

§ 63. Anwaltliches Marketing

Prof. Dr. Andreas Krämer

Übersicht

	Rdnr.
I. Warum brauchen Anwälte Marketing?	I
1. Definition von Marketing	I
2. Gründe für die wachsende Bedeutung des Marketings	2
3. Der Rechtsanwalt als Unternehmer	4
II. Marketing als strategischer Ansatz	6
1. Brauchen Anwaltskanzleien Ziele?	6
2. Mandantenzufriedenheit und -bindung als strategische Größe	10
3. Mandantenzufriedenheit und Qualität der anwaltlichen Beratungsleistung	12
4. Wettbewerbsanalyse und Strategieentwicklung	15
III. Operatives Marketing	16
1. Die Entwicklung des optimalen Beratungsproduktes	16
2. Preisgestaltungsmöglichkeiten – neue Rahmenbedingungen durch das RVG	21
3. Kommunikationspolitik der Anwaltskanzlei – zulässige und effiziente Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	26
4. „Wie findet der Mandant zum Anwalt?“ oder „Wie erreicht die Beratungsleistung den Mandanten?“	29
5. Internes Marketing – ohne Mitarbeiterzufriedenheit keine Mandantenzufriedenheit	31
IV. Marketing-Mix – die Marketing-Instrumente optimal aufeinander abstimmen	33

Literatur: *American Bar Association*, ABA Commission on Billable Hours Report 2002; BRAK, Rund um den Anwaltsberuf, Download vom 24.8.2015 unter <http://www.brak.de/fuer-journalisten/zahlen-zur-anwaltschaft/>; *Bohlen*, Harvard Business Manager 2/1997, 119; *Burgartz/Krämer*, Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Zeitschrift für Controlling, 4-5/2014, 264-271; *Eggert/Kääh*, BRAK-Mitt. 1/2010, 14-19; *Freudenberg*, BRAKMagazin 05/2008, 4-6; *exeo Strategic Consulting AG*, bisher unveröffentlichte Befragung, 2003; *Griffin*, Harvard Business Manager, 3/1995, 66; *Hartung/Römermann*, Marketing und Management Handbuch für Rechtsanwälte, 1999; *IFBN*, Marketing in Anwaltskanzleien, 2002; *Heussen*, Die Anwaltsdichte in der Schweiz, Österreich und Deutschland im Verhältnis zu anderen Staaten – Ein internationaler Vergleich, Anwaltsrevue 10/2006, 392-396; *Hommerich/Kilian/Dreske*, Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2009/10; *Hommerich/Kilian*, AnwBl 7/2006; *Hommerich/Kilian*, Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwälte, 2006; *dies.*, AnwBl 7/2006; 473-476; *Krämer/Mauer/Braun*, Erfolgreiche Anwaltswerbung, 1999; *Kilian*, Rechtsanwälte als Spezialisten und Geralisten, 2013; *dies.*, Wirksamkeit anwaltlicher Werbemaßnahmen, 2011; *Krämer/Mauer/Kilian*, Vergütungsvereinbarung und -management, 2005; *Krämer/Mauer*, BRAK-Mitt. 1996, 22; *dies.*, Preiskommunikation in der Beratungspraxis. Anwaltsrevue, 8/2005, S. 316 – 321; *Krämer*, NJW 1996, 2354; *dies.*, Handelsblatt v. 14. 8. 1998; *dies.*, Akzeptanz unterschiedlicher Honorargestaltungen bei Rechtsanwältinnen, AnwBl. 1998, 371 ff; *dies.*, Zur Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung, AnwBl. 2002, 263; *dies.*, Anwaltliche Low Cost-Beratung – Gefahr und/oder Chance für den Berufsstand, Anwaltsrevue, 5/2006, 197-202; *dies.*, Die Kunst der richtigen Preisbildung, AnwBl. 2/2006, 154-159; 144; *dies.*, Honorargestaltung für Unternehmensberater; In: Handbuch der Unternehmensberatung, Berlin 2015; *dies.*, Alternative Honorarmodelle im Anwaltsgeschäft; In: Management von Anwaltskanzleien. 2012, 581-591; *Mauer/Krämer*, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, 2. Aufl. 2001; *dies.*, Brauchen Kanzleien Ziele? AnwBl. 1998, 115 ff; *Mauer/Krämer/Becker*, Kanzleiführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe, 2. Aufl. 2000; *Moncrief/Bush*, in: Winston (Ed.), Marketing for Attorneys and Law Firms 1993, 245 ff; *Papmehl/Walsh*, in: Personalentwicklung im Wandel 1991, 199; *Pepels/Steckler* (Hrsg.), Anwalts-Marketing, 2003; *Reed*, Law Practice Management May/June 1996, 22; *Stachow*, BRAK-Magazin 5/2003, 8-9; *Streck*, AnwBl. 1996, 63; *Töpfer*, in: *Bruhn* (Hrsg.), Internes Marketing 1995, 559 ff; *Wagner/Zinöber*, Law Practice Management, May/June 1996, 38 ff.

Krämer

I. Warum brauchen Anwälte Marketing?

1. Definition von Marketing

In den letzten drei Jahrzehnten hat sich ein grundlegender Wandel von sogenannten „Verkäufer- zu Käufermärkten“ vollzogen. Dies gilt in gleichem Maße für den Markt anwaltlicher Dienstleistungen und bildet eine entscheidende Rahmenbedingung für das Marketing (vgl. Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, 2001). Unter Vernachlässigung der mehr als 2000 unterschiedlichen Definitionen von Marketing lässt sich folgende Umschreibung anführen: Marketing bedeutet die konkrete **Ausrichtung der Kanzlei auf die Bedürfnisse des Marktes bzw. der Mandanten**. Die Aspekte des Marketings sind zunächst strategischer Natur. Hier stellt sich die Frage nach den Zielen und Visionen der Kanzlei („Was wollen wir erreichen?“ und „Wo wollen wir in 5–10 Jahren stehen?“). Ist dies beantwortet, muss konkretisiert werden, wie der aus diesen Überlegungen resultierende **Marketingplan** umzusetzen ist. Hierbei spricht man i.d.R. von den Marketing-Instrumenten Preis, Produkt, Distribution und Kommunikation (Abb. 1):

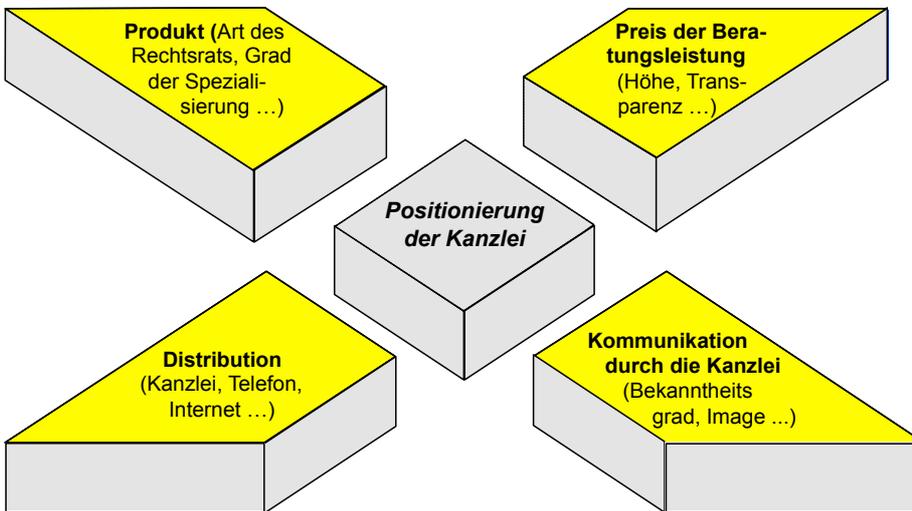


Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Marktpositionierung von Anwaltskanzleien

Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird analog von den 4 P's des Marketing gesprochen: product, price, promotion und place.

