

Berät die eigenen Partner zur Preisbildung: **Stuart Dodds** ist Director of Global Pricing and Legal Project Management bei Baker & McKenzie in London.



Meister des Pricings

Pricing-Management ist die Antwort der Kanzleien auf die zunehmende Kostensensitivität der Rechtsabteilungen. Stuart Dodds, Director of Global Pricing und Legal Project Management bei Baker & McKenzie, erklärt im JUVE-Interview, wie Kanzleien und Klienten gleichermaßen von der Entwicklung profitieren – und wie alternatives Pricing juristischer Beratung vor dem Hintergrund der Digitalisierung funktioniert.

JUVE: Hat der Stundensatz ausgedient?

Stuart Dodds: Über dieses Thema ist viel diskutiert worden, und das wird sich so schnell auch nicht ändern. Aber ich glaube, dass der Stundensatz in Zukunft nicht mehr der bevorzugte Ansatz für das Pricing von juristischer Beratung sein wird – und das ist auch richtig so.

Das heißt aber nicht, dass der Stundensatz verschwinden wird?

Es gibt gute Gründe, warum der Stundensatz nicht völlig verschwinden wird. Zum einen haben manche Bedenken, alternative, nicht stundenbasierte Honorarstrukturen einzuführen – das betrifft sowohl Anwaltskanzleien als auch ihre Mandanten, die wegen schlechter Erfahrungen teilweise noch

Vorbehalte hegen. Zum anderen dürfte es weiterhin durchaus sinnvoll sein, diverse Aspekte einer Beratungsleistung stundenbasiert abzurechnen, etwa wenn ein erfahrener Partner benötigt wird, um eine bestimmte Rechtsfrage zu beantworten.

Welche Rolle spielt die Beziehung zwischen Kanzlei und Mandant beim Pricing?

Sie ist wichtiger denn je. Der Mandant geht gestärkt aus den jüngsten Entwicklungen auf dem Rechtsmarkt hervor. Er ist es, der bestimmt, was der Wert einer bestimmten Leistung ist. Und auch wenn die Kanzlei dabei helfen kann, die wichtigsten Wertschöpfungsquellen zu identifizieren, so bleibt es doch letztlich die Entscheidung des Mandanten. Für ein erfolgreiches alternatives Pricing-Arrangement

ist eine stabile Beziehung zwischen der Kanzlei und dem Mandanten essenziell. Von der großen Mehrheit dieser Honoraransätze profitieren sowohl der Mandant als auch die Kanzlei, doch wenn etwas schief läuft, müssen beide in der Lage sein, zeitnah auf ehrliche und offene Weise miteinander zu reden und die Sache wieder ins Lot zu bringen.

Gibt es bestimmte Mandanten, für die alternative Pricing-Strategien geeigneter sind?

Den Mandanten geht es um Kosteneffizienz. Sie kaufen Rechtsberatung nicht mehr allein mit Blick auf ihr Vertrauen in die beratende Kanzlei. Vertrauen und ein gemeinsames Verständnis darüber, was den Wert der Beratung betrifft, sind heute die beiden grundlegenden Elemente, die notwendig sind, damit AFAs (Alternative Fee Arrangements) oder Pricing sowohl für die Anwaltskanzlei als auch für den Mandanten funktionieren. Und das trifft vermutlich vor allem, aber nicht ausschließlich, für gestiftete Mandatsbeziehungen zu.

Gibt es Praxis- oder Branchengruppen, für die sich der Einsatz von alternativen Pricing-Strategien besser eignet?

In standardisierten Geschäftsbereichen, etwa im Arbeits-, im Vertrags- oder auch in Teilen des IP-Rechts, werden häufiger Festpreise vereinbart. Unter anderem bei komplexeren Transaktionen und Streitbelegungen gibt es hingegen eine ganze Bandbreite von möglichen Honoraransätzen, die in verschiedenen Phasen der Durchführung zum Tragen kommen können. Das reicht von festen Honoraren über ermäßigte Stundensätze bis hin zu Erfolgshonoraren, die in Deutschland allerdings verboten sind. Das Wichtigste bei jedem Ansatz ist eine transparente Kommunikation zwischen der Kanzlei und dem Mandanten, damit gemeinsam ermittelt wird, bei welchem Ansatz die Kosten am besten dem Wert der Arbeit entsprechen.

