

Mandantenbindung und Unternehmenserfolg bei Anwaltskanzleien

Von Dr. Andreas Krämer und RA Dr. Reinhold Mauer; dieser Beitrag wurde veröffentlicht in ZAP, Nr. 3 v. 11.2.1998. **Dr. Andreas Krämer** ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn. **Dr. Reinhold Mauer** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der Sozietät Rechtsanwälte Prof. Dr. Hümmerich & Partner in Bonn. Beide sind Autoren der Fachbücher "Marketing-Strategien für Rechtsanwälte" (Verlag C.H. Beck, München 2001) und "Unternehmensführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe" (Verlag C.H. Beck, München 2000).

INHALT

I. BEDEUTUNG DER MANDANTENBINDUNG IM ANWALTlichen BEREICH

1. Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes für anwaltliche Dienstleistungen
2. Ökonomische Wirkungen der Kundenbindung

II. MANDANTENZUFRIEDENHEIT ALS VORAUSSETZUNG FÜR EINE DAUERHAFTE GESCHÄFTSBEZIEHUNG

1. Definition und Erklärungsansätze von Kundenzufriedenheit
 - a. Soll-Leistung (Was erwartet der Mandant vom Anwalt?)
 - b. Ist-Leistung (Wie nimmt der Mandant die Leistung des Anwalts wahr?)
2. Ursachen von Qualitätsdefiziten
3. Mandantenzufriedenheit und Qualität der anwaltlichen Beratung

4. Objektive und subjektive Beurteilung der anwaltlichen Dienstleistung

III. WIE IST EINE HOHE MANDANTENZUFRIEDENHEIT ZU ERREICHEN?

1. Empirische Untersuchungen zur Mandantenzufriedenheit
2. Grundannahmen des KANO-Modells -
3. Übertragung des KANO-Modells auf den anwaltlichen Bereich

IV. WIE KANN DIE EIGENE DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT GEMESSEN WERDEN?

V. VON DER MANDANTENZUFRIEDENHEIT ZUR MANDANTENBINDUNG

1. Die Klientenbindung als strategische Zielgröße
2. Klientenzufriedenheit- und -bindungsmatrix
3. Formen der Klientenbindung

VI. FAZIT

I. Bedeutung der Mandantenbindung im anwaltlichen Bereich

1. Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes für anwaltliche Dienstleistungen

Der Begriff der **Kundenzufriedenheit** ist heute im Bereich des Dienstleistungsmarketings in aller Munde. Die Gründe dafür sind keine altruistischen, sondern durchaus 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, HBM 3/1995, 66). Zu recht weisen einige Autoren darauf hin, daß die Kundenzufriedenheit bereits immer mit dem Marketing-Gedanken verbunden war und deshalb keine Innovation in-

nerhalb der Marketing-Strategie darstellt (ALTSCHUL, Die Absatzwirtschaft, 1/1994, 24). Hier ist allerdings hinzuzufügen, daß dies immer mit der Marktsituation im Zusammenhang steht. Typisch für **Sättigungserscheinungen im Markt** ist die Bemühung, sich verstärkt um den bestehenden Kundenstamm zu kümmern. Diesbezüglich nimmt der Markt für anwaltliche Rechtsberatung keine Sonderrolle ein, wie folgende Punkte verdeutlichen (vgl. Abb. 1):

- Die **Honorarumsätze** sind während der letzten 10 Jahre von 7,2 Mrd. DM (1984) auf 16,0 Mrd. DM (1994) angestiegen (Die Berechnung zur Umsatzentwicklung basieren auf Daten der Umsatzsteuerstatistik des STATISTISCHEN BUNDESAMTES). Ein deutlich geringeres Wachstum ergibt sich bei der Bereinigung der Nominalbeträge durch den Inflationsfaktor. Der reale Umsatz stieg im gleichen Zeitabschnitt nur von 3,8 auf 6,6 Mrd. DM (Basis ist das Jahr 1970).
- Die Zahl der zugelassenen Anwälte verzeichnet ein überproportionales Wachstum, das sich in den nächsten Jahren eher zu beschleunigen scheint. Von offizieller Seite geht man davon aus, daß bereits 1998/99 die **Marke von 100.000 Anwälten** erreicht wird (AnwBI 1997, 102).
- Aus der Relation von Gesamtumsatz (real) und Anzahl der Anwälte ergibt sich der **Pro-Kopf-Umsatz**. Dieser stellt eine statistische Kennziffer für die Einkommenslage dar. Eine Zeitreihenanalyse ergibt, daß der reale Pro-Kopf-Umsatz nur bis 1994 anstieg (250.000 DM) und seither stetig sinkt. Die reale Umsatzentwicklung je Anwalt läßt einen drastischen Umsatzrückgang bis zum Jahr 2000 vermuten.

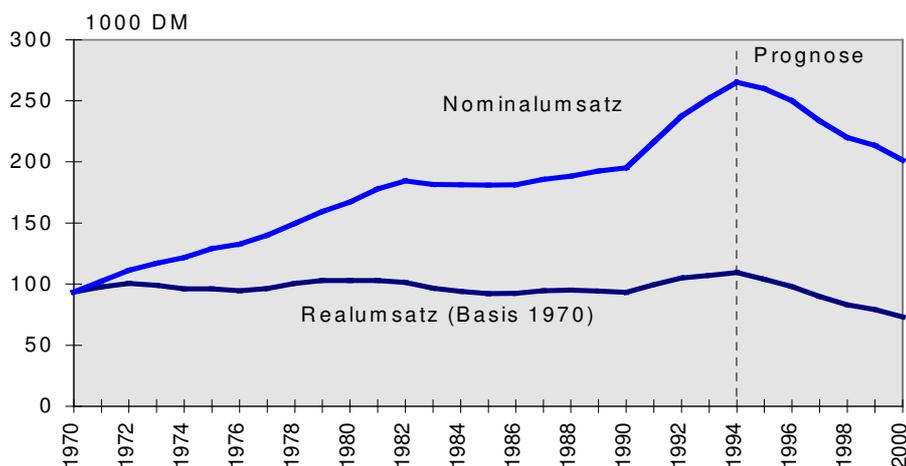


Abb. 1 - Entwicklung des nominellen und realen Pro-Kopf-Umsatzes deutscher Rechtsanwälte (1970 - 2000)

2. Ökonomische Wirkungen der Kundenbindung

Selbst die relativ schwerfälligen Konzerne der deutschen Versicherungs- und Bankenwirtschaft haben die Bedeutung der Kundenzufriedenheit mittlerweile erkannt und heben hervor, diese in Zukunft als **zentralen Strategieansatz** in ihre Unternehmensphilosophie zu integrieren (HANDELSBLATT, v. 26.7.1995, S. 25). Anerkennenswert ist insbesondere die Tatsache, daß einige Banken offen zugeben, den Kunden zeitweilig nicht mehr im Mittelpunkt der Aktivitäten gehabt zu haben. In der Anwaltschaft ist diesbezüglich jedoch kaum Sensibilisierung spürbar. Trotzdem gelten auch hier die gleichen Wirkungsmechanismen, die auch in anderen Dienstleistungsbereichen in puncto Kundenbindung gelten.