Es ist in diesem Zusammenhang auch darauf hinzuweisen, dass das Produkt der Rechtsberatung nicht nur durch die Frage nach der Spezialisierung des Beraters bestimmt wird, sondern auch durch andere Faktoren (siehe dazu Rdnr. 18 Operatives Marketing).

2. Gründe für die wachsende Bedeutung des Marketings

Anwälte sehen heute eine Verstärkung ihrer Marketing- und Werbeaktivitäten als wichtiges **Anpassungserfordernis**, um eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsstellung zu erreichen. In der Realität zeigt sich jedoch ein erhebliches Beharrungsvermögen gegenüber einer echten Auseinandersetzung mit dem Anwaltsmarketing. Auf der einen Seite besteht eine spürbare Verschärfung der Wettbewerbssituation, auf der anderen Seite besteht bei Anwäl-

ten offensichtlich Unbehagen darüber, sich ernsthaft mit strategischem Marketing und den operativen Umsetzungen zu beschäftigen.

3 Diese Problematik gewinnt an Tragweite, führt man sich folgende Entwicklungen vor Augen:

- In den letzten 10 Jahren steigt die **Zahl der Rechtsanwälte** in Deutschland, zwar hat sich die Zuwachsrate bei den niedergelassenen Anwälten reduziert, liegt aber immer noch über der anderer Professionen: Zwischen 2000 und 2010 stieg die Anzahl der Anwälte von ca. 104 000 auf 164 000. Das entspricht einem absoluten Zuwachs von ca. 60 000 bzw. einem relativen von um ca. 58%. Die korrespondierten Werte für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer liegen deutlich niedriger, die für Unternehmensberater ähnlich hoch. Auch beim Vergleich der Anwaltsdichte drängt sich der Eindruck auf, dass der Markt durch einen eindeutigen Angebotsüberhang gekennzeichnet ist. So kommt Heussen in seiner Analyse zur Anwaltsdichte im internationalen Vergleich zum Ergebnis: „... Aber es (Deutschland, Anm. des Autors) ist in seinen Rechtsstrukturen, seiner Wirtschaft und den Erwartungen an das Rechtssystem seinen Nachbarländern Schweiz und Österreich sehr ähnlich. Und hier zeigen die Statistiken ein klares Bild: Deutschland hat doppelt so viele Anwälte wie die Schweiz und dreimal mehr als Österreich!“ (Heussen, *Anwaltsrevue* 10/2006, 395). Viele der neu zugelassenen Rechtsanwälte eröffnen eine Einzelkanzlei und hoffen darauf, sich innerhalb einer möglichst kurzen „Hungerzeit“ einen ausreichend großen Mandantenstamm aufgebaut zu haben. Das Dilemma besteht darin, dass die Akquisition von neuen Mandanten in den meisten Fällen durch die Empfehlung bereits vorhandener Mandanten erfolgt.
- Leider wächst der **Markt für rechtsanwaltliche Beratungsleistungen** nicht mit dem Tempo, wie es beispielsweise nach der Wiedervereinigung der Fall war. Hinzu kommt, dass andere Berater zunehmend versuchen, sich ein Stück vom „Kuchen Rechtsberatung“ abzuschneiden. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Aufgrund des überproportionalen Anwachsens der Anbieter von Beratungsleistung sinken die durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsätze, der Einkommensdruck nimmt entsprechend zu. Folgende Polarisierung ist die Folge: Auf der einen Seite („im Rampenlicht“) stehen die international tätigen und auf Geschäftsmandate ausgerichteten Großkanzleien. Dieses Segment schafft es in der Tat, die wirtschaftlichen Kennziffern deutlich zu verbessern. Legt man die Umsatzsteuerstatistik zugrunde, so errechnen sich in den letzten 10 Jahren im Mittel deutlich rückläufige Umsätze pro Rechtsanwalt (Hommerich/Kilian/Dreske, 107). Eine Verschärfung der wahrgenommenen Wettbewerbssituation lässt sich auch aus Befragungsergebnissen ableiten. So stimmen in einer IFB-Studie der Aussage „Meine Kanzlei steht unter einem steigenden Konkurrenzdruck“ etwa 2/3 der befragten Anwälte zu (Eggert/Kääh, 16).
- Große Bereiche der **potenziellen Nachfrage** werden durch Rechtsanwälte heute **nur ungenügend erschlossen**. Es handelt sich um i.d.R. einfache standardisierbare Beratungen zu für den Kunden günstigen und transparenten Kosten. Wie eine eigene Studie zu den Anforderungen von potenzieller Mandanten an Anwälte zeigen konnte, ist ein erhebliches Potenzial an Nachfrage über günstige Preise erschließbar (Krämer, *Anwaltsrevue* 2/2006): Anwälte können auf diese Herausforderungen unterschiedlich reagieren, wobei das Angebot standardisierter Beratungsleistungen (Low-Cost-Beratung) eine Option sein kann. So schreibt das Handelsblatt: „Die Hemmschwelle sinkt auch durch die Preisversprechen ‚Bußgeldverfahren ab 20 €‘ und ‚Steuerrecht ab 40 €‘ steht auf dem Aushang“ und hat dabei ein JuraXX-Büro in Düsseldorf im Auge (Handelsblatt v. 3. 2. 2006). Nachdem JuraXX mit hochgesteckten Marktzielen viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erreichte – die Gesellschaft betrieb zu Hochzeiten 34 Zweigniederlassungen mit Rechtsanwälten an unterschiedlichen Standorten in der Bundesrepublik Deutschland – war sie die erste überörtliche Anwaltssozietät in Deutschland, die gezwungen war, Insolvenz (im Jahr 2007) anzumelden.

3. Der Rechtsanwalt als Unternehmer

- 4 Rechtsanwälte müssen heute ihre Kanzlei an den veränderten Marktbedingungen ausrichten. Hier ist in der Tat ein Paradigmenwechsel zu erkennen: Etwa 74% der deutschen Anwälte geben dem Stellwert des unternehmerischen Denkens einen höheren Rang als den eigenen juristischen Fähigkeiten und Kenntnissen (Eggert/Kääh, 17). In der retrospektiven Betrachtung sind dies nur 20%. Welche Maßnahmen an prioritärer Stelle stehen, zeigen die Ergebnisse einer eigenen Befragung von Anwälten. Einerseits werden Themen wie Spezialisierung und Zeitmanagement aus anwaltlicher Sicht als besonders wichtig angesehen. Andererseits wird den Statements einer „klientenbezogenen oder fallbezogenen Ergebnisrechnung“ kaum

zugestimmt. Hier zeigt sich, dass betriebswirtschaftliche Kalkulationen noch lange nicht zum Standardgeschäft in Anwaltskanzleien zählen (vgl. Abb. 2). Dabei wird die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge umso wichtiger, je angespannter sich der Markt verhält.

