

SCHWERPUNKT PRICING

# EIGENTLICH MÜSSTEN KANZLEIEN DIE PREISE ANHEBEN

Es ist ein Balanceakt für Rechtsabteilungen: Geht es um Preisverhandlungen mit Anwälten, will jeder das Beste für sich herausholen – aber bitte so, dass beide danach auch noch gerne miteinander arbeiten. Mit der Frage, wie das am besten geht, befasst sich Philipp Biermann hauptberuflich. Biermann ist Partner bei der Strategieberatung Simon-Kucher & Partners und rät im JUVE-Interview: Unternehmen sollten Anwälte keinesfalls zu Sachbearbeitern degradieren.



**Dr. Philipp Biermann (44)**

ist Partner und globaler Leiter ‚Business Services‘ bei Simon-Kucher & Partners in Köln. Der 44-Jährige hat Marketing und Business Administration in St. Gallen studiert und berät heute weltweit Unternehmen im Preis-, Produkt- und Vertriebsmanagement. Biermann arbeitet seit 2005 für Simon-Kucher, seit 2011 ist er dort Partner.

Simon-Kucher & Partners hat sich auf die Themen Strategie, Marketing, Pricing und Vertrieb spezialisiert. Die Unternehmensberatung entwickelt globale Preisstrategien für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und berät auch mehrere Kanzleien sowie den Großteil der Big-Four-Gesellschaften. 2018 erzielte das Unternehmen in Deutschland einen Umsatz von 309 Millionen Euro.

**JUVE: Herr Biermann, ist das Stundenhonorar für Anwälte ein Auslaufmodell?**

**Philipp Biermann:** Ja und nein. Natürlich wird es das klassische ‚pay per hour‘ auch in Zukunft noch geben. Aber viele Unternehmen wollen davon weg. Schon heute gibt es zwischen den beiden Polen Stundenhonorar und Fixpreis einen breiten Fächer an alternativen Preismodellen, der künftig noch breiter werden dürfte.

**Welche Pricing-Variante steht bei den Unternehmen derzeit besonders hoch im Kurs?**

Ein Trend sind erfolgsbasierte Modelle. Dabei sollten beide Seiten folgende Fragen vorab klären: Mit welchem Ergebnis wird der Abschluss des Mandats ein Erfolg? Welche anderen Ergebnisse sind bei dem Mandat möglich? Manche Unternehmen benutzen diese Variante, um die Kosten eines Mandats zu Beginn niedrig zu halten. Wenn dann der Erfolgsfall eintritt, stellt sich heraus, dass das Geld gar nicht budgetiert wurde. Nicht jeder Anwalt rennt dann sofort zu Gericht – „You don’t sue your client“.

**Was wäre eine Alternative?**

Ein Modell, das für beide Seiten attraktiv sein kann, ist das sogenannte ‚Two-Part Tariff‘-Modell, das wir gerade bei einem Kunden in den USA einführen. Das Modell besteht aus einer fixen und einer variablen Komponente. Sie kaufen eine Art Abonnement bei Ihrer Kanzlei. Ich nenne es deshalb auch gerne ‚Bahncard-Modell‘. Wie bei einer Bahncard zahlen Sie zu Jahresbeginn einen Fixpreis über zwölf Monate. Mit dem Abo erhalten Sie einen Rabatt auf den Stundensatz, sagen wir mal 20 Prozent. Das Abo können Sie mit weiteren Vorteilen aufladen. Der Mandant erhält zum Beispiel Zugang zu speziellen Datenbanken oder besonderen Anwälten. In den USA ist es häufig so, dass die Anwälte temporär bei den Mandanten vor Ort arbeiten. So eine Secondment-Vereinbarung kann ebenfalls in das Modell integriert werden.