Gibt es weniger geeignete Bereiche?

Sind die zu beantwortenden Fragen komplexer Natur oder beinhalten sie viele variable Komponenten, dann kann es sein, dass sowohl die Anwälte als auch die Mandanten alternativen Honoraransätzen zögerlich gegenüberstehen, weil sich die Leistung gefühlt nicht bepreisen lässt. Dann sind Stundensätze die Alternative. Doch auch in solchen Situationen gibt es vermutlich einzelne Beratungsschwerpunkte, die nicht auf Stundenbasis abgerechnet werden müssen. Etwa die Bereiche, die relativ einfacher oder repetitiver Natur sind oder bei denen der Leistungsumfang bereits im Vorfeld leichter zu definieren ist. Bei komplexen transnationalen Transaktionen möchte der Mandant eventuell anfangs ein festes Honorar für die frühen Arbeitsphasen fest-

» EINE LEISTUNG KALKULIEREN IST NICHT DAS GLEICHE, WIE SIE ZU BEPREISEN.

legen, um die möglichen Kosten zu begrenzen. Und wenn die Transaktion dann weiter fortschreitet, kann man zu einem eher wertbasierten Ansatz wechseln. Die zunehmende, durch Projektmanager geförderte Fähigkeit, etwa eine Transaktion als eine Reihe von eher modularen Tätigkeiten oder Einzelaktivitäten zu sehen, bedeutet, dass viele Teile selbst einer höchst komplexen Transaktion noch auf Stundenbasis abgerechnet werden können.

Was bedeutet die Entwicklung für das Management der Kanzleien?

Es bedeutet, dass die Teams diverser werden, mit denen die Kanzlei ihrem Auftrag nachkommt. Neben dem Pricing-Personal gewinnen Projektmanager, Support Lawyer und Wissensmanager an Bedeutung. Wie die Anwaltskanzleien ihre Leistungen erbringen, wer sie erbringt, ob Associate oder Partner, und welchen Wert die Leistungen für den Kunden haben, sind die entscheidenden Fragen.

Heutzutage dreht sich alles um Daten. Welche Bedeutung haben Daten für das kreative Pricing?

Gute Daten sind essenziell für die Entwicklung von Pricing-Ansätzen – egal, ob diese auf Stundensätzen oder eher auf kreativen Ansätzen basieren. Mit ihnen verstehen wir besser, wie und durch wen eine erfolgreiche Leistung erbracht werden kann. Daten ermöglichen uns, unsere Mandanten und damit auch unsere Aufgaben besser zu verstehen. Und schließlich erlauben sie uns, unsere Geschäftsvorschläge angemessen auf den Kunden zuzuschneiden: Denn eine Leistung zu kalkulieren ist nicht das Gleiche, wie sie zu bepreisen.

Welche Daten sind für Ihre Arbeit maßgeblich?

Es gibt eine Reihe von Datenquellen, die wichtig sind. Wichtig ist etwa die Fähigkeit, eine Leistung nach Aufgaben zu segmentieren. Mancher ist mit diesem Ansatz vielleicht schon vertraut, wenn er „Aufgaben-Codes“ in seiner Anwaltskanzlei verwendet. „Aufgaben-Codes“ bieten die Möglichkeit, aufgabenbasierte Details zu erfassen und werden in der Regel bei eBilling-Systemen verwendet. Wenn das Pricing für bestimmte Aufgaben oder Gruppen von ähnlichen Aufgaben betrieben wird, bietet dies der Kanzlei eine solide Analysegrundlage. Aber auch andere Datenquellen sind wichtig. Informationen zu Mengen- oder Treuerabatten, die Auswirkung von Zusatzleistungen bei besonderen Kunden, beispielsweise eine kostenlose Beratung über eine Hotline oder variable Zahlungsbedingungen, sowie Daten zur allgemeinen Wettbewerbslandschaft fließen in die Analyse ein. Mit dazu gehören auch Informationen darüber, welchen Honoraransatz ein Mandant einem anderen vorzieht. Und schließlich die wichtigste Dateninformation von allen: Welchen Wert setzt der Kunde der Anwaltskanzlei für die angefragte Arbeit an!

Können Sie beschreiben, wie Ihre Datenanalyse funktioniert?