Zur Beantwortung der Frage, worin die Ursache größerer **betrieblicher Gewinne bei erhöhter Zufriedenheit** unter den Kunden bestehen, legten REICHHELD UND SASSER eine bahnbrechende Untersuchung vor, die die Basis der nachfolgenden Überlegungen bildet. Folgende Wirkungen stehen in direktem Zusammenhang mit erhöhter Kundenbindung (REICHHELD, F.F., SASSER, W.E, HBM 4/1991, 108-116. Außerdem: REICHHELD, The Loyalty Effect - The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston 1996):

1. Eine kostenaufwendige gezielte **Neuakquisition von Mandanten** kann entfallen. Bei zunehmenden Wettbewerbsdruck wird es für Kanzleien immer schwieriger, neue Mandanten zu gewinnen. Dies betrifft insbesondere junge Anwälte, die sich als "schwache Marktteilnehmer" erst etablieren und sich einen Mandantenstamm aufbauen müssen. Mit Akquisitionsmarketing tun sich Anwälte i.d.R. schwer, nicht zuletzt aufgrund der lange Zeit äußerst restriktiven Werbemöglichkeiten. Trotzdem gilt grundsätzlich: Die gesamten Kosten, die anfallen, wenn die Kanzlei versucht, ihren Klientenstamm auszudehnen, lassen sich dadurch einsparen, daß man an **"alten Kunden festhält"**. Eine gängige Regel ist hier anzuführen: "Es kostet fünf mal mehr einen neuen Kunden zu gewinnen als einen Kunden zu halten".
2. Die **Betriebskosten** 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. Ein sehr viel wichtigerer Effekt betrifft die **Qualität der Beratung**. Mit zunehmender Geschäftsbeziehung erhält der Anwalt mehr Einsicht in das Problemspektrum des Klienten und kann sich so besser auf die Anforderungen seines Klienten einstellen. Insbesondere der häufig hervorgehobenen **"Fachfremdheit"**, die den Rechtsanwältinnen nachgesagt wird, kann dadurch entgegengewirkt werden (KRÄMER, A., MAUER, R., BRAK-Mitt. 1/1996, 22).

3. Mit zunehmender Dauer der Beratungsleistung werden die Mandanten tendenziell preisunsensibler, 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 aufgrund einer auf **Spezialisierung** basierenden Standardisierung eine **Kostensenkung** erzielt (Dies muß aber nicht immer der Fall sein. Gerade Wirtschaftsklienten wissen natürlich auch um den Wert von Kundenbindung und fordern dann auch mit zunehmender Geschäftsbeziehung niedrigere Preise bzw. Honorare).
4. 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 eine **Umsatzsteigerungen** bei gleichzeitig unverändertem Mandantenstamm bewirken.
5. 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. Nach einer Untersuchung von MIL Marketing Information finden neue Mandanten in den meisten Fällen über den Faktor "Der gute Ruf" zu ihrem Anwalt (im Durchschnitt entfallen auf die **Informationsquelle "Freunde/Bekannte"** etwa 50 % aller Adressinformationen). Vor diesem Hintergrund erhält dieses Kommunikationsinstrument in Verbindung mit der Kundenzufriedenheit einen hohen Stellenwert. Ist ein Klient durchweg von der hohen Qualität der Kanzlei überzeugt, so wird er, von einem Bekannten darauf angesprochen, bereitwillig positive Auskunft geben und somit möglicherweise den Kundenstamm der Kanzlei erweitern (KORDUPLESKI, RUST, ZAHORIK, HBM 1/1994, 65).

II. Mandantenzufriedenheit als Voraussetzung für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung

1. Definition und Erklärungsansätze von Kundenzufriedenheit

Zunächst ist an dieser Stelle festzuhalten, daß es sich beim Begriff der Kundenzufriedenheit um ein **theoretisches Konstrukt** handelt. Zur Definition von Kundenzufriedenheit besteht kein allgemeingültiger Tenor, was auch durch die recht unterschiedlichen

Methoden zur Ermittlung der Zufriedenheit zum Ausdruck kommt (HANSEN, JESCHKE, SCHÖBER, Marketing ZFP, 2/1995, 80).

Ausgangspunkt der nachfolgenden Überlegungen ist eine Definition auf der Basis eines **Soll-Ist-Vergleiches**, welche innerhalb der jüngsten Marketingliteratur stark vertreten ist. Danach "... soll die Zufriedenheit des Konsumenten als Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses definiert werden, in dem die Produkterwartung die Soll-Komponente und die nach dem Kauf subjektiv wahrgenommene Produktleistung die Ist-Komponente darstellt" (BEUMANN, Marketing ZFP, 4/1994, 250). Dabei kommt es zur Zufriedenheit, wenn die Istgröße die Sollgröße erreicht oder überragt, und es kommt zur Unzufriedenheit, wenn die Istgröße die Sollgröße unterschreitet. Betrachten wir beide Dimensionen der Erwartung und der Wahrnehmung der Beratungsleistung etwas genauer:

a. **Soll-Leistung (Was erwartet der Mandant vom Anwalt?)**

Die vom Mandanten erwartete Leistung wird von mehreren Faktoren bestimmt, u.a. von den spezifischen Bedürfnissen, den Erfahrungen, den Informationen über den Anwalt, die ihm entweder direkt vom Anwalt oder aber von Dritten zugeflossen sind:

