



Marktchancen für Rechtsanwälte

Neue empirische Ergebnisse zur Bewertung des anwaltlichen Marketings aus Sicht der (potenziellen) Mandanten

Dr. Andreas Krämer und Dr. Gerd Wilger, Bonn*

Nachfrage sei ausreichend vorhanden, nur nicht zu den gegenwärtigen Preisen. Zu diesem Fazit kommen die Autoren. Ihr Beitrag zeigt auf, wie bei der Beratung von Verbrauchern Marktchancen genutzt werden können.

I. Brauchen Anwälte mehr Marketing?

In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie ergeben sich dann verstärkte Tendenzen zur Intensivierung der Marketing- und Werbeaktivitäten von Marktteilnehmern, wenn folgende Indikatoren gegeben sind:

- Stagnierender oder nur leicht wachsender Markt
- Verschärfung des Wettbewerbs durch neue Marktteilnehmer
- Intransparenz für (die) Kunden hinsichtlich der Leistung der Anbieter

Auf den Markt für anwaltliche Rechtsberatung trifft derzeit nicht nur einer, sondern es treffen alle Indikatoren in besonderem Maße zu.¹ Daher wäre eigentlich zu vermuten, dass Anwälte heute die Verstärkung der Marketing- und Werbeaktivitäten als ein wichtiges Anpassungserfordernis bewerten. In Fachdiskussionen mit Anwälten wird dies einerseits auch durchaus so gesehen. Außerdem scheint die seit Jahren geführte Diskussion um die Zulässigkeit der anwaltlichen Werbung dies zu bestätigen.²

Andererseits besteht Unbehagen, sich ernsthaft mit strategischem Marketing und den operativen Umsetzungen zu beschäftigen. Dies drückt sich in einer scheinbaren Zufriedenheit mit dem eigenen Marketing aus. So kommt die Untersuchung STAR zum Ergebnis, dass ca. 85 % der befragten Kanzleien ihre Werbemöglichkeiten für ausreichend halten. Nur jede 10. Kanzlei verfügt über ein Marketing-Konzept.³ In der Schlussfolgerung der Studie heisst es, das „Thema Marketing spiele bei der Mehrzahl der Anwältinnen und Anwälte keine große Rolle“.⁴

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie ist die Wahrnehmung von Rechtsanwälten aus der Sicht von Mandanten bzw. potenziellen Rechtsuchenden? Wo liegen Stärken und Schwächen bei diesem Image?
- Wie zufrieden sind die Mandanten mit der Leistung des Anwalts? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Zufriedenheit mit der anwaltlichen Leistung einerseits und der Weiterempfehlungs- und Wiedernutzungsabsicht andererseits?
- Bestehen heute unausgenutzte Marktpotenziale für anwaltliche Rechtsberatung?
- Wie können diese Potenziale erschlossen werden und welche Marketinginstrumente sind dazu erforderlich? Welcher Handlungsbedarf ergibt sich hinsichtlich der Produkt-/Service-, Honorar-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik von Anwaltskanzleien, um in einem stärkeren Wettbewerb bestehen zu können?⁵

II. Befragung von Mandanten zur Einschätzung hinsichtlich des anwaltlichen Marketings

Ausgehend von den o. g. Fragestellungen wurde von den Autoren ein Studiendesign entwickelt, welches insbesondere die Sicht der potenziellen Mandanten in den Vordergrund stellt. Wenn ein wesentlicher Teil des anwaltlichen Marketings darin besteht, eigene Prozesse, Leistungen und Preise auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten, dann verwundert doch, wie wenig empirische Studien hierzu in den letzten Jahren durchgeführt wurden.⁶ Die eigene Studie hat insofern das Ziel, die bestehenden Forschungslücken zum anwaltlichen Marketing zu schliessen.

Im Rahmen von persönlichen Interviews („Paper & Pencil“) wurden im August 2003 insgesamt 217 Westdeutsche im Alter von 18 bis 70 Jahren befragt.⁷ Die Stichprobe mag zwar auf den ersten Blick klein erscheinen – sie ist allerdings für die Beantwortung der o. g. Fragestellungen adäquat. So wurde in unserem Forschungsansatz Wert darauf gelegt, die Fragestellungen in der Tiefe und mit unterschiedlichen Fragetypen zu erschließen,⁸ um ein möglichst sicheres Bild abgeben zu können.⁹ Der Fragebogen enthielt Fragenblöcke zur Erfahrung mit Anwälten in der Vergangenheit, zur Wahrnehmung von Anwälten, zur Entscheidungsfindung bei der Auswahl eines Anwalts und zu den Nutzungsbarrieren hinsichtlich einer verstärkten Nutzung von Anwälten.