Frage: "Können Sie folgenden Aussagen zustimmen?" (Beantwortung anhand einer 5er-Skala)

1. Spezialisierung ist derzeit wichtig, um sich im Wettbewerb zu behaupten
2. Der Faktor Zeit ist heute wichtiger denn je
3. Bei einigen Fällen/Rechtsbereichen werden Verluste erwirtschaftet
4. Mehr Transparenz bei den Anwaltshonoraren wäre wünschenswert
5. Service ist in vielen Fällen wichtiger als die Kernleistung der Rechtsberatung
6. Honorare werden zukünftig ein beherrschendes Thema
7. Ich fühle mich gut auf die Erfordernisse des Marktes ausgerichtet
8. Ich versuche, mich auf jeden Fall an die Gebührenordnung zu halten
9. Bei Dauermandanten sind niedrigere Stundensätze denkbar
10. Meine Spezialisierung halte ich für ausreichend
11. Absehbare finanzielle "Verlustfälle" werden abgelehnt
12. Ich kann mir durchaus vorstellen, mit dem Preis zu werben
13. Ich suche ständig Rechtsgebiete, die unsere Kanzlei abdecken könnte
14. Bei uns gelten einheitliche Gebührensätze
15. Bei uns werden klientenbezogen Umsatz, Kosten und Gewinn berechnet
16. Bei uns werden fallbezogen Umsatz, Kosten und Gewinn berechnet

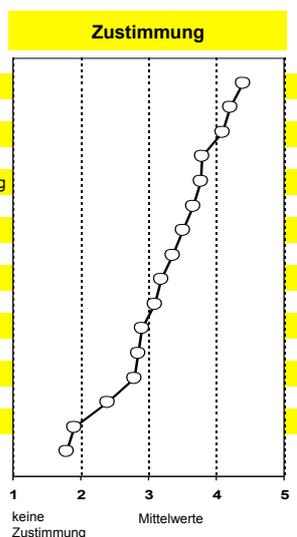


Abb. 2: Wichtigkeiten von Marketingthemen aus anwaltlicher Sicht

Eine Deckungsbeitragsrechnung pro Fall oder Mandant setzt eine zumindest grobe Zeiterfassung des Anwalts voraus. Nur wenn diese Bedingung gegeben ist, kann eine einigermaßen genaue Aussage zur Rentabilität einzelner Mandate getroffen werden. Während Zeiterfassungssysteme in mittleren und größeren Kanzleien durchaus üblich sind, verzichten kleinere Kanzleien, die nach wie vor zahlenmäßig in Deutschland dominieren, häufig darauf. Dies hat unmittelbare Konsequenzen für die Möglichkeiten einer professionellen Preissetzung abweichend von der gesetzlichen Gebührentabelle (Krämer, 2002, 263).

II. Marketing als strategischer Ansatz

1. Brauchen Anwaltskanzleien Ziele?

Die Frage nach der Notwendigkeit der Ziele für eine Kanzlei zu stellen, heißt, sie beantworten **6** zu müssen: Unbestreitbar benötigt eine Kanzlei Ziele, schließlich bilden diese den Konsens der Kanzlei-, Mitglieder und damit die **Grundlage der Unternehmenspolitik** der Kanzlei (Mauer/Krämer/Becker, *Kanzleiführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe*, 2. Aufl. 2000). Aber haben Kanzleien tatsächlich – formulierte und möglicherweise darüber hinaus schriftlich fixierte – Ziele? Sicher hat jeder Anwalt, ob allein oder gemeinsam mit Kollegen tätig, mehr oder weniger bewusste Ziele. Es kommt jedoch gerade dann zu Problemen, wenn die Ziele des einzelnen Anwalts mit denen der Kanzlei und derjenigen seiner Kollegen kollidieren. Entsprechende Probleme sind dadurch zu vermindern, dass die Kanzleiziele offen diskutiert und verabschiedet sowie danach in schriftlicher Form und für jeden sichtbar gemacht werden. Der Alltag in vielen Kanzleien sieht leider anders aus.

- 7 Hierbei darf man sich nicht davon täuschen lassen, dass beispielsweise das Ziel einer Anwaltskanzlei darin besteht, Klienten in Rechtsfragen zu beraten, oder das Ziel einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft darin besteht, die ordnungsgemäße Abwicklung steuerlicher Angelegenheiten zu überprüfen. Neben diesem **originären beruflichen Auftrag** bestehen natürlich weitere Zielsetzungen. Angefangen von der **reinen Gewinnmaximierung**, über die **Sicherung von Arbeitsplätzen**, bis hin zum **Erreichen von Ansehen** können die Unternehmensziele reichen. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter hierüber ein einheitliches Verständnis haben. Dies formuliert Peter Drucker (Harvard Business Review, September/Oktober 1988, 76) so:

„Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd genug sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen. Wenn wir heute so oft über Unternehmenskultur sprechen, dann meinen wir damit in Wirklichkeit das die ganze Unternehmung durchziehende Commitment, das Eingeschworen sein auf gemeinsame Ziele und Werte.“

- 8 Unternehmensziele haben im Innenverhältnis folgende **Hauptfunktionen** (Mauer/Krämer, 115):
- Bildung und Aufrechterhalten eines bewussten und eindeutig **formulierten Konsenses** über die Grundfunktion (Mission) der Kanzlei.
 - Klar definierte gemeinsame Ziele haben zudem eine **Motivations- und Sicherungsfunktion**: Ein Ziel vor Augen zu haben ermöglicht, gibt die Möglichkeit, es zu erreichen. Fehlen gemeinsame Ziele, können diese auch nicht erreicht werden.
 - Unternehmensziele können **Maßstab für eine Leistungsbeurteilung** sein. Durch das Offenlegen der Zielstruktur wird für jeden – Vorgesetzten wie Untergebenen – klar, woran seine Leistungen zu messen sind. Diesem Ansatz liegt auch des Führungskonzept des **Management by Objectives** zugrunde (Führung durch Zielvereinbarung), das erstmals von Drucker in die Literatur eingeführt wurde.
- 9 Unternehmensziele haben aber nicht nur eine **Innenwirkung**, sondern wirken auch nach außen. Wer kennt nicht die Aussprüche von jungen, selbstbewussten Neulingen auf dem Markt, die sich innerhalb kürzester Zeit Ihren Markt erobern wollen. Wer wird schon einen Junganwalt ernst nehmen, der offen kommuniziert, er wolle in zehn Jahren die größte Kanzlei am Ort führen. Und doch setzen solche Ziele, die man auch als **Visionen** bezeichnen kann, deutliche Marktsignale.

2. Mandantenzufriedenheit und -bindung als strategische Größe

- 10 Der Begriff der **Kundenzufriedenheit** ist heute im Bereich des Dienstleistungsmarketing in aller Munde. Beweggründe dafür sind keine altruistischen, sondern ökonomische. Unternehmen kümmern sich heute mehr um ihre Kunden, weil sie entweder Marktanteile verloren haben und diese wiedergewinnen wollen oder sie sich von einer erhöhten Kundenzufriedenheit **Wettbewerbsvorteile** erhoffen (Griffin, Harvard Business Manager, 3/1995, 66). Wandelt sich die kontinuierliche Zufriedenstellung der Mandanten in eine Kundenbindung, so gehen davon folgende Wirkungen aus:
- Eine kostenaufwändige gezielte **Neuakquisition von Mandanten** kann entfallen. Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck wird es für Kanzleien immer schwieriger, neue Mandanten zu gewinnen. Eine gängige Regel ist hier anzuführen: „Es kostet fünf Mal mehr einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Kunden zu halten“.
 - Die **Kosten pro Mandat** können gesenkt werden. Wird beispielsweise eine Kundenkartei einmal angefertigt, so ist der Aufwand bei folgenden Beratungen in Bezug auf die Aktualisierung relativ gering. Zusätzlich kann der häufig hervorgehobenen **„Fachfremdheit“**, die den Rechtsanwälten nachgesagt wird, dadurch entgegengewirkt werden (Krämer/Mauer, BRAK-Mitt. 1996, 22).