**Häufig werden Festpreise ausgehandelt. Fördern oder bremsen sie die Kreativität der Anwälte?**

Nach meiner Erfahrung wird ein Anwalt immer versuchen, auch ein Mandat mit einem beschränkten Budget bestmöglich zu lösen. An dem Ergebnis hängt schließlich auch sein Standing im Markt. Hat er für ein Mandat 30 Stunden kalkuliert und braucht am Ende 35, dann macht er die zusätzlichen fünf ohne Rechnung. Das funktioniert auf Dauer natürlich nur, wenn er Mandate hat, die er mit einer guten juristischen Idee nach 25 Stunden lösen kann. Die Idee ist, dass sich beide Fälle unter Strich ausgleichen. Wird das vereinbarte

# MANCHE UNTERNEHMEN- SPIELEN DIE PARTNER GEGEN- EINANDER AUS.

Stundenlimit überschritten, ist die Frage: aus welchem Grund? Hat das Unternehmen die Daten zur Abwicklung des Mandats schlecht vorbereitet und musste der Anwalt deshalb einen Teil des Zeitbudgets einsetzen, um die Daten selbst aufzubereiten? So etwas muss in den Mitwirkungspflichten des Unternehmens festgehalten und von den Anwälten auch eingefordert werden. Dafür ist jedoch ein Umdenken notwendig. In der Vergangenheit war das den Anwälten egal. Dann wurden halt fleißig weitere Stunden notiert.

**Wie bereiten sich Anwälte nach Ihrer Erfahrung auf Preisverhandlungen vor?**

In Interviews mit Kanzleien fragen wir immer: Wie bereiten Sie sich auf Verhandlungen mit der Einkaufsabteilung vor? Die typische Antwort des Anwalts: „Das mache ich im Taxi auf dem Weg zum Mandanten.“ Oder: „Vorbereitung brauche ich nicht, ich reagiere flexibel im Gespräch.“ Viele denken zudem: „Verhandeln vor Gericht, das kann ich. Also kann ich auch Preise verhandeln.“

**Und, stimmt das?**

Nein, das sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Einen Deal in einer juristischen Auseinandersetzung zu verhandeln hat wenig mit einer Verhandlungssituation zu tun, in der Sie einem professionellen Einkäufer gegenüber sitzen und Ihr eigenes Business verteidigen müssen. In Deutschland bauen die meisten Kanzleien erst allmählich eine Pricing-Kompetenz auf. In der Regel gibt es in den Sozietäten einen Verantwortlichen, der vom zuständigen Partner zu den Preisverhandlungen dazu gerufen werden kann, aber nicht unbedingt muss. Jede Kanzlei sollte zunächst die Frage klären, was dieser Preisexperte genau tun soll. Soll er den Partner im Vorfeld coachen? Oder sitzt er mit am Verhandlungstisch? Übrigens: Die Big Four sind hier schon weiter. Die beschäftigen häufig spezielle Coaches für ihre Partner und kompetente Leute, die dem Einkauf bei Verhandlungen auf Augenhöhe begegnen.

**Und die Einkaufseite?**

Die Einkaufseite ist sehr viel professioneller. Die haben einen Riesenvorsprung vor den Kanzleien. Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig Schulungen und wissen vor jeder Verhandlung genau, was sie erreichen wollen. Häufig engagieren Unternehmen sogar einen externen Einkäufer. Der hat nur ein Ziel: Preislich das Optimum herauszuholen.

**Umso erstaunlicher, dass Kanzleien bei dem Thema hinterherhinken...**

Manche Anwälte kennen selbst die Pricing-Basics nicht, zum Beispiel den Unterschied zwischen inkrementellen und durchgerechneten Rabatten. Wir fragen dann: „Habt ihr die Rabatte absichtlich so vereinbart?“ Meistens war es ein Versehen. Einkäufer kennen den Unterschied dafür ganz genau. Da gehen für die Kanzlei schnell zwei- bis drei Prozentpunkte Marge flöten. Wie bereits gesagt, es gibt erste Ansätze auf Kanzleiseite. Aber ultimativ verstanden haben viele das Problem noch nicht. Das liegt vielleicht auch daran, dass die letzten Jahre für viele Kanzleien sehr gut gelaufen sind. Nehmen Sie Sonderthemen wie den Brexit. Vor allem die großen Kanzleien haben hier sehr viel Geld verdient. Meine These lautet: Die Party wird nicht ewig so weiterlaufen.

