Budget gebunden ist. Das Auffangnetz muss vorher genau definiert werden: Für welchen konkreten Fall wird eine Nachverhandlung nötig werden? Monatliche Zwischenberichte geben Aufschluß über den Stand der Aufwendungen und erlauben frühe Hinweise auf Schwierigkeiten bei der Einhaltung der Regelung.

### Vorschuss

Viele Mandanten wissen nicht, dass ein Vorschuss die spätere Gesamtrechnung vergünstigt. Weisen Sie darauf hin. Ein Vorschuss setzt den Anwalt in die Lage, sofort mit der Arbeit zu beginnen. Ein Vorschuss geht meistens auf die Kanzlei-Gewohnheit zurück. („Wir arbeiten hier immer mit einem Vorschuss. Dadurch

kann ich sofort mit der Arbeit beginnen, und Ihre Schlußrechnung wird dadurch natürlich günstiger.“). Viele Kanzleien arbeiten bei neuen Mandanten aus Sicherheitsgründen immer mit einem Vorschuss. Vorsicht: Insolvente Wichtigtuer sind besonders empört!

Wohlhabende oder anwaltserfahrene Mandanten können bei einer Vorschussforderung den Eindruck haben, der Anwalt sei nicht gerade solvent. Klären Sie Ihren Mandanten darüber auf, warum Sie ihm einen Vorschuss abverlangen.

Der Beginn des Mandatsverhältnisses beeinflusst also dessen Ende, auch beim Thema Geld: Das Honorartheema gehört – verständlich präsentiert – ins Erstgespräch. Der Anwalt zeigt seine Professionalität im Umgang mit seiner eigenen zu erbringenden Leistung.



Autorin

**Johanna Busmann,**  
Hamburg

### Vita:

Johanna Busmann – [www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de), – ist seit 1990 selbständige Trainee für Rhetorik und Kommunikation in Hamburg. Sie hat sich spezialisiert auf Beratung und Training von Rechtsanwälten und ihren Kanzleien. Johanna Busmann hat heute 76 deutsche und zwei österreichische Kanzleien sowie 1.700 Rechtsanwälte als Einzelkunden Teilnehmer/-innen von Intensivseminaren in ihrer Kundenkartei. Ihre kleinste Kanzlei hat drei Anwälte in Süddeutschland, ihre größte 2400 weltweit. Fragetechniken vor Gericht („Gut befragt ist halb gewonnen“<sup>®</sup>) und Strategien außergerichtlicher Verhandlung („Kommunikation statt Konfrontation“<sup>®</sup>) sind die Themen ihrer Intensivseminare. Johanna Busmann gehört zum Expertenteam der Zeitschrift Die Kanzlei. Unter [www.diekanzlei-online.de](http://www.diekanzlei-online.de) gibt Sie praktische Hilfen für den Anwaltsalltag.