- Mit zunehmender Dauer der Beratungsleistung werden die Mandanten tendenziell preisun-sensibler, d. h. höhere Honorare können leichter durchgesetzt werden. Dann liegt ein sogenannter **monopolistischer Preisspielraum** vor (der Mandant konsultiert die Kanzlei auch dann, wenn die Beratungsgebühren sukzessive angehoben werden). Aus dem Zusammenhang mit dem vorgenannten Punkt ergibt sich daraus eine starke Gewinnsteigerung, wenn die Kanzlei höhere Preise auf dem Markt durchsetzen kann und gleichzeitig auf Grund einer auf Spezialisierung basierenden **Standardisierung** eine Kostensenkung erzielt (Krämer, NJW 1996, 2354).
 - Zufriedene Klienten werden die **Inanspruchnahme der Leistung** ausdehnen. Gelingt es einer Kanzlei, einen Mandanten bei einer Beratung in einem speziellen Fall das Gefühl zu geben, „gut aufgehoben zu sein“, z. B. im Arbeitsrecht, besteht auch die Möglichkeit, dass der Mandant der Kanzlei andere Fälle anvertraut. Dies kann zu einer Umsatzsteigerung bei gleichzeitig unverändertem Mandantenstamm führen.
 - Die Kanzlei erhält eine kostenlose **Mund-zu-Mund-Werbung**. Die Intransparenz auf dem Markt für Rechtsberatung und die Eigenschaften der rechtsanwaltlichen Dienstleistung haben dazu beigetragen, dass die Mund-zu-Mund-Werbung heute eine der wesentlichen Ursachen der Mandantenfindung ist. Ist ein Klient durchweg von der hohen Qualität der Kanzlei überzeugt, wird er, von einem Bekannten darauf angesprochen, bereitwillig positive Auskunft geben und somit möglicherweise den Kundenstamm der Kanzlei erweitern. Die strategische Bedeutung der Empfehlung und Referenzen lassen sich sehr eindrucksvoll über die bestehenden Analysen zu den Zugangswegen zur anwaltlichen Dienstleistung belegen. Den Weg zum Anwalt finden Mandanten zu knapp 50% über persönliche Bekanntheit und zu ca. 43% über Empfehlungen. Daneben spielen Standort, Gelbe Seiten und Kanzleischild bisher kaum eine Rolle (Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, 22).
- Zwischen der grundsätzlichen Bedeutung der Mandantenzufriedenheit für die Anwalts-
kanzlei und deren praktischen Messung besteht allerdings eine erhebliche Diskrepanz. Zwar
halten 2/3 der Anwälte ein Feedback durch die Mandanten für (sehr) wichtig, in der Praxis
nutzen jedoch nur 6% einen Fragebogen und erheben diese strategischen Informationen sys-
tematisch und strukturiert. II

3. Mandantenzufriedenheit und Qualität der anwaltlichen Beratungsleistung

Ausgangspunkt der nachfolgenden Überlegungen ist eine Definition auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleiches, welche innerhalb der jüngsten Marketingliteratur stark vertreten ist. Zufriedenheit des Konsumenten wird als Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses definiert, bei dem die Produkterwartung die **Soll-Komponente** und die nach dem Kauf subjektiv wahrgenommene Produktleistung die **Ist-Komponente** darstellt. Dabei kommt es zur Zufriedenheit, wenn die Istgröße die Sollgröße erreicht oder überragt, und es kommt zur Unzufriedenheit, wenn die Istgröße die Sollgröße unterschreitet. I2

Bei der Beurteilung der anwaltlichen Beratungsleistung kann der Mandant eine Vielzahl von Kriterien heranziehen, die als Qualitätsindikatoren dienen können. Er ist dazu quasi gezwungen, fehlen ihm doch objektive oder direkte Hinweise darauf, „wie gut der eigene Anwalt ist“. Bei der direkten Abfrage der Zufriedenheit der Mandanten mit der Beratungsleistung von Anwälten, bezogen auf unterschiedliche Leistungsmerkmale, tritt insbesondere der Faktor **Preis/Leistungs-Verhältnis** negativ in Erscheinung. Mehr als 20% der Anwaltsklienten sind mit dem Verhältnis von Gebühr zu erhaltenem Wert weniger zufrieden oder sogar unzufrieden.

Leider sind diese allgemeinen Ergebnisse nicht vollständig übertragbar auf jede einzelne Kanzlei. Da der Klient über die Qualität der Rechtsberatung letztendlich bestimmt, besteht die sicherste Art und Weise zur Ermittlung der eigenen Beratungsqualität in einer Befragung der Klienten. Dies kann eher qualitativ ablaufen, indem beispielsweise im **Mandantengespräch** einzelne Punkte zur Verbesserung angesprochen werden. Um eine statistisch abgesi- I3

cherte Erhebung durchzuführen, bietet sich aber die Nutzung eines **Fragebogens** an, welcher an Mandanten versendet wird (Wagner/Zinober, 38).

- 14 Auf der anderen Seite sprechen auch einige Argumente für die Durchführung einer mehr qualitativen Klientenbefragung im Anschluss an ein Beratungsgespräch. Hier ist im Vorfeld zunächst genau auszuloten, wie der Klient dies bewertet. Ein solches Gespräch liegt schon deshalb nahe, weil der Geschäftskontakt ja ohnehin erfolgt, d. h. der Klient muss nicht speziell aufgesucht werden (Bohlen, 119). Besonders gut eignen sich solche qualitativen Gespräche zur Vorbereitung von schriftlichen Befragungen.

4. Wettbewerbsanalyse und Strategieentwicklung

- 15 Ohne eine mehr oder weniger intensive **Marktforschung und Kostenrechnung** kommen Anwaltskanzleien in Zukunft nicht mehr aus. Dabei handelt es sich nicht um Dinge der Unmöglichkeit, sondern um die Aufnahme von elementaren Informationen für die Kanzlei. Dies beginnt bereits bei der Strategieentwicklung. Die Digitalisierung der Wirtschaft bring diesbezüglich erhebliche Vorteile mit sich, sind doch mehr und bessere Informationen verfügbar (Burgartz/ Krämer, 2014).