**Das heißt, Kanzleien haben in einer Blase gelebt und die Entwicklung verschlafen?**

Nein, sie haben die Entwicklung schon mitbekommen. Aber das viele Geld hat vielleicht einige der Probleme überdeckt. Nach dem Motto: Ja, da sind Wolken am Horizont, aber im Moment scheint noch die Sonne. Viele Anwälte nehmen durchaus wahr, wie die andere Seite bei Preisverhandlungen aufrüstet. Aber dass man selbst ultimativ bereit ist, diesen Bereich zu professionalisieren, das sehe ich in Deutschland noch nicht. In den USA oder Großbritannien sind die Kanzleien da wesentlich weiter.

**Wann setzt sich diese Erkenntnis auch hierzulande durch?**

Schwer zu sagen. Das hängt nicht zuletzt davon ab, wie lange die Sonderkonjunktur für Kanzleien noch anhält. Sollten die Dax-Konzerne oder der gehobene Mittelstand von der sich aktuell abflauenden Wirtschaft erfasst werden, fangen sie sofort an, mit ihrem Einkauf die nächsten Sparrunden zu planen. Und wenn dann Sonderthemen wie der Brexit wegfallen und es kommen keine neuen dazu, dann könnte den Kanzleien bald ein härterer Wind ins Gesicht wehen.

**Sind die Rechtsarme der Big Four bei Preisverhandlungen im Vorteil, weil sie unternehmerischer als Kanzleien handeln?**

In den Gesprächen mit Unternehmen treten sie häufig professioneller auf als Kanzleien. Klar, auch bei den Big Four versuchen die Tax- und Legal-Partner, ihre Freiräume zu behalten und legen großen Wert darauf, dass sie keine Prüfer oder Consultants sind (*lacht*). In einer Big-Four-Gesellschaft müssen sich die Anwälte aber an bestimmte Prozesse und Vorgaben halten. Zudem sind die Big Four relativ gut informiert, was bei ihren Mandanten los ist, weil sie durch ihren Prüferjob quasi das ganze Jahr vor Ort sind. Generell sind Big-Four-

Partner viel häufiger in den Unternehmen anzutreffen als ihre Kanzleikollegen.

***Was können Kanzleien von den Unternehmen lernen?***

Zunächst einmal: Ich bin ein großer Freund des Legal Entrepreneurship. Man sollte Anwälte auf keinen Fall zu Sachbearbeitern degradieren. Aber ab einer gewissen Größe braucht es feste Prozesse, an die sich alle halten, etwa das Einschalten eines Preisexperten, wenn bei einem Mandat eine bestimmte Preis-Range verlassen wird. Mit fünf Partnern können Sie sich noch schnell abstimmen. Aber bereits mit 20 oder 25 Partnern wird es schwer. Irgendwann funktionieren die Kontrollmechanismen nicht mehr. Dann geht der eine Partner einen Deal ganz anders an als der andere. In einer kleinen Gruppe von Partnern fällt das auf, in einer größeren Gruppe nicht unbedingt.

***Sollte nicht der Lead- oder Managing-Partner die Marschrichtung vorgeben?***

Jeder Lead-Partner hat da seinen eigenen Stil. Einige halten gerne alle Fäden in der Hand, andere lassen die Kollegen an der langen Leine, nach dem Motto: „Die wissen schon, was sie tun. Das sind erfahrene Anwälte.“ Wir sind der Meinung, dass man auf jeden Fall konzertiert vorgehen sollte. Hilfreich wäre ein funktionierendes Key Account Management, was in Kanzleien allerdings selten ist. Das könnte so aussehen: Partner X ist für den Head of M&A des Mandanten zuständig, Partner Y hält den Kontakt zum Einkaufschef und Partner Z zum CFO. Auf jeden Fall sollten die Partner, wenn es zu konkreten Mandatsverhandlungen kommt, mit einer Stimme sprechen. Das passiert oft nicht.

***Aus Sicht des Mandanten unprofessionell, oder?***

Das stimmt. Allerdings finden es manche Unternehmen super, wenn sie merken, dass die Partner nicht mit einer Stimme sprechen und sie sie bei Preisverhandlungen gegeneinander ausspielen können. Aber auch Unternehmen sind nicht immer perfekt informiert. Gehen Sie mal zu einem Dax-Konzern und fragen nach einer Aufschlüsselung aller Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet und nach den jährlichen Ausgaben für die Professional Services. Manche haben diese Informationen innerhalb eines Tages parat. Viele brauchen deutlich länger.