- **Bedürfnisse.** In der Praxis wird häufig übersehen, daß Mandanten aus recht unterschiedlichen Gründen eine Beratung in Anspruch nehmen. So kann beispielsweise die Motivation, einen Rechtsanwalt aufzusuchen natürlich in der Notwendigkeit bestehen, einen Rechtsrat oder einen Rechtsvertreter zu erhalten, es könne aber auch soziale oder emotionale Gründe vorherrschen. Je früher der Anwalt **die eigentlichen Beweggründe erkennt**, die zur Erstberatung geführt haben, desto eher können die Erwartungen des Klienten auch beeinflußt und gelenkt werden.
- **Eigene Erfahrungen.** In besonderer Weise bestimmen bisherige Erfahrungen die erwartete Leistung. Besonders gute Erfahrungen mit der bisherigen Beratungsleistung bedingen hohe Erwartungen an zukünftige Leistungen.
- **Mundkommunikation.** Wie bereits dargestellt, haben die Aussagen und Empfehlungen Dritter eine ganz erhebliche Bedeutung für die Akquisition von Neukunden. Die Intransparenz des Beratungsmarktes führt dazu, daß man sich erst - um das persönliche Risiko einigermaßen im Griff zu haben - bei Freunden, Berufskollegen oder sonstigen Bekannten über alternative Berater informiert. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn bisher nur wenig oder keine Erfahrung auf diesem Gebiet vorliegen.
- **Anbieterkommunikation.** Die Erwartungen beeinflußt auch der Berater selbst, und zwar beispielsweise durch die Sendung bestimmter Werbebotschaften. Die bisherige Werbepaxis gibt diesem Einflußfaktor allerdings nur ein untergeordnetes Gewicht. In

Zukunft wird sich dies jedoch schlagartig ändern. Erwartungen von seiten des potentiellen Mandanten werden mit Sicherheit dadurch beeinflußt, daß beispielsweise eine Kanzlei aus Hannover damit wirbt, daß bei ihr eine **“Erstberatung ab 26,45 DM bei einem Streitwert von 600 DM (§ 20 BRAGO)”** möglich ist. Die Information ist sachlich unbestritten richtig. Es stellt sich aber die Frage, wie diese sachliche Informationswirkung “beim Mandanten ankommt”. Gleiches betrifft die Werbung mit Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkten oder auch das Thema **ISO-Zertifizierung** (Vgl. MAUER, KRÄMER, AnwBl 1996, 75).

b. Ist-Leistung (Wie nimmt der Mandant die Leistung des Anwalts wahr?)

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”. Zu berücksichtigen sind dabei die **Dimensionen Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität**, die jeweils wiederum in eine technologische (WAS) und funktionale Dimension (WIE) zu unterscheiden sind: Bei der Potentialdimension steht die Wahrnehmung der Strukturen und Potentiale des Dienstleistungsanbieters im Vordergrund (QUARTAPELLE, LARSEN, 1994, 33). 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.

Typisch für Beratungsleistungen als besonders intangible Dienstleistungen ist die starke Orientieren an weichen Faktoren (**WIE-Dimension**), die vom Mandanten oft als Ersatzkriterium zur Beurteilung der Kernleistung herangezogen wird. Die nachfolgende Abb. 2 gibt einen Überblick über mögliche Qualitätsindikatoren (Eigene Darstellung in Anlehnung an MEYER, 1994, 257).

Teilqualitäten	Qualitätsdimension	Tech-Dimension (WAS)	Touch-Dimension (WIE)
Potentialqualität (erwartete Qualität)		<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsspektrum ■ Fachkompetenz (Ausbildung) ■ Technische Ausstattung ■ Gütezeichen (Zertifizierung) ■ Tech-Servicestandards (hard factors) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bekanntheitsgrad/Erscheinungsbild ■ Kanzlei-atmosphäre ■ Persönlichkeit und Ansehen ■ Referenzen der Kanzlei ■ Touch-Servicestandards (soft factors)
Prozeßqualität (erfahrene Qualität)		<ul style="list-style-type: none"> ■ Formaler Leistungsablauf ■ Zeitdauer der Abwicklung der Rechtsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erreichbarkeit des Anwalts ■ Einstellung und Verhalten des Personals ■ Atmosphäre im Kontakt
Ergebnis- und Wirkungsqualität (erhaltene Qualität)		<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktion ■ Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit ■ Folgen der Rechtsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erklärung der Leistung (Verständlichkeit) ■ Kommunikative Betreuung ■ Beschwerdeverhalten

Abb. 2 - Indikatoren der anwaltliche Dienstleistungsqualität für den Mandanten

2. Ursachen von Qualitätsdefiziten

Aufgrund der Komplexität möglicher Defizitfelder wurde von einigen Wissenschaftlern versucht, die Entstehungsmöglichkeiten von Unzufriedenheit beim Kunden zu schematisieren. Es handelt sich bei diesen Ansätzen um sogenannte **GAP-Modelle** (gap = Diskrepanz, Lücke), die zunächst in den USA Mitte der 80er Jahre entwickelt und später in Europa modifiziert wurden (PARASURAMAN, ZEITLHAML, BERRY, Journal of Marketing, 1985, 41). Wesentliche potentielle **Ursachen der Klientenunzufriedenheit** sind nachfolgend aufgeführt:

- Die **Mitarbeiter verkennen die Erwartungen des Klienten**: Eine große Fehlerquelle liegt bei den Kontaktpersonen, d.h. an den Schnittstellen zwischen Klient und Kanzlei: die Telefonistin hat nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Aufgabe, Erwartungen und Bedürfnisse der Klienten exakt zu erfassen. Treten hier Fehler auf, sind diese später nur i.d.R. mit großem Aufwand zu beheben. Schlimmstenfalls meldet sich den Mandant einfach nicht mehr. An dieser Stelle wird auch der Zusammenhang

zwischen Qualität und Mitarbeiterführung deutlich (KOHN-LENHOF, ZAP, 9/1997, 394). Gefordert ist hier eine optimale Kundenorientierung. Eine aktuelle Untersuchung zur Kundenorientierung in deutschen Unternehmen kommt zu dem Schluß, daß von einer Reihe von Hemmfaktoren, die einer optimalen Kundenorientierung entgegenstehen, insbesondere das "schlechte Betriebsklima" eine Rolle spielt, gefolgt von "internen Strukturproblemen" (AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, Marketing-Journal, 3/1996, 190).

- Der **Anwalt verkennt die Erwartungen des Klienten**: Die Fehlermöglichkeit ist hier dadurch gegeben, daß die gezielte Weitergabe von Informationen innerhalb der Kanzlei nicht gewährleistet ist. Die Ansätze zur Vermeidung dieses Problems bestehen in einer Verbesserung der internen Kommunikation und der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Kanzleibetrieb. Liegen bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen divergierende Interpretationen der Kundenerwartungen vor, so kommt es innerhalb des Unternehmens unvermeidlich zu einer voneinander abweichenden Bereitschaft, dem "Kunden zu dienen". Erforderlich ist daher ein einheitliches Einstellungsmuster.
- Die **anwaltliche Leistung wird mangelhaft umgesetzt**: Dies kann sich auf die Qualität der "Kernleistung" Rechtsberatung oder auf sonstige Qualitätsmerkmale wie insbesondere Dauer der Leistungserstellung, Intensität der Betreuung, Freundlichkeit von Anwalt und Personal usw. beziehen.
- Durch **fehlerhafte Kommunikation** gegenüber dem Klienten werden Erwartungshaltungen aufgebaut, die nicht erfüllt werden können. Werbung - bisher von den Anwälten nur in geringem Maße genutzt - und Öffentlichkeitsarbeit haben die Wirkung, bei den potentiellen Klienten bestimmte Erwartungen hervorzurufen. Ein GAP-Problem kann daher auch hierbei aufgrund eines Auseinanderklaffens der Erwartungen beim Klienten und der tatsächlich erbrachten Leistung erwachsen. Dieses Problem tritt dann auf, wenn die Kanzlei über bestimmte Werbeträger, sei es Rundfunk, Fernsehen oder eine Zeitschrift, ein Leistungsversprechen gibt, welches später nicht einzuhalten ist.

3. Mandantenzufriedenheit und Qualität der anwaltlichen Beratung

Ausgehend von dieser allgemeinen **Definition gilt für die Dienstleistungsqualität** und damit auch für die Qualität der Rechts- und Wirtschaftsberatung folgende Umschreibung (BRUHN, 1996, 27):

"Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von

Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale von Dienstleistungen, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.”

In der Praxis stößt dieses Qualitätsverständnis leicht auf Widerspruch, insbesondere durch Berufsvertreter, die insbesondere die Kernleistung Rechtsrat als qualitätsbestimmend ansehen. Andere sehen die gegenwärtige Qualitätsdiskussion und die **“heraufbeschworenen Qualitätsprobleme”** durch veränderte Ansprüche der Mandanten bedingt. So führt KRIEPENDORF dazu aus: “Dafür (den suggerierten Mangel an Qualität, Anm.d.V.) gilt es Gründe zu suchen. Und wenn ich unterstelle - was kaum ernsthaft in Zweifel zu ziehen ist - daß nämlich die Qualifikation der Anwaltschaft nicht drastisch gesunken ist in den letzten 30 Jahren, dann müssen die Gründe für das Mißtrauen, für diese zunächst unerklärte Angst vor einer Enttäuschung der Qualitätserwartung, bei den Klienten zu suchen sein.” (KRIEPENDORF AnwBl 1996, 208-211). So leicht kann man es sich natürlich machen, die Frage ist nur, welche Konsequenzen man daraus zieht.

STRECK hingegen vertritt einen progressiven Ansatz und geht einen entscheidenden Schritt in Richtung **mandantenorientierten Qualitätsbegriff**: “Der objektiv gute Anwalt kann dem Mandanten aus seiner subjektiven Sicht ein schlechter Anwalt sein. Der objektiv schlechte Anwalt kann dem Mandanten ein subjektiv guter Anwalt sein” (STRECK, AnwBl 1996, 63).

4. Objektive und subjektive Beurteilung der anwaltlichen Dienstleistung

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 anderer Zustand wäre suboptimal. Zur abschließenden Verdeutlichung dieses Zusammenhang zeigt das nachfolgende Abb. 3 mögliche Kombinationen der Bewertung von objektiver und subjektiver Leistung. Dabei beziehen wir uns primär auf die Kernleistung:

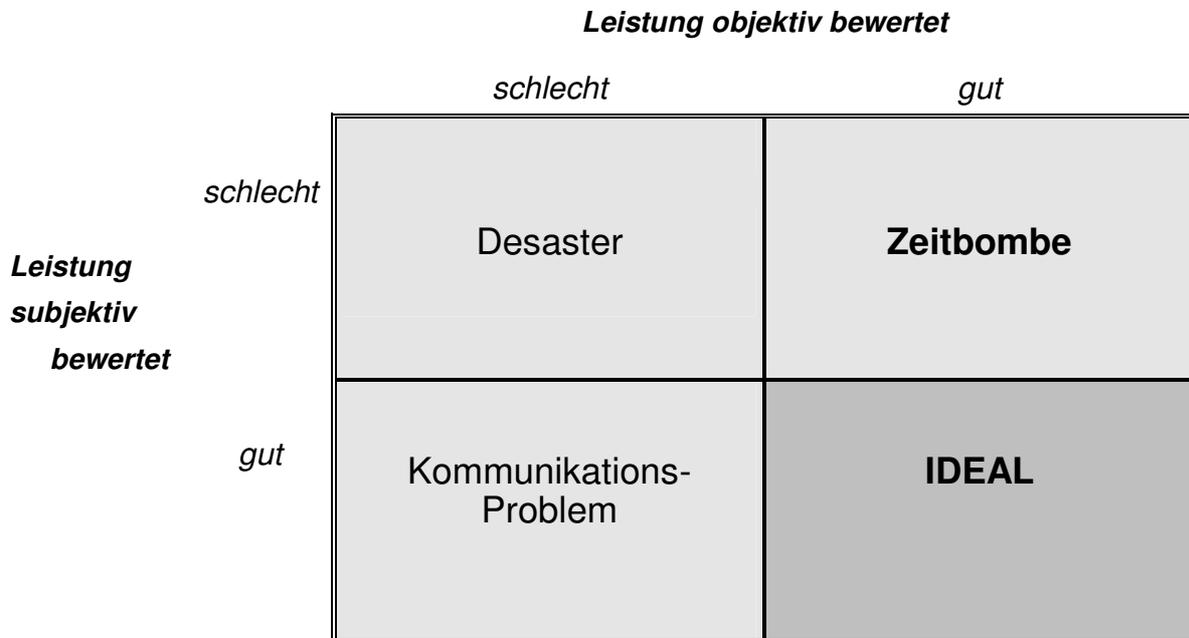


Abb. 3 - Bewertung einer Beraterleistung aus objektiver und subjektiver Sicht

- Ist die Beratung objektiv gut und wird diese vom Klienten so bewertet, liegt der Idealfall vor. Entscheidend ist aber die subjektive Einschätzung des Klienten. Gerade bei der Rechtsvertretung vor Gericht wird häufig klar: Der gewonnene Prozeß **liefert nicht automatisch den zufriedenen Mandanten** und vice versa. So ist auch die Erklärung des ein oder anderen Anwalts nicht verwunderlich, "den Prozeß habe man sang- und klanglos verloren, trotzdem habe sich der Mandant später für die Zusammenarbeit überschwenglich bedankt und den Anwalt beschenkt".
- Bewertet der Klient aus seiner Sicht die Beratungsleistung als schlecht, obwohl aus technischer Sicht alles getan wurde, gibt es zumindest ein **Kommunikationsproblem**. Dem Kunden muß dann deutlich gemacht werden, wo der Wert der Beratung zu sehen ist.
- Hat man sich einen Fehler geleistet (objektiv schlechte Leistung), der allerdings vom Klienten nicht so gesehen wird, da dieser aus seiner subjektiven Sicht nichts zu bemängeln hat, dann handelt es sich um einen "**Zeitbomben-Fall**". Nichts kann garan-

tieren, dass die mangelhafte Leistung dem Klienten nicht auffällt, wenn sich objektive Minderleistungen allzu sehr häufen.

- Ein **Desaster** ist die Kombination von sowohl objektiv als auch subjektiv schlechter Leistung. Wird dies zur Dauersituation, kann man sich aus dem Geschäft verabschieden, weil man es mit einer permanenten Klientenfluktuation zu tun hat, die für die Kanzlei ab einem bestimmten Punkt nicht mehr tragbar sein wird.

-

III. Wie ist eine hohe Mandantenzufriedenheit zu erreichen?

Die Zusammenstellung der wichtigsten empirischen Studien zum Thema Zufriedenheit mit der rechtsanwaltlichen Dienstleistung lässt erkennen, dass im anwaltlichen Bereich durchaus ein großes bisher unausgeschöpftes Potential zur Steigerung der Kundenzufriedenheit vorliegt:

1. Empirische Untersuchungen zur Mandantenzufriedenheit

Im Bereich der Anwaltschaft ist erstmals durch die Untersuchung von PROGNOSE/INFRATEST aus dem Jahre 1987 ein Revidieren der bis dahin "makellosen Selbsteinschätzung" erfolgt. Deutlich positiv waren die Ergebnisse insofern, als daß sich etwa zwei Drittel der befragten Verbraucher zufrieden mit der rechtsanwaltlichen Dienstleistung zeigten. Etwa 15 Prozent der Befragten bezeichneten sich als weniger zufriedene bzw. unzufriedene Klienten.

Als wesentlicher **Grund für das Zufriedenheitsurteil** wurden Faktoren geäußert, wie "der Anwalt hat sich zu wenig gekümmert" (60 %) , "mangelnde Qualifikation/Leistung" (30 %) und "zu hohen Kosten" (10 %, WETTMANN, JUNGJOHANN, 1989, 69). Spätere Untersuchungen zu diesem Thema mit gleichem methodischen Ansatz bestätigten weitgehend diese Aussagen. Auch die aktuellere Repräsentativbefragung der MIL Marketing Information vom Mai/Juni 1994 untermauert dieses Ergebnis.

Die Ergebnisse dieser Umfragen verdeutlichen, daß die Rechtsanwaltschaft beim Angebot ihrer Dienstleistungen die Schwerpunkte auf das **Kernprodukt**, statt auf die - aus Sicht der Klienten - **wichtigeren Serviceleistungen** richten (KRÄMER, MAUER, BRAK-Mitt. 1/1996, 22). Dies soll freilich nicht bedeuten, daß aufgrund 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 jedoch immer mehr zum zentralen Aspekt des Kanzleierfolges werden.

Ein anderer Ansatz bietet das DEUTSCHEN KUNDENBAROMETER, bei dem die Zufriedenheit von Verbrauchern mit unterschiedlichen Dienstleistungen überprüft wird. Auch hierbei war das Abschneiden der Rechtsanwälte keineswegs berauschend. Auf einer Zufriedenheitsskala von 1 (sehr zufrieden) bis 5 (unzufrieden) erreichten sie lediglich einen Mittelwert von etwa 2,4 (1993), also deutlich weniger als Urlaubsreiseveranstaltungen, Ärzte oder Banken (DEUTSCHE MARKETING-VEREINIGUNG, DEUTSCHE BUNDESPOST POSTDIENST AG 1995). **Dies deutet ohne Zweifel auf erhebliches Verbesserungspotential** (vgl. Abb. 4).

Bei der direkten Abfrage der Zufriedenheit mit unterschiedlichen Leistungsmerkmalen, tritt insbesondere der Faktor Preis/Leistungs-Verhältnis negativ in Erscheinung. Mehr als 20 % der Anwaltskunden sind mit **dem Verhältnis von Gebühr zu erhaltenem Wert** "weniger zufrieden" oder "unzufrieden". Demgegenüber scheint das Leistungsmerkmal Freundlichkeit des Anwalts kein besonderes Problem darzustellen.

Ausgewählte Branche	Kundenzufriedenheit "global" ¹⁾		Wiederkaufabsicht ²⁾		Weiterempfehlungsabsicht ²⁾	
	1992	1993	1992	1993	1992	1993
Urlaubsregionen	2,02	2,02	1,92	1,88	1,56	1,72
Haus- und Allgemein- arzt	2,20	2,19	1,34	1,36	1,65	1,73
Banken und Sparkassen	2,44	2,36	1,72	1,68	2,00	2,02
Rechtsanwälte	2,52	2,44	1,98	1,96	2,12	2,09
Polizei	3,09	3,05	-	-	-	-
Wertstoffentsorgung	n.e ³⁾	3,34	-	-	n.e ³⁾	2,66

1) 1 = vollkommen zufrieden, 5 = unzufrieden. - 2) 1 = bestimmt, 5 = bestimmt nicht. - 3) Nicht erhoben.

Abb. 4 - Kundenzufriedenheit bei ausgewählten Dienstleistungen in der Bundesrepublik Deutschland 1992 und 1993 (Mittelwerte)

2. Grundannahmen des KANO-Modells -

Nachdem eine Bestimmung der Begriffe Qualität und Zufriedenheit vorgenommen wurde, ist in einem weiteren Schritt danach zu fragen, welche **Leistungsmerkmale** eigentlich im besonderen für die Entstehung von Zufriedenheit maßgeblich sind. Bei der **Destrukturierung dieser Leistungen** hilft das sog. Kano-MODELL (BAILLOM,

HINTERHUBER, MATZLER, SAUERWEIN, Marketing ZFP, 2/1996, 116). Dieses greift grundsätzlich den theoretischen Ansatz von HERZBERG aus der Motivationslehre auf. Darin wird unterschieden in "**Hygienefaktoren**", d.h. Faktoren, aus denen Unzufriedenheit bei Nichterfüllung der Erwartungen entsteht, und sogenannten "**Motivatoren**", die nicht zu Unzufriedenheit, wohl aber zu Zufriedenheit führen, wenn bestimmte Erwartungen (bewusste oder unbewusste) erfüllt sind. Folgende Anforderungsbereiche sind zu unterscheiden:

- **Basisanforderungen (Must be).** Es handelt sich hierbei um Muß-Kriterien, die in jedem Fall vom Mandanten vorausgesetzt werden. Häufig werden diese nicht mehr explizit hervorgehoben. Ein Nicht-Erfüllen dieser Anforderungen führt zu extremer Unzufriedenheit. Da es sich hier um etwas aus Kundensicht Selbstverständliches handelt, führt die Erfüllung **bestenfalls zu einem "Nicht-Unzufrieden-Sein"**. Gelingt es einem Wettbewerber hinsichtlich der "basics" eine deutlich bessere Lösung anzubieten als die Mitkonkurrenten, so verfügt dieser kurz- bis mittelfristig über einen starken Wettbewerbsvorteil. Langfristig setzten solche Neuerungen allerdings neue Standards in einer Branche.
- **Leistungsanforderungen (One-Dimensional).** Bei Leistungsanforderungen verhält sich die **Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad**, d.h. je höher der Erfüllungsgrad, desto höher die erreichte Zufriedenheit. Solche Anforderungen werden i.d.R. ausdrücklich von den Mandanten genannt. In diesem Fall führt die Anforderungserfüllung zur Zufriedenheit, die Nichterfüllung zu Unzufriedenheit. Ein Beispiel hierfür ist die vom Kunden formulierte zeitliche Anforderung: Je kürzer die gesetzte Frist, desto größer die Leistung aus Sicht des Kunden. Jede Unterschreitung der Zeit wirkt positiv, jede Überschreitung als Mangel.
- **Begeisterungsanforderungen (Attractive):** Durch das Erfüllen von Begeisterungsanforderungen lassen sich die höchsten Zufriedenheitsgrade erreichen. Von den Mandanten werden solche **Anforderungen weder explizit formuliert, noch erwartet**. Anbieter können in diesem Fall nur gewinnen. Werden die Ansprüche nicht erfüllt, stellt sich zwar keine besondere Zufriedenheit, aber eben auch keine Unzufriedenheit ein. In der Praxis wird immer wieder festgestellt, daß es oft die "Kleinigkeiten" sind, die wenig oder gar nichts kosten und auch nicht viel Mühe machen, die aber auf der anderen Seite im Kopf des Kunden nachhaltig haften bleiben (GÜNTER, HUBER, 1996, 105). Dies kann der Kaffee während des Wartens auf den Anwalt sein, oder auch der unerwartete Rückruf durch den Anwalt.

3. Übertragung des KANO-Modells auf den anwaltlichen Bereich

Die Ergebnisse des **Deutschen Kundenbarometers** (Branchenbericht Rechtsanwälte) zeigen, daß eine der Kano-Systematik entsprechende Unterscheidung von Leistungsmerkmalen durchaus empirisch verifiziert werden kann. Aus einer größeren Auswahl ist im weiteren für 9 Merkmale, die die Qualität der Rechtsberatung bestimmen können, dargestellt, inwieweit diese entscheidend für eine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Klienten waren. Folgende Zusammenhänge sind von Bedeutung Vgl. Abb. 5.):

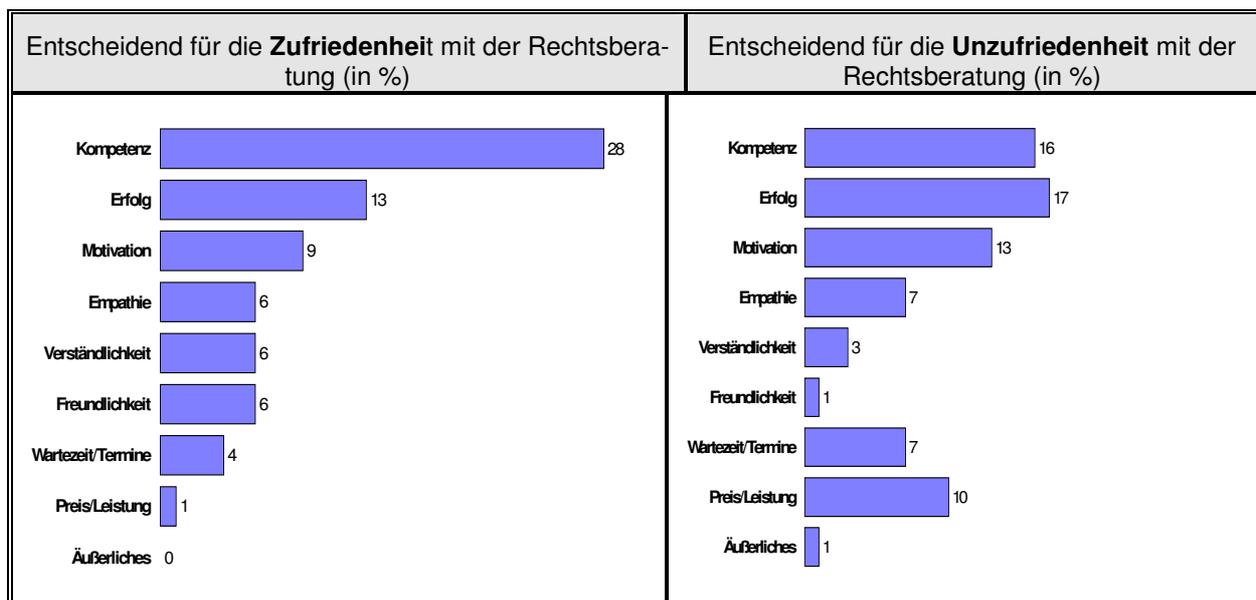


Abb. 5 - Kundenzufriedenheitsbestimmende Faktoren im bei der anwaltlichen Beratung

- Ein vernünftiges **Preis/Leistungsverhältnis** ist ein typisches Must-Be-Kriterium. Während nur ein Prozent der Mandanten diesen Faktor als wesentlich für die Zufriedenheit mit dem Anwalt sah, waren dies bei der Negativselektion 10 %. Das heißt, der Faktor Preis/Leistungsverhältnis birgt insbesondere ein Gefahrenpotential für Unzufriedenheit, kaum für Zufriedenheit. Die Beschreibung des Must-Be-Kriteriums läßt sich weiterhin auf die Faktoren Länge der Wartezeit und Flexibilität bei der Terminvereinbarung anwenden.
- Die Faktoren **Erfolg und Kompetenz** haben den Charakter eines Leistungsmerkmals. Hier ist die zufriedenheits- und unzufriedenheitsstiftende Wirkung in etwa gleich stark. Der mit Abstand wichtigste Faktor überhaupt ist die Kompetenz des Anwalts. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß der Mandant i.d.R. die Kernkompetenz nicht beurteilen kann und auf Ersatzindikatoren ausweicht.

- Insbesondere auf die Merkmale **“Verständlichkeit der Aussagen”** und **“Freundlichkeit”** trifft die Definition von **Begeisterungsanforderungen** zu. Hier ist die Grunderwartung des Mandanten offensichtlich eher bescheiden. Diese Faktoren sind am ehesten in der Lage, Begeisterung und eine anhaltende Mandantenzufriedenheit zu erzeugen.

Im Gegensatz zu anderen empirischen Analysen wird hier deutlich, daß eine Vielzahl von Faktoren die subjektive Qualitätsbeurteilung durch den Mandanten beeinflussen. Von daher sind die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit anwaltlicher Beratungsdienstleistung nicht einheitlich. Weiterhin ist zu beachten, daß die Übertragbarkeit dieser Untersuchungsergebnisse auf die eigene Kanzlei nicht zwingend gegeben ist.

IV. Wie kann die eigene Dienstleistungsqualität gemessen werden?

Die Erreichung einer herausragenden Qualität und der Anspruch, eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität zu verfolgen, stellen heute schon fast eine Standardzielsetzung in den Leitlinien der meisten Unternehmen dar. Hier stellt sich zunächst die Frage, wie es denn derzeit um die Rechtsberatungsleistung bestellt ist. Wie ist diese gegenwärtig zu beurteilen? Um dies festzustellen, bieten sich eine Reihe von unterschiedlichen Ansätzen an, die sich in drei Gruppen zusammenfassen lassen (KRÄMER, MAUER, BRAK-Mitt. 4/1996, 141).

- **Unternehmensorientierte Verfahren.** Bei Benchmarking handelt es sich um eines der wichtigsten und populärsten Instrumente dieser Gruppe. Hierbei werden Kenndaten der eigenen Kanzlei mit Daten anderer Unternehmen verglichen, und zwar jeweils eigene Leistungen denen des besten Wettbewerbers gegenübergestellt. Die Übertragung dieses Konzeptes auf den rechtsanwaltlichen Bereich haben REITH, PASSENBERGER UND WIRTH versucht (BRAK-Mitt. 3/1997, 98). Die verfügbaren statistischen Informationen des STAR-Systems, das vom Institut für Freie Berufe in Nürnberg entwickelt wurde, kann hier einen ersten Schritt darstellen.
- **Mitarbeiterorientierte Verfahren.** Hierbei geht man davon aus, daß bereits in der Kanzlei selbst genügend Informationen zur Beurteilung der Beratungsqualität stecken, die lediglich gebündelt und aufbereitet werden müssen. Dabei bieten sich interne Workshops an, bei denen Punkte wie “Mandantenzufriedenheit”, “Umgang mit Beschwerden/Kritik” usw. thematisiert werden können. Freilich bleibt die Sicht der Mandanten außen vor.
- **Kundenorientierte Verfahren.** 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 abgesicherte Erhebung durchzuführen, bietet sich aber die **Nutzung eines Fragebogens** an, welcher an Mandanten versendet wird. Wie dies praktisch aussehen kann, haben wir bereits in BRAK-Mitt. 4 aus 1996 veröffentlicht (vgl. dazu auch WAGNER-ZINOBER, Law Practice Management, May/June 1996, 38) 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, HBM 2/1997, 119). Besonders gut eignen sich solche qualitativen Gespräche zur **Vorbereitung von schriftlichen Befragungen**.

Wichtig bei allen Ansätzen ist, daß das Instrumentarium kontinuierlich angewendet wird, um auch Veränderungen im Zeitablauf, und **nicht nur zeitpunktbezogene Ergebnisse** vorliegen zu haben.

V. Von der Mandantenzufriedenheit zur Mandantenbindung

1. Die Klientenbindung als strategische Zielgröße

Lange Zeit war man in der Wirtschaftswissenschaft davon ausgegangen, daß mit Erreichen eines bestimmten Zufriedenheitsniveaus auch der Erfolg von Unternehmen garantiert ist - **eine Fehlannahme**, wie wir heute wissen. Entscheidend ist weniger die Zufriedenheit als vielmehr eine hohe **Loyalität der Kunden**.

Auf eine scheinbar hohe Bindung der Klienten an die Anwälte deutet der VON THOMAS UND VORBRUGG (AnwBl. 1995, 273-277) genannte Wert, durchschnittlich seien 90 % der Anwaltsmandanten Dauerkunden. Eine eigene, nicht repräsentative Erhebung relativiert diese Schätzung deutlich. Auf die Frage "Wieviel Prozent Ihrer Mandanten sind schätzungsweise Wiederholungs- und Dauermantanten?" wurden Werte von 15 bis 95 % genannt. Der Durchschnittswert lag bei etwa 50 %.

Welche existentielle **Bedeutung die Klientenbindung** hat, ist bereits deutlich geworden: In Zeiten eines verstärkten Wettbewerbs hat - wie DILLER (Marketing ZFP 2/1996, 81) es beschreibt - "derjenige Anbieter einen Vorteil, dem es in der Vergangenheit gelungen ist, seine Kunden möglichst eng an sich zu binden und sie auf diese Weise vor **Abwerbungsversuchen der Wettbewerber** zu immunisieren".