Ohne die Verwendung eines strukturierten Ansatzes läuft man Gefahr, dass hier wesentliche Entscheidungen zur Zukunft der Kanzlei „aus dem Bauch heraus getroffen“ werden. Ein konsistenter Ansatz zur Strategieentwicklung enthält unterschiedliche Fragestellungen:

Checkliste: Wichtigste Fragen zum strategischen Marketing	
	Zu beantwortende Fragen
Nachfrageentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> □ Wie wird sich die Nachfrage nach anwaltlicher Dienstleistung im Stadtgebiet oder Landkreis der Kanzlei entwickeln? □ Worin liegen regionale Besonderheiten der Nachfrage?
Wettbewerbs-situation	<ul style="list-style-type: none"> □ Wer sind die stärksten anwaltlichen Wettbewerber der eigenen Kanzlei? □ Worin liegen die Stärken dieser Wettbewerber in punkto Beratungsqualität und Honorargestaltung? □ Mit welchen nichtanwaltlichen Professionen stehen wir im Wettbewerb? □ Wie sieht die Kostenstruktur der eigenen Kanzlei aus und welche Unterschiede ergeben sich diesbezüglich gegenüber den Wettbewerbern?
Eigene Kompetenzen und Präferenzen	<ul style="list-style-type: none"> □ Worin sehen wir unsere Stärken? Heben wir uns durch irgendwelche Eigenschaften positiv vom Wettbewerb ab? □ Sind diese Eigenschaften relevant für unsere Mandanten? □ Welche Arbeit macht uns besonders Spaß – wo bestehen fachliche Vorlieben? □ Ergeben sich aktuell rechtliche, technologische oder sonstige Veränderungen, auf die die eigene Kanzlei schneller reagieren kann als andere Kanzleien?
Ziele der Kanzlei	<ul style="list-style-type: none"> □ Was sind die Hauptziele der Kanzlei? □ Verändert sich die Zielhierarchie im Zeitablauf? □ Wie wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter innerhalb der Kanzlei die gleichen Kanzleiziele verfolgen?

III. Operatives Marketing

1. Die Entwicklung des optimalen Beratungsproduktes

Traditionell sind Anwälte davon ausgegangen, eine ausreichende Anzahl von Mandanten würde zu ihnen kommen, wenn sie nur ihre Arbeit gut erledigten. Angesichts des Überangebots an Rechtsanwältinnen, geringem Wirtschaftswachstum, verschärften Wettbewerbs mit anderen Professionen und den höheren Ansprüchen der Klienten reicht dies heute nicht mehr. Häufig wird eine hohe Qualität der Rechtsberatung gefordert – aber was bedeutet dies? Zu berücksichtigen sind dabei die Dimensionen **Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität**. Bei der Potentialdimension steht die Wahrnehmung der Strukturen und Potentiale des Dienstleistungsanbieters im Vordergrund. Unter der Prozessdimension sind die Einschätzungen der Prozesse während der Leistungserstellung zu verstehen. Schließlich kann auch das Ergebnis der Beratung als Basis für eine Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Von vielen Anwälten wird diese Dimension sogar als ausschließliches Qualitätskriterium für den Klienten eingeschätzt. Tatsächlich kann es demnach in der Praxis vorkommen, dass der „**objektiv gute Anwalt** dem Mandanten aus seiner subjektiven Sicht ein schlechter Anwalt und der **objektiv schlechte Anwalt** dem Mandanten ein subjektiv guter Anwalt sein kann“ (Streck, AnwBl. 1996, 63). Um nachhaltig erfolgreich durch qualitativ hochwertige Arbeit zu sein, müssen beide Sichtweisen miteinander verbunden werden. Die Arbeit muss sowohl in der Sache gut sein als auch in den Augen des Klienten gut erscheinen. Jeder andere Zustand wäre suboptimal. Wie kann also die Wahrnehmung des Mandanten beeinflusst werden (vgl. Abb. 3)?

Teilqualitäten \ Qualitätsdimension	Tech-Dimension (WAS)	Touch-Dimension (WIE)
Potentialqualität (erwartete Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> □ Leistungsspektrum/ Spezialisierung □ Fachkompetenz (Ausbildung) □ Technische Ausstattung □ Qualität des Webauftritts □ Gütezeichen (Zertifizierung) □ Tech-Servicestandards (hard factors) 	<ul style="list-style-type: none"> □ Bekanntheitsgrad/ Erscheinungsbild □ Kanzleiatmosphäre □ Persönlichkeit und Ansehen □ Referenzen der Kanzlei □ Aktivitäten in Netzwerken □ Touch-Servicestandards (soft factors)
Prozessqualität (erfahrene Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> □ Formaler Leistungsablauf □ Ansprechbarkeit des Anwalts □ Zeitdauer der Abwicklung der Rechtsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> □ Erreichbarkeit des Anwalts □ Schnelligkeit bei der Beantwortung von eMails □ Einstellung und Verhalten des Personals □ Atmosphäre im Kontakt
Ergebnis- und Wirkungsqualität (erhaltene Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> □ Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit □ Folgen der Rechtsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> □ Erklärung der Leistung (Verständlichkeit) □ Kommunikative Betreuung □ Beschwerdeverhalten

Abb. 3: Indikatoren der anwaltlichen Dienstleistungsqualität für den Mandanten

Die Ergebnisse unterschiedlicher Studien verdeutlichen, dass die Rechtsanwaltschaft beim Angebot ihrer Dienstleistungen die Schwerpunkte auf das **Kernprodukt** statt auf die – aus Sicht der Klienten – wichtigeren Serviceleistungen richtet. Dies soll freilich nicht bedeuten, dass auf Grund dessen die **Qualität des Kernproduktes** vernachlässigt werden sollte oder könnte. Das Gegenteil ist der Fall. Die wachsende Herausforderung, sich gleichzeitig auf einen umfassenden Service für den Klienten zu konzentrieren, wird immer mehr zum zentralen Aspekt des Erfolges einer Kanzlei werden. Neben der Facette „Wie wird die Leistung erbracht?“ müssen sich Anwälte auch die Frage stellen: „**Welche Leistung kann und muss ich anbieten und zu welchem Preis?**“

- 19 Ein wesentlicher Trend innerhalb der anwaltlichen Produktpolitik ist die rasant ansteigende **Spezialisierung**, der sich insbesondere in den Fachanwaltszahlen zeigt. Anfang 2000 verfügten etwa 11 000 Anwälte über einen Fachanwaltstitel (ca. 11%; 1990 lag der Anteil noch bei etwa 6%; vgl. → N 5). Für 2015 wird die Zahl Fachanwälte in Deutschland auf ca. 51.000 (31%) beziffert, nicht zuletzt infolge der Ausdehnung der Fachanwaltsbezeichnungen auf nunmehr 21 unterschiedliche (BRAK, 2015). Als Motiv für den Erwerb des Fachanwaltstitels wird zunehmend der Faktor Wettbewerbsposition genannt (Kilian, 262).
- 20 Interessante Anhaltspunkte für die Ausgestaltung des **operativen Marketing** sind die Ergebnisse einer Befragung potenzieller Mandanten im Herbst 2003 zu den Nutzungshemmnissen von potenziellen Mandanten gegenüber Anwälten. Entscheidende Voraussetzung für die stärkere Inanspruchnahme von Anwälten ist in erster Linie Kosten- bzw. Honorarsicherheit, gefolgt von einem stärkeren Einfühlungsvermögen, niedrigeren Anwaltsgebühren und einer Vereinfachung der Zugangsmöglichkeiten. An den Erwartungen der Mandanten sollte die Entwicklung der Kanzleistategie ansetzen (Abb. 4):



Abb. 4: Regelkreislauf für die Überprüfung der Kanzlei-Strategie

2. Preisgestaltungsmöglichkeiten – neue Rahmenbedingungen durch das RVG

- 21 Im Gegensatz zur Vergangenheit, in der man in der Anwaltschaft nicht offen über Honorare sprach und eine Preiswerbung verboten war, wird eine Werbung mit dem Honorar nunmehr in der Regel als zulässig angesehen. Voraussetzung ist jedoch, dass die Werbung

sachlich und nicht irreführend ist bzw. keine Selbstverständlichkeiten beinhaltet. Kundenorientierte Anwälte haben längst verstanden, welche Anforderungen die Mandanten an eine moderne Anwaltskanzlei stellen. Dazu gehört auch, dass ein offenes Umgehen mit dem Thema Preis praktiziert wird. Dies betrifft u. a. Angaben über die Höhe des Honorars in Kanzleibroschüren und auf der Homepage.