***Vor allem in den USA oder UK unterstützen Legal-Operations-Teams die Rechtsabteilung, um sie auf Effizienz zu trimmen. Ein neuer Trend?***

Rechtsabteilungen geraten wie alle anderen Abteilungen zunehmend unter Effizienzdruck. Dabei

# UNTERNEHMEN HABEN EINEN RIESENVOR- SPRUNG VOR KANZLEIEN.

kann ein Legal-Operations-Team durchaus hilfreich sein. In Deutschland nimmt bislang in der Regel der Einkauf die Rechtsabteilung genauer unter die Lupe. Es gibt diese berühmten Briefe vom Geschäftsführer oder Einkaufsleiter an alle Dienstleister. Darin steht sowas wie: „Schön, dass Sie mit uns zusammenarbeiten. Aber wir möchten einen Sanierungsbeitrag von Ihnen in Höhe von zehn Prozent zum nächsten Monatsersten.“ Bislang konnte sich die eine oder andere Fachabteilung da raushalten, aber das wird immer schwieriger. Auch für die Rechtsabteilung.

***Auch auf Kanzleiseite nimmt der Druck zu.***

Die Kanzleien spüren den Druck von mehreren Seiten. Zum einen von der Digitalisierung, die nicht nur die juristische Tätigkeit zunehmend standardisiert, sondern auch die Fixkosten erhöht. Viele Kanzleien haben in Software investiert oder Entwicklerteams aufgebaut, die sie nicht eins zu eins im Mandat verrechnen können. Das bedeutet, Kanzleien müssen sich erst einmal im Klaren darüber sein, wie das Preismodell für ihre Software aussieht. Und das ist mit Sicherheit nicht ‚pay per hour‘. Zugleich steigen ihre Kosten im Zuge des Kampfes um den besten Nachwuchs. Eigentlich müssten sie deshalb die Preise anheben, um ihre Marge zu halten. Gleichzeitig werden Unternehmen bei Preisverhandlungen immer ambitionierter. Der Druck nimmt also weiter zu.

***Wie geht es weiter? Kommt es bei den Preisen zu einem ‚race to the bottom‘?***

Die Gefahr eines Preisverfalls ist da. Sie wird im Moment ein Stück weit ‚zugekleistert‘ durch die genannten Sonderthemen. Nehmen Sie das Beispiel Wirtschaftsprüfer. Dort gab es, auch im Zuge der Prüferrotation, einen deutlichen Preisverfall. Bislang sind die Anwälte davon weitgehend verschont geblieben. Die Kombination aus Konjunkturabkühlung und Digitalisierung könnte das jedoch bald ändern, wenn sich die Branche nicht professionalisiert.

### Und ein Heer an Legal-Tech-Anbietern drückt die Preise zusätzlich...

General Counsel werden für eine Fusion von zwei Großkonzernen auch künftig kein Start-up mandantieren. Aber das gilt nicht für alle juristischen Fragen. In den USA ist das Legal-Tech-Unternehmen Legal Zoom im Bundesstaat Kalifornien Marktführer für Unternehmensgründungen sowie für Testamente und Nachlässe – zu Festpreisen. Diese Themen waren früher fest in der Hand traditioneller Rechtsanwälte. Oder schauen Sie sich Axiom an, eine Plattform für freischaffende Anwälte. Früher ging der Mandant zu einer Großkanzlei und dachte: „Irgendeinen Anwalt werden die für mein Problem schon haben.“ Heute gehen viele Unternehmen auf so eine Plattform und stellen dort temporär Anwälte für die Hälfte des Geldes ein. Natürlich erhöht das den Druck auf die Preise. Tendenziell aber eher am unteren Ende, weniger im Highend-Bereich.