Das Schlüsselprinzip der Datenanalyse jeder Anwaltskanzlei sollte sein, das, was erreicht werden soll, nicht zu kompliziert darzustellen. Angemessenheit und Relevanz sind die entscheidenden Stichworte. Es gibt zwei Tools, die meiner Ansicht nach unverzichtbar für alle sind, die ernsthaft nach einer Lösung für die Durchführung von Pricing-Analysen für Kanzleien suchen. Beide sind einfach anzuwenden. Es handelt sich um die „Streuungsanalyse“ und die „Wasserfallanalyse“ (*Strukturiertes Pricing*). Keine dieser Techniken ist neu, aber vielen Kanzleien sind sie noch nicht bekannt.

Welche Pricing-Strategien gewinnen angesichts der Digitalisierung an Bedeutung?

Die fortschreitende Digitalisierung wird eine Umstellung auf Mandatsbeziehungen mit einem deut-

**Strukturiertes Pricing
Zwei Analysetechniken im Fokus**

Sowohl die **Streuungsanalyse** als auch die **Wasserfallanalyse** helfen dabei, Beratungsleistungen strukturiert zu bepreisen. Die Streuungsanalyse ermöglicht es, Informationen über Mandanten, den Sachverhalt oder die verantwortlichen Berufsträger schnell zusammenzustellen. Darüber wird deutlich, ob der konkrete Pricing-Prozess Teil eines größeren, noch unbemerkten Musters ist. Mit der Wasserfallanalyse lassen sich die realen Kosten der Beratung erheben.

lich höheren Anteil von festen Honoraren begünstigen. Sie wird zudem dabei helfen, den Zusammenhang zwischen dem Wert der Leistung, den Elementen, die automatisiert werden können, und denen, bei denen eine juristische Expertise tatsächlich vonnöten ist, besser differenzieren zu können. Auch wenn wir uns noch in einer frühen Entwicklungsphase befinden, so kann dies zu Honoraransätzen führen, bei denen das Risiko eines möglichen Misserfolgs verstärkt zwischen Kanzlei und Mandant geteilt wird. Dies liegt zum Teil an den wachsenden Möglichkeiten, immer größere Datenmengen zu bewerten und miteinander in Beziehung zu setzen, was wiederum hilfreich ist, um mit dem Mandanten zusammen die Möglichkeiten und Risiken eines Projekts besser einzuschätzen.

Wie wichtig ist das Risikomanagement der Mandatsbeziehungen in einem Markt, in dem die Mandanten an Macht gewinnen?

Extrem wichtig. Grundsätzlich ist das Risikomanagement jedoch eher die Aufgabe der Partner. Also derjenigen, die die Beratung inhaltlich leisten und somit auch die Risiken des möglichen Scheiterns einer Beratungsstrategie bewusst ansprechen sollten. Das Management von Geschäftsrisiken wird allerdings auch durch einige neuere Honoraransätze unterstützt. Die Abrechnung von Leistungen auf einer festen Honorarbasis bringt eine größere Sicherheit bezüglich der zu erwartenden Kosten mit sich. Das Risiko, dass die Beratungsleistung umfassender und damit teurer wird als vereinbart, trägt die Kanzlei. Auch Vereinbarungen zur Risikoteilung sind denkbar und je nach Landesregeln weit verbreitet.

Was macht Pricing-Management erfolgreich?

Inhaltlich betrachtet muss die alternative Honorarstruktur für den Mandanten einfach und leicht verständlich sein, was vor einigen Jahren oftmals nicht der Fall gewesen ist. Sie muss dem Mandanten eine höhere Vorhersagbarkeit des ihm berechneten Preises bieten. Entscheidend allerdings ist, dass der in Rechnung gestellte Betrag dem Wert der gelieferten Beratungsleistung viel besser entspricht als früher. Darauf legt der Mandant in Zukunft deutlich mehr Wert. Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen Kanzlei und Mandant entscheidend. Wenn die Kanzlei ihre Mandanten nicht bei ihren Zielen und Prioritäten abholt, kann das zu einem Ungleichgewicht führen, das der Beziehung schadet. Dies alles zeigt, dass der Rechtsmarkt ein weit aus konkurrenzbetonterer Markt ist als er früher einmal war.

Das Gespräch führte Martin Ströder.