Die lange geforderte höhere **Flexibilität in der Preisgestaltung** wird durch das RVG 22 massiv gestärkt. Längst sind die Zeiten vorbei, als auch in der außergerichtlichen Beratung schwerpunktmäßig auf der Grundlage der BRAGO abgerechnet wurde. Seit der Freigabe der außergerichtlichen Beratung ab dem 1. 7. 2006 durch den neuen § 34 RVG muss sich jeder Anwalt mit diesen Fragen beschäftigen. Dieser zwingt den Anwalt faktisch dazu, mit dem Mandanten eine Vergütungsvereinbarung zu treffen. Spätestens seit diesem Zeitpunkt haben Fragen zur Preisgestaltung für Anwälte eine existenzielle Bedeutung, führt doch eine falsche Preisfestsetzung zu direkten Auswirkungen auf das Einkommen des Anwalts. Die Entwicklung ist klar: Anwälte sollen zunehmend auf Honorarbasis abrechnen, müssen aber damit rechnen, dass Mandanten preissensibel sind und möglicherweise beim Preis verhandeln möchten. Dies erfordert auch eine veränderte Kommunikation der Honorarmodelle und -höhen durch den Anwalt und zwar während des gesamten Prozesses (vor dem Kontakt, beim Erstkontakt bis hin zum Abschluss der Beratung).

Die Basis für **Vergütungsvereinbarungen** sind vielfach nicht nur feste bzw. variable 23 Stundenhonorare oder Festhonorare, sondern auch mögliche Kombinationen (Krämer, 1998, 33). Die bisherigen Studien zur Akzeptanz von Preismodellen in Ergänzung zur gesetzlichen Gebühr durch Anwälte zeigten folgende Tendenzen:

- **Feste Stundenhonorare** gewinnen zunehmend an Bedeutung. Gerade größere, auf Wirtschaftsrecht spezialisierte Kanzleien geben gerne ihre Stundenhonorare preis, weil sich darin auch ein gewisser Imageeffekt widerspiegelt (erwarteter Preis-Qualitäts-Zusammenhang). Das untere Ende dürfte im Rahmen von Web- oder Telefonberatungen zu erreichen sein. So ergibt sich bei einem Minutenhonorar von 1,89 € ein maximaler Stundensatz von ca. 114 € (dies wird aber für den Anwalt nicht im vollen Maße umsatzwirksam). Hierbei wird ein völlig anderes Mandantensegment angesprochen, als dies bei höherpreisigen Beratungen der Fall ist. Im Falle einer persönlichen Beratung in der Kanzlei fallen Honorare zwischen 100 € und 600 € an. In der Studie des Soldan Instituts wurde für 2008 aus den Angaben der befragten Anwälte ein Mittelwert von 186 € (2005: 182 €) für feste Stundenhonorare ermittelt (Hommerich/Kilian/Dreske, 149). Lediglich 27% der Einzelanwälte gaben in 2005 an, nicht nach Zeithonoraren abzurechnen (Hommerich/Kilian, 2006; 473–476). Aktuell dürfte der Wert geringer liegen. Die Mittelwerte dürfen nicht über die erhebliche Streuungen hinwegtäuschen: Größere Kanzleien in den USA berechnen etwa 430 Dollar pro Stunde, wobei Spitzenwerte von über 1.000 Dollar möglich sind. Aus Kundensicht ist einerseits die Einfachheit der Berechnung positiv hervorzuheben, allerdings ist eine Nachprüfbarkeit der Anzahl der eingebrachten Stunden und deren Zweckmäßigkeit nicht gegeben. Deshalb steht das Hourly Billing in den USA seit mindestens 3 Jahrzehnten im Mittelpunkt der Kritik (American Bar Association, 7).
- Zustimmung finden auch **Festhonorare**, die besonders in den USA als die wichtigste Alternative zur herkömmlichen Stundenhonorarabrechnung betrachtet werden (Reed, Law Practice Management May/June 1996, 22). Hierunter fallen sowohl Pauschalen pro Zeiteinheit (z. B. Monat, Jahr) als auch fest definierte „Pakete von Beratungsleistungen“. Die pauschale Vereinbarung eines Honorars hat für den Mandanten den Vorteil von Preis-sicherheit, weil die Inanspruchnahme des Anwalts dadurch besser kalkulierbar ist. Gleichzeitig erfordert dies vom Anwalt eine professionelle Abschätzung des einzubringenden Zeiteinsatzes. Bei Standard-Tätigkeiten oder bei sehr stark spezialisierten Anwälten liegt dies nahe. Hierdurch lassen sich u. a. auch indirekt Stundensätze erzielen, die bei Anwendung von offen kommunizierten und verhandelten Zeithonoraren nur schwer durchsetzbar sind (Krämer, AnwBl. 2/2006, 154–159).

- Bei **Erfolgshonoraren** handelt es sich um ein in der deutschen Anwaltschaft besonders heiß diskutiertes Thema. Erfolgshonorare sowie die Beteiligung am Erfolg der anwaltlichen Bemühungen (**quota litis**) waren in Deutschland gemäß § 49 b II BRAO grundsätzlich und ausdrücklich verboten. Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Verbots der Vereinbarung von Erfolgshonoraren, vom 1. Juli 2008 (BGBl. 2008, I, S. 1000) dürfen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte mit ihren Mandanten in bestimmten Ausnahmefällen eine erfolgsabhängige Vergütung vereinbaren. Dies ist dann zulässig, wenn der Mandant aus wirtschaftlichen Gründen auf eine Erfolgsvereinbarung angewiesen ist, weil er andernfalls seinen Anspruch nicht durchsetzen könnte. Bei einem reinen Erfolgshonorar (engl. contingency fee) erhält der Anwalt einen bestimmten, vorher festgelegten Betrag oder aber einen bestimmten Prozentsatz des Gewinns, den der Mandant aus der Beratung zieht. Die eigene empirische Analyse lässt den Schluss zu, dass etwa 47% der deutschen Anwälte Erfolgshonoraren negativ gegenüberstehen (nahezu deckungsgleiche Studienergebnisse aus dem Jahr 2009; vgl. Eggert/Kääb, 16). Bei einer repräsentativen Befragung gaben im Sep. 2009 etwa 12% der Anwälte an, erfolgsabhängige Honorare vereinbart zu haben (Eggert/Kääb, 16).
- 24 Die erweiterten Preisgestaltungsmöglichkeiten sind für die Anwälte **Chance und Risiko zugleich**. Eine Chance, weil bei geschickter Vorgehensweise eine Honorargestaltung gefunden werden kann, die gleichermaßen Anwalt und Mandant zufrieden stellt. Auf der anderen Seite besteht bei Honorargestaltungssystemen wie insbesondere Pauschalhonoraren das Risiko, dass **Kostenaspekten** keine ausreichende Aufmerksamkeit geschenkt werden (d. h. es kommt zu Verlustfällen). Hier ist eine genaue **Auflistung der Stunden** nach Mandat dringend zu empfehlen.
- 25 Neben der Akzeptanz unterschiedlicher Honorarsysteme durch die Anwälte selbst ist auch die Erwartungshaltung und Beurteilung durch die (potenziellen) Mandanten entscheidend.