### Was erwarten die Unternehmen in Zukunft von den Kanzleien?

(Lacht) Natürlich wollen Unternehmen von Kanzleien immer alles sofort und das zum günstigsten Preis. Dazu die höchstmögliche Flexibilität und das bestmögliche A-Team. Kanzleien wollen in der Regel das Gegenteil. Dazwischen müssen beide Seiten einen Kompromiss finden. Das Unternehmen löst sein juristisches Problem nicht einfach dadurch, dass es aus fünf Kanzleien die mit der niedrigsten ‚blended rate‘ wählt. Beide Seiten sollten sich stärker als Partner verstehen und bei jedem Mandat vorab überlegen: Welche Aufgaben übernimmt das Unternehmen? Welche Aufgaben übernimmt die Kanzlei? Welche Aufgaben übernimmt die Software? Hier ist aus meiner Sicht auch die Kanzlei gefragt, proaktiv dem Mandanten Varianten anzubieten. Mit dieser Arbeitsteilung lassen sich die Kosten des Mandats insgesamt optimieren, nicht nur der Stundensatz des Anwalts. Zudem liefert diese Vorgehensweise Anreize für die Kanzleien, sich stärker auf effiziente Lösungen zu konzentrieren.

Das Gespräch führte Stephan Mittelhäuser.

ANZEIGE

Nr. 09 22. Jahrgang - September 2019

**JUVE**  
RECHTSMARKT

Notare: Die Platzhirsche für HV-Beurkundungen  
AGB-Recht: Reform für B2B-Verträge stockt

**PREISEXPERTEN**  
Verhandlungsprofis übernehmen das Ruder in Unternehmen und Kanzleien

### Impressum

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Gerber

**Chefredaktion:** Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pop)

**Redaktionsleitung:** Co-Leitung (V.i.S.d.P.) Christine Albert (CA), Marc Chmielewski (mc; Textchef), Christin Stender (cn; in Elternzeit)

**Redaktion:** Sonja Behrens (smb; Deals), Dr. Ludger Steckelbach (LS), Melike Vardar (mev)

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Raphael Arnold (pha), Ulrike Barth (uba), Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Geertje de Sousa (gds), Eva Flick (EF), Helena Hauser (hh), Astrid Jatzkowski (jat), Annette Kamps (ank), Mathieu Klos (MK), Dennis Koch (dk), Esra Laubach (elb), Daniel Lehmann (dal), Markus Lembeck (ML),

Eva Lienemann (eli), Stephan Mittelhäuser (stm), Melanie Müller (mel), Claudia Otto (co), Norbert Parzinger (NP), Konstanze Richter (ric), Amy Sandys (ams), Christiane Schiffer (ChS), Christina Schulze (cg), Dr. Martin Ströder (mst), Anika Verfürth (av)

Freier Autor: Dr. Kai Nitschke

**CvD/Schlussredaktion:** Leitung Ulrike Sollbach, Katja Gosse, Sirka Laass

**Vermarktung und Verkauf:** Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema,

Angelika Graef, Britta Hlavsa, Svea Kläßen, Jessica Lütkenhaus,

Tina Puddu, Christopher Savill, Ylva Wüstemann

**Marketing und Veranstaltungen:** Leitung Alke Hamann, Jens David,

Marit Lucas, Isabelle Schachtsiek, Eva Wolff

**Verwaltung und Buchhaltung:** Irini Kamaraki, Sardar Quraishi, Ekaterina Rud, Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg

**Layout:** Leitung Andreas Anhalt, Vivian Ems, Janna Lehnen, Dominik Rosse

**Datenpflege:** Dominique Ehrmann, Verena Kind, Elisabeth Krüger, Fabian Lippke, Judith Pinger, Claudia Voskuhl

**IT:** Leitung Marcus Willemsen

**Vertrieb/Abonnements:** Jessica Lütkenhaus

**Informationsmanagement und Produktionssteuerung:** Leitung Ulrike Sollbach, Nicole Bertelsmann, Regina Cichon, Verena Clemens, Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Silvia Strauch

**JUVE Rechtsmarkt - 22. Jahrgang**  
erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH  
Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und

Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

**Druckauflage:** 15.100

**Litho- und Druckservice:** D+L Printpartner GmbH, Bocholt  
Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede

Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

**Abo:** JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnement erhältlich - Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!