* Dr. Andreas Krämer (andreas.kraemer@exeo-consulting.com) und Dr. Gerd Wilger (gerd.wilger@exeo-consulting.com) sind Vorstände der exeo Strategic Consulting AG, Bonn. Die Beratungsgesellschaft ist spezialisiert auf die Bereiche Marktforschung, Pricing und Customer Relationship Management.

- 1 Siehe dazu u. a. Krämer, Anwaltliches Marketing im neuen Jahrtausend – 10 Thesen zur Entwicklung des anwaltlichen Marketing, Die Kanzlei 1/2000, 6 – 8; Hartung, Die Anwaltschaft im wirtschaftlichen Abseits, AnwBl 5/2002, 268. Zu einer weiteren Darstellung der Strukturen auf dem deutschen Anwaltsmarkt im Vergleich zu den USA siehe Heussen, Strukturen der Rechtsanwaltschaft in Deutschland und den USA, AnwBl 7/2000, 385 – 390.
- 2 Krämer/Mauer/Braun, Erfolgreiche Anwaltswerbung in der Praxis, Köln 1998. Das Recht zur Werbung für alle Freien Berufe ergibt sich grundsätzlich aus dem Grundrecht der Berufsfreiheit, Art. 12 I GG. Die darin enthaltene Freiheit der Berufsausübung schließt die Außendarstellung einschließlich der Werbung von selbständig Berufstätigen ein, soweit sie auf die Förderung des beruflichen Erfolges gerichtet ist (BVerfGE 85, 248, 256; 94, 372, 389; NJW 2002, 3091 ff. u. 1864 ff.; 2000, 2734 u. 3195; BGH NJW 2001, 2087 u. 2886; st. Rspr.). Das BVerfG (BVerfG NJW 1990, 2122) hat ausdrücklich betont, dass freiberuflich Tätige ganz allgemein darauf angewiesen sind, potenzielle Mandanten über ihr Dienstleistungsangebot zu informieren.
- 3 IFBN, Marketing in Anwaltskanzleien, Nürnberg 2001, 30.
- 4 IFBN, Marketing in Anwaltskanzleien, Nürnberg 2001, 34.
- 5 In diesem Beitrag wird die Frage der Wirkung unterschiedlicher Honorarmodelle nicht erörtert. Siehe dazu die früheren Beiträge Krämer/Lehnhof, Pricing für Anwälte, AnwBl 6/97, S. 306 – 313; Reed, Billing Innovations – New Win-Win Ways to End Hourly Billing, American Bar Association, Chicago 1996; Schmidt, Pricing and Billing Techniques, American Bar Association (Ed.), Marketing the Law Firm, Chicago 1995, 11A1 – 11A15.
- 6 Wenn Paul/Koetz (in: Kübler, Anwaltsberuf im Wandel, Frankfurt 1992) noch Anfang der 80er Jahre formulieren: „Über der Anwaltschaft in Deutschland liegt eine eigentümliche wissenschaftliche Nacht, die nur von tagespolitisch orientierten Diskussionen aus der Mitte der Profession selbst von Zeit zu Zeit eine gewisse Aufhellung erfährt“, so hat sich dies mittlerweile nur in Teilen verbessert. Wer sich tatsächlich die Mühe macht und eine Suche nach Ergebnisse zu Kundenstudien anstellt, wird über die Ergebnisse von PROGNOS (1987) und des Deutschen Kundenbarometers (Ergebnisse für die Profession der Rechtsanwälte nur bis 1992) hinaus nicht viel finden.
- 7 Die Interviewdauer betrug ca. 30 Minuten; aufgrund der Stichprobenziehung wurden Unternehmen als Mandanten von der Untersuchung ausgeschlossen. Zu deren Erwartungen hinsichtlich der anwaltlichen Leistung siehe Mauer/Krämer, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 63.
- 8 Auf den Einfluss der Art der Fragestellung auf das Ergebnis ist an verschiedener Stelle eingegangen worden, so z. B. Noelle-Neumann, Qualitätskriterien in der Marktforschung, planung&analyse 2/98, 10 – 13.
- 9 So führt Gränewald zu Recht aus: „Qualität in der Marktforschung steht und fällt nicht mit der Zahl der explorierten Fälle, sondern mit der Güte und Tiefe der Exploration“. Vgl. Gränewald, Psychologische Repräsentativität als Qualitätskriterium in der Marktforschung, planung&analyse 2/98, 22 – 26.