3. Kommunikationspolitik der Anwaltskanzlei – zulässige und effiziente Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

- 26 *Moncrief* und *Bush* gehen in den USA der Frage nach, ob die von den Anwälten so kritisch gesehene **Direktansprache an potentielle Mandanten** von den Nachfragern anwaltlicher Dienstleistung ähnlich kritisch gesehen wird. Dabei vergleichen die Autoren **unterschiedliche Werbemedien** hinsichtlich der Akzeptanz durch Anwälte und Verbraucher (*Moncrief/Bush*, 245): Die Akzeptanzwerte der untersuchten Medien weisen starke Unterschiede auf. Am vergleichsweise meisten schätzen die US-amerikanischen Anwälte die Gelben Seiten als Werbemedium, während Plakate kaum Akzeptanz finden. Vergleichbare Ergebnisse zeigen auch Studien in Deutschland: Anzeigen in Branchenverzeichnissen werden von ca. 1/3 der Anwälte (sehr) häufig genutzt, allerdings von 25% überhaupt nicht (und dies beim insgesamt wichtigsten Werbemedium). *Kilian* (2011) kommt zu ähnlichen Ergebnissen: „Die Bereitschaft deutscher Anwaltskanzleien zum Einsatz von Mitteln der Unternehmenskommunikation ist relativ schwach ausgeprägt.“ Bestimmungsgrund dafür kann nicht die fehlende Akzeptanz auf Seiten der potenziellen Mandanten sein. Auch die eigene Studie bestätigt eine aus Sicht der Verbraucher hohe Akzeptanz der Werbung in den Gelben Seiten.
- 27 Abhängig von der Situation der Kanzlei und der strategischen Ausrichtung ergeben sich auch unterschiedliche Kommunikationsstrategien. Für größere Kanzleien, die einen erheblichen Teil der Umsätze aus längerfristigen Mandatsbeziehungen erwirtschaften, kann es sinnvoll sein, Budgets weniger in klassische Kommunikation als vielmehr in einen Newsletter zur Kundenbetreuung umzuverteilen. Jüngere Kollegen, die eine Kanzlei eröffnen, sind zwingendermaßen auf die Akquise von neuen Mandanten angewiesen und versuchen, in das „Evoked Set“ der Mandanten zu gelangen. Die fortschreitende Digitalisierung des Alltags ermöglicht Anwälten ebenfalls Optionen für ein Selbstmarketing (immerhin ist etwa jede zweite Anwaltskanzlei eine Einzelkanzlei). Twitter, Facebook, XING & Co bieten eine Vielzahl von

Möglichkeiten für die Akquise von Mandanten, den Austausch unter Kollegen, die Suche nach tagesaktuellen – oft von Meinungsführern kommentierten – juristischen Inhalten, die Verbreitung von und den Zugang zu juristischen Publikationen und die Präsentation des eigenen Profils im Internet.

Die **Liberalisierung des Werberechts** eröffnet auch in Deutschland Möglichkeiten, offener und „aggressiver“ an potentielle Mandanten heranzutreten. Während Werbung um ein konkretes Mandat weiterhin unzulässig ist („Ich habe von dem Trauerfall in Ihrer Familie erfahren ...“), kann gegen ein **Direct-Mailing** nichts eingewendet werden, beispielsweise eine Postwurfsendung in der Nachbarschaft. Trotz der Zulässigkeit der Werbemaßnahme müssen junge und kreative Anwälte, die diesen Weg gehen, das Unverständnis und bisweilen den Zorn von Berufskollegen erfahren (Krämer/Mauer/Braun, 106).

Neben den Chancen einer verstärkten Kommunikationspolitik bestehen aber auch **Risiken**, wenn Anwälte werben. Folgende Fehler sollten dabei vermieden werden:

- Nennung einer **Überfülle von Tätigkeitsgebieten**,
- Darstellung der Kanzlei **ohne klare Nutzensaussage** und
- **uneinheitlicher Auftritt nach außen**.

4. „Wie findet der Mandant zum Anwalt?“ oder „Wie erreicht die Beratungsleistung den Mandanten?“

Bereits die **Wahl des Kanzleistandes** kann die wirtschaftliche Entwicklung der Anwaltspraxis entscheidend bestimmen. Häufig fällt die Wahl entweder auf den Heimort oder aber auf den Studienort. Mit Entscheidung für letzteres begeben sich junge Anwälte schnell unbewusst in ein äußerst intensives Wettbewerbsumfeld. Regional zeigen sich beispielsweise starke Unterschiede in der **Relation Anwalt zur Bevölkerung**. Selbst unter Berücksichtigung der regionalen Differenzen in der Nachfrage deuten diese Werte auf eine starke Ungleichverteilung. Eng mit der Frage des Kanzleistandes verbunden ist die Abwägung, ob durch die Kooperation mit anderen Anwälten oder dem Beitritt in vertriebliche Netzwerke wie Franchiseketten die vertriebliche Position der Kanzlei verbessert werden kann. Dies ist im Einzelfall unter Kosten- und Nutzenabwägung zu bewerten.

Durch neue technologische Veränderungen wird auch der Markt für anwaltliche Dienstleistung in Zukunft in stärkerem Maße tangiert werden:

- Das Internet wird die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen Anwalt und Mandant weiter revolutionieren. Das Medium hat einerseits längs die kritische Masse erreicht, um für Vertriebsaspekte tatsächlich wichtig zu werden 55,6 Millionen Deutsche ab 14 Jahre (79 %) waren 2014 online. Jeder zweite Onliner greift inzwischen auch unterwegs auf Netzinhalte zu. Für die anwaltliche Dienstleistung ergeben sich damit auch Implikationen. So hat ein erheblicher Anteil der rechtssuchenden Bevölkerung grundsätzlich kein Akzeptanzproblem damit, Informationen vom Anwalt per e-Mail zu erhalten. Dies ist Chance und Risiko zugleich. Wird eine e-Mail-Adresse angegeben, besteht i. d. R. die Erwartung bei potenziellen Mandanten, im Falle einer Kontaktaufnahme auch eine zeitnahe Information zu erhalten. Wie Tests belegen, zeigen sich in der anwaltlichen Praxis hin und wieder Nachlässigkeiten. Einige Anwälte haben darauf reagiert: Sie bieten Skype-Videokonferenzen als effiziente Form der „quasi-persönlichen“ Beratung mit „Blickkontakt“ an. Der Vorteil für den Mandanten: Er spart – falls gewünscht – Reise- und Wartezeiten im Vergleich zu einem Besuch in der Kanzlei.
- Trotz der Vorbehalte in der Anwaltschaft werden zukünftig **„Anwalts-Hotlines“** stärkere **Verbreitung** finden. Hierbei wird über eine 09001 er-Telefonnummer ein Kontakt zu einem Rechtsanwalt hergestellt, der telefonisch Rechtsrat gibt. Die Abrechnung erfolgt z. B. im Minutentakt. Auch dieser Vertriebsweg hat seine spezifischen Vorteile, handelt sich doch um eine Chance für den Mandanten, persönlich mit einem Anwalt zu sprechen und gleichzeitig die Kosten überschaubar zu halten.