2. Klientenzufriedenheit- und -bindungsmatrix

Hier stellt sich nun die Frage, wie diese Bindung auszusehen hat und wie man diese beeinflussen kann. Im folgenden soll anhand einer einfachen Matrix-Darstellung aufgezeigt werden, welcher Zusammenhang zwischen **Kundenzufriedenheit und -bindung** bestehen kann. Im Optimalfall kommt sowohl hohe Kundenzufriedenheit als auch starke Bindung zusammen. Dies ist eine ideale Voraussetzung für eine langfristige, erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Im Rahmen der zeitlichen Entwicklung von Geschäftsbeziehungen sind aber auch zwei weitere Konstellationen denkbar. Gerade für einen neuen Anbieter in einer Branche ist es wichtig, über eine erfolgreiche Beratung eine Zufriedenheit beim Mandanten zu erreichen. Auch wenn in diesem Fall noch keine Bindung vorliegt (vgl. Abb.6), so sind doch die **besten Voraussetzungen** für diese gegeben (HOMBURG, WERNER, Absatzwirtschaft, 11/1996, 92).

		Mandantenzufriedenheit	
		niedrig	hoch
Mandanten- bindung	niedrig	<i>keine Kundenbindung</i>	<i>potentielle Anhängerschaft ("guter Ausgangspunkt")</i>
	hoch	<i>ausgehöhlte Kunden- bindung ("Beziehung auf Absprung")</i>	<i>fundierte/feste Kunden- bindung ("Anhängerschaft")</i>

Abb. 6 - Unterschiedliche Kombinationen der Mandantenzufriedenheit und -bindung

Die gegenteilige Konstellation betrifft das **Ende einer Geschäftsbeziehung**. Man hat zwar seit längerem mehr oder weniger erfolgreich miteinander gearbeitet, in letzter Zeit klappt die Zusammenarbeit aber nicht mehr so gut. Es stellt sich Unzufriedenheit beim Klienten ein; die Geschäftsbeziehung "hängt nur noch an der Kundenbindung" (z.B. Vertrauensvorschuß, der in den letzten Jahren aufgebaut wurde). In diesem Fall ist es

eine Frage der Zeit, wann die Geschäftsbeziehung beendet wird. Verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen, ist in diesem Fall besonders schwierig. Die "Rettung" kann nur eine **sofortige Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit** sein.

3. Formen der Klientenbindung

Nach dieser grundsätzlichen Erläuterung zwingt sich die Frage des Praktikers auf "Wie kann ich Klientenbindung im Tagesgeschäft erzielen? Hier die wichtigsten Ansätze:

- **Psychologische Bindung.** Ein Schritt in Richtung Beschwerdemanagement erfordert aber auch ein gehöriges Maß an persönlicher Souveränität des Beraters, insbesondere im Bereich der sehr interaktiven Rechts- und Wirtschaftsberatung. Dies ist um so schwieriger, je weniger der Klient auf der gleichen Stufe wie der Berater gesehen wird. Daß hier teilweise ganz bewußt Niveauunterschiede heraufbeschworen werden, kann der Sache nur hinderlich sein. So konstatiert beispielsweise Taupitz, zum freien Beruf gehöre ein **Qualifikationsgefälle** zwischen dem (höher stehenden Rechtsanwalt) und dem zu ihm aufschauenden Mandanten (TAUPITZ, Die Standesordnungen der freien Berufe, zitiert von STRECK, AnwBl. 1996, 61). Während die Klientenzufriedenheit den Ausgangspunkt für eine Bindung darstellt, resultiert die Verfestigung einer Anwalt-Mandanten-Beziehung durch eine **hohe Beziehungsqualität**. Falls das Kernprodukt Rechtsberatung und die Servicekomponente als gut eingestuft werden, ist es häufig die Geschäftsbeziehung, die zur Kundenbegeisterung und folglich zu Lifetime-Kunden führt (BAAKEN, Frankfurt 1996, 91).
- **Ökonomische Bindung.** Basis sind in diesem Fall Vereinbarungen, die für beide Parteien bestimmte Vorteile bringen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang beispielsweise, das **Beratungshonorar in Abhängigkeit von der Dauer der Geschäftsbeziehung** zu gestalten (KRÄMER, KOHN-LEHNHOF, AnwBl 1997, S. 313). Man spricht in diesem Fall von einer sog. Win/Win-Situation, d.h. beide Parteien gewinnen, Berater und Klient (REED, Chicago 1996, 205).
- **Soziale Bindung.** Diese entsteht durch den Aufbau einer emotionalen Beziehung mit dem Kunden. Dies kann u.a. durch eine Vorzugsbehandlung und/oder durch die Förderung des "Wir-Gefühls" geschehen. In diesem Zusammenhang werden heute auch im Beratungssektor zunehmend die **Kosten und Nutzen von Mandantenzeitschriften/-Infobroschüren** diskutiert (vgl. SEELIG, Marketing Journal, 6/1996, 416).

VI. Fazit

Aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht besteht heute kein Zweifel darüber, daß besonders die Anwaltskanzleien in finanzieller Hinsicht erfolgreich abschneiden, die ihre Mandantenbeziehungen intensiv pflegen. Um dies umzusetzen, müssen Anwälte vor allem folgende Denksprünge überwinden. Erstens kann es sich heute kein Anwalt mehr ernsthaft leisten, ein **Niveaugefälle Rechtsanwalt zu Mandant** aufzubauen (“Der Klient muß zu mir aufschauen”). Gefordert ist vielmehr ein **partnerschaftliches Verhältnis**. Zweitens müssen Rechtsanwälte damit umgehen lernen, daß nicht er über die Qualität seiner Rechtsberatung entscheidet, sondern der Mandant. Das Gefühl zu haben, “ich habe vor Gericht mein möglichstes getan - mehr war einfach nicht drin”, reicht nicht. Da unbestreitbar die Erwartungen der Klienten lenkbar sind, liegt es an jedem Anwalt selbst, das **Zufriedenheitsniveau seiner Klienten** mitzubestimmen. Hier zahlt sich mit Sicherheit eine offene Kommunikation aus, und zwar sowohl in bezug auf das zu erwartende Honorar als auch auf das zu erwartende Ergebnis.