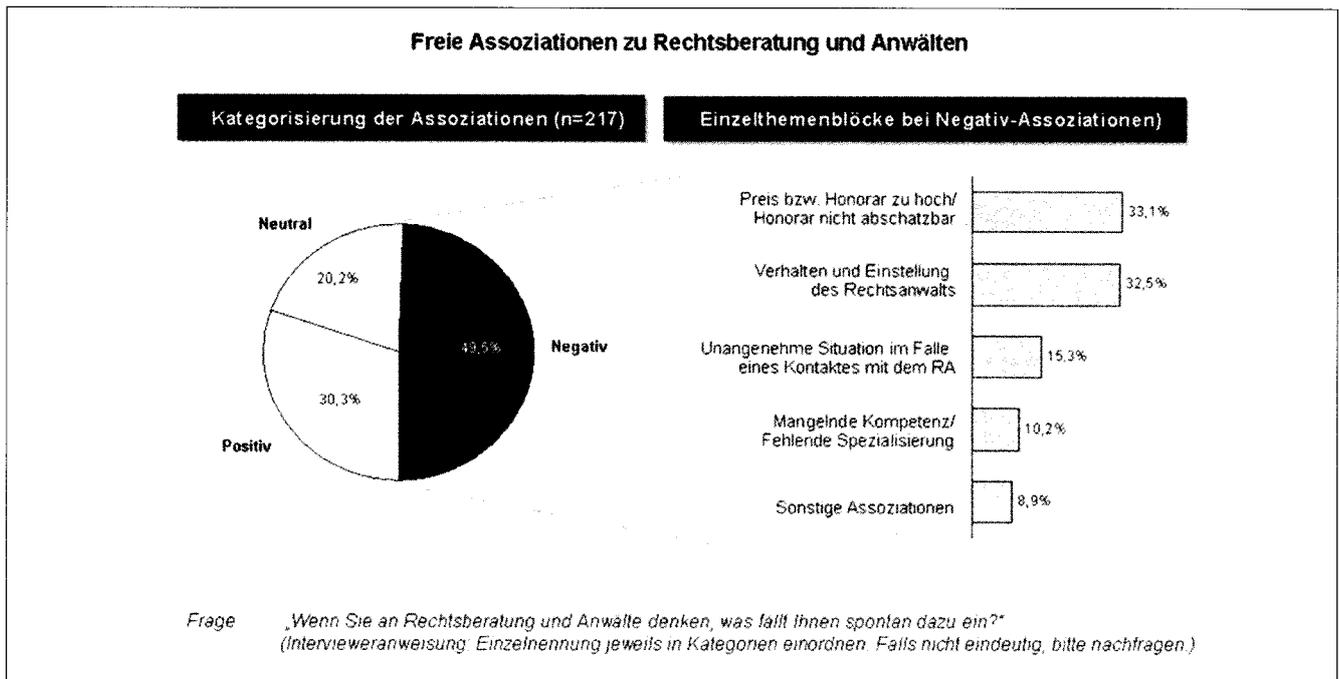


Abbildung 1 – Freie Assoziationen zum Thema Rechtsberatung/Anwälte in der Bevölkerung

III. Wahrnehmung von Anwälten in der Öffentlichkeit

Besonderheit der Nachfrage nach anwaltlicher Beratung ist die Tatsache, dass Verbraucher bezüglich rechtlicher Fragestellungen ein eher geringes Involvement haben, welches sich dann erhöht, sobald man persönlich tangiert ist. Eben weil sich der Normalbürger nicht permanent mit Fragen der Rechtsberatung befasst, sind viele Rechtssuchende im Falle eines konkreten Problems überfordert, den für sie „richtigen“ Anwalt zu finden. Viele der neu zugelassenen Rechtsanwälte eröffnen eine Einzelkanzlei und hoffen darauf, sich innerhalb einer möglichst kurzen „Hungerzeit“ einen ausreichend großen Mandantenstamm aufgebaut zu haben. Wie finden sich demnach Angebot und Nachfrage? Wo kommt die „versteckte Hand“ im Sinne von Adam Smith zum Tragen, die zu einem Marktausgleich führt?

Das Dilemma besteht darin, dass die Akquisition von neuen Mandanten in den meisten Fällen durch die Empfehlung bereits vorhandener Mandanten erfolgt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Rechtsanwälte auch mit anderen Professionen konkurrieren.¹⁰

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welches Ansehen die Anwaltschaft in der Bevölkerung besitzt. Im Rahmen der Allensbacher Image-Analyse, einer seit 1966 durchgeführten Langzeitstudie, werden im zwei- oder dreijährigen Rhythmus sogenannte „Berufsprestige-Skalen“ erstellt. In den letzten Jahren hat sich der in der Zeitreihe bestehende negative Trend für Rechtsanwälte weiter fortgesetzt – auch wenn zwischenzeitlich positive „Ausreisser“ zustande kamen. 2003 wurde ein Wert von 29% (1997 37%) der Bevölkerung ermittelt, die dem Berufsstand der Rechtsanwälte ein hohes Ansehen zubilligt¹¹. Hartung greift dieses Ergebnis auf und kommt kurz und prägnant zum Schluss:

„Dieser Prestigeverlust trägt deutlich zur wirtschaftlichen Abwärtsbewegung der Anwaltschaft bei. Wer an Ansehen verliert, verliert auch an Wert“.¹²

Wenige Anhaltspunkte offenbart die Allensbacher Imageanalyse bezüglich der tieferen Beweggründe dieser

Bewertung. Die eigene Studie basiert gegenüber dieser standardisierten Abfrage auf einer offenen Frage zu den Assoziationen hinsichtlich Rechtsberatung und Anwälten. Die Befragten werden hierbei gebeten, spontane Stichpunkte oder Ereignisse zu nennen. Diese wurden später in die Kategorien positiv, neutral und negativ eingeordnet (Abb. 1).

- Positive Assoziationen: Starke Einzelnennungen fallen auf; Aspekte, wie „Helfer in der Not“, „unverzichtbar bei Rechtsstreitigkeiten“ und „kompetenter Berater“. Etwa 30% der insgesamt genannten Assoziationen sind eher positiver Natur.
- Neutrale Assoziationen: Hierzu zählen Auflistungen unterschiedlicher Rechtsfälle, Nennungen von TV-Dokumentationen oder „TV-Rechtsverhandlungen“ u. ä. Etwa 20% der insgesamt genannten Assoziationen sind neutral.
- Nahezu 50% aller Assoziationen haben einen negativen Charakter – hier lohnt sich ein Blick ins Detail: Das stärkste Einzelthema ist der Preis der anwaltlichen Beratung (z. B. „zu teuer“, „weiß nicht, was die Beratung am Ende kostet“, „Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt nicht“ usw.) mit einem Anteil von 33%, gefolgt vom Themenblock Verhalten und Einstellung von Anwälten („halten sich für besonders wichtig“, „sind steif und undurchsichtig“, „nahm sich zu wenig Zeit“ oder „zeigte sich nicht richtig interessiert“). Das Thema fehlende Kompetenz

¹⁰ Hartung/Holl, Anwaltliche Berufsordnung, München 1997, 192: „Neben Rechtsanwälten sind dort – jeweils für Teilgebiete Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Verbandsvertreter, Versicherungsagenten u. v. m. tätig. Diese Konkurrenzsituation besteht faktisch, unabhängig von der Frage, ob die Beratung durch Nichtanwälte nach RberG zulässig ist oder nicht“. Siehe dazu auch Mauer/Krämer, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 93 und Mauer/Krämer/Becker, Kanzleiführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe, München 2000, 29 ff.

¹¹ Allensbacher Archiv, IfP-Umfrage Februar/März 2003.

¹² Hartung, Die Anwaltschaft im wirtschaftlichen Abseits, AnwBl 5/2002, 268 – 271. Als Ausweg fügt der Autor u. a. an, der Gesetzgeber möge durch eine schnelle und deutliche Erhöhung der Gebühren zu einer Entschärfung der wirtschaftlichen Situation auf dem Anwaltsmarkt beitragen. Hierzu sei angemerkelt, dass dies sicherlich im Bereich der gerichtlichen Vertretung greifen wird, für den Bereich der außergerichtlichen Beratung ist dies teilweise zu bezweifeln.