- Es entwickeln sich zudem neue Geschäftsmodelle, die für den rechtssuchenden Bürger einen gänzlich neuen Zugang zur anwaltlichen Beratungsleistung darstellen. So das Angebot „Frage einen Anwalt“, bei dem Verbraucher im Internet eine Frage stellen und angeben, wie viel sie für einen Rechtsrat zu zahlen bereit sind und teilnehmende Anwälte entscheiden können, ob sie für diesen Betrag eine kurze Rechtsauskunft erteilen.

5. Internes Marketing – ohne Mitarbeiterzufriedenheit keine Mandantenzufriedenheit

- 31 Während die bisherigen Elemente vorwiegend nach außen gerichtet sind, müssen auch die Auswirkungen von Maßnahmen nach innen in Betracht gezogen werden. Dies geht nicht zuletzt auf den Ansatz des **Total Quality Managements** zurück. Eine durchgängig gute Beratungsleistung erfordert schließlich die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Vielfach werden diese Aspekte in der Praxis nur unzureichend in das wirtschaftliche Kalkül einbezogen. Die Leistung der Mitarbeiter wird grundsätzlich durch zwei Faktoren beeinflusst: die **Leistungsbereitschaft** und die **Leistungsfähigkeit**. An beiden Punkten setzt das interne Marketing an. Kernelement ist der Aussagepunkt, dass auch innerhalb der Anwaltskanzlei eine „**Kunden-Lieferanten-Beziehung**“ besteht (Töpfer in: Bruhn (Hrsg.), Internes Marketing, 1995, 559).
- 32 Mit zunehmender Firmenangehörigkeit wird der **Mitarbeiter** immer **wertvoller** für die Kanzlei. Dies ergibt sich aus der Aggregation unterschiedlicher Einzeleffekte:
- Bevor die Beratungsgesellschaft einen Mitarbeiter einstellen wird, fallen zunächst eine ganze Reihe von tatsächlichen und kalkulatorischen Kosten an.
 - Selbst der noch so qualifizierte neue Mitarbeiter braucht eine gewisse Zeit, sich in die bestehenden Arbeitsabläufe einzugliedern. Dies bedeutet aber meist nichts anders, als dass dem gezahlten Lohn sehr wenig oder im schlechtesten Fall gar kein Gegenwert entgegensteht.
 - Häufig ist in der Praxis festzustellen, dass eine geringe **Mitarbeiterzufriedenheit** direkt zu einer geringen Kundenzufriedenheit führt und umgekehrt. Die Regel lautet: Wenn es nicht gelingt, meine besten Mitarbeiter an die Kanzlei zu binden, wird es auch bei guten Mandanten kaum möglich sein.

IV. Marketing-Mix – die Marketing-Instrumente optimal aufeinander abstimmen

- 33 Aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht besteht heute kein Zweifel darüber, dass besonders die Anwaltskanzleien in finanzieller Hinsicht erfolgreich abschneiden, die ihre Mandantenbeziehungen intensiv pflegen. Die vorgestellten Elemente des Marketings dürfen nicht als isolierte Instrumente verstanden werden. Erst die richtige Mischung ergibt die optimale Position für die Kanzlei. Obwohl durch die Liberalisierung des Werberechts für Anwälte heute sehr viel erlaubt ist, darf das nicht bedeuten, dass die Werbeaktivitäten auch sinnvoll (effizient) sind.
- 34 Der Berater muss sich bewusst darüber sein, dass die an den Markt ausgesendeten Signale (z. B. Aussagen zur eigenen Kompetenz der Beratungsleistung oder die Höhe des Honorars) bei den potentiellen Mandanten bestimmte Erwartungen wecken. Wenn hier die Aspekte Kernprodukt Rechtsberatung, Service, Honorar, Wirkung nach außen nicht konsistent sind, hat Marketing als Unternehmensführungskonzept keinen Erfolg. Einen abschließenden Überblick einzelner Marketingelemente gibt die nachfolgende Abbildung. Die Empfehlung kann nur lauten, sich den Ausspruch von **Walter Rathenau** zu Eigen zu machen:
- „Die Klage über die Stärke des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.“

**Checkliste:
Wichtigste Fragen zum Marketing**

	Zu beantwortende Fragen
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> □ Bei welchen Beratungsleistungen verfügt die Kanzlei über besondere Kompetenzen? Ist eine Spezialisierung sinnvoll? □ Auf welche Beratungsleistungen sollte verzichtet werden? □ In welche Richtung gehen Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Arbeitsabläufe in der Kanzlei oder der Beratungsqualität?
Honorarpolitik	<ul style="list-style-type: none"> □ Welche Honorarsysteme werden in der Kanzlei akzeptiert? Wie viel Prozent der Mandate werden derzeit auf der Grundlage der gesetzlichen Gebührensätze abgerechnet, wie viel abweichend davon? □ Bestehen Regeln, in welchen Fällen feste Stundensätze, variable Stundensätze, Festhonorare oder aber auch Erfolgshonorare angeboten werden sollen? Wann wird der Mandant über die Höhe des Honorars informiert? □ Sollen die Höhe des Honorars und mögliche Honorarformen nach außen kommuniziert werden (Kanzleibroschüre, Anzeigen, Internet)? □ Bestehen Argumentationslinien für den Fall, dass der Mandant über die Höhe des Tagessatzes bzw. das Gesamthonorar verhandeln möchte?
Internes Marketing	<ul style="list-style-type: none"> □ Ist die Organisation der Kanzlei so aufgebaut, dass ein effizienter Arbeitsablauf gewährleistet ist und die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben können? □ Werden mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen abgestimmt? Ist bekannt, wie zufrieden die Mitarbeiter mit Ihrer Tätigkeit sind? □ Wird in Zeitabständen überprüft, wie die Anwälte und die „Non-Professionals“ beim Mandanten „ankommen“?
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> □ Wie will sich die Kanzlei nach außen präsentieren? Welcher Nutzen kann dem potentiellen Mandanten angeboten werden? Verfügt die Kanzlei über ein Logo? Ist der Kanzleiname verständlich und leicht zu behalten? □ Wird Social Media genutzt, d. h. sind die Anwälte der Kanzlei in Web-Netzwerken aktiv? Wie treten diese dort auf? □ Wie hoch ist das Werbudget und wie soll dies verteilt werden? □ Besteht die Zielsetzung der Kommunikation eher in einer „aggressiven Form“, wie z. B. durch Zeitungsanzeigen und Direct Mails, oder im Rahmen von Public Relations-Maßnahmen (Artikel, öffentliche Auftritte etc.)?
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> □ Hat sich die Kanzlei für den optimalen Standort entschieden? Wie wichtig ist für die Mandanten der Standort der Kanzlei? □ Über welche Vertriebswege soll die anwaltliche Leistung angeboten werden? □ Ist die Homepage der Kanzlei in der Lage, den potenziellen Zielmandanten ausreichende Informationen bereitzustellen?
Marktforschung/ Kostenrechnung	<ul style="list-style-type: none"> □ Aufgrund welcher Information kommen die Mandanten zur Kanzlei? Wie hoch ist der Anteil von Dauermandanten? □ Wie hoch sind die Kosten der Rechtsberatung pro Stunde? Wie viel Zeit ist einem Mandat im Durchschnitt direkt zuzuordnen (Anteil der billable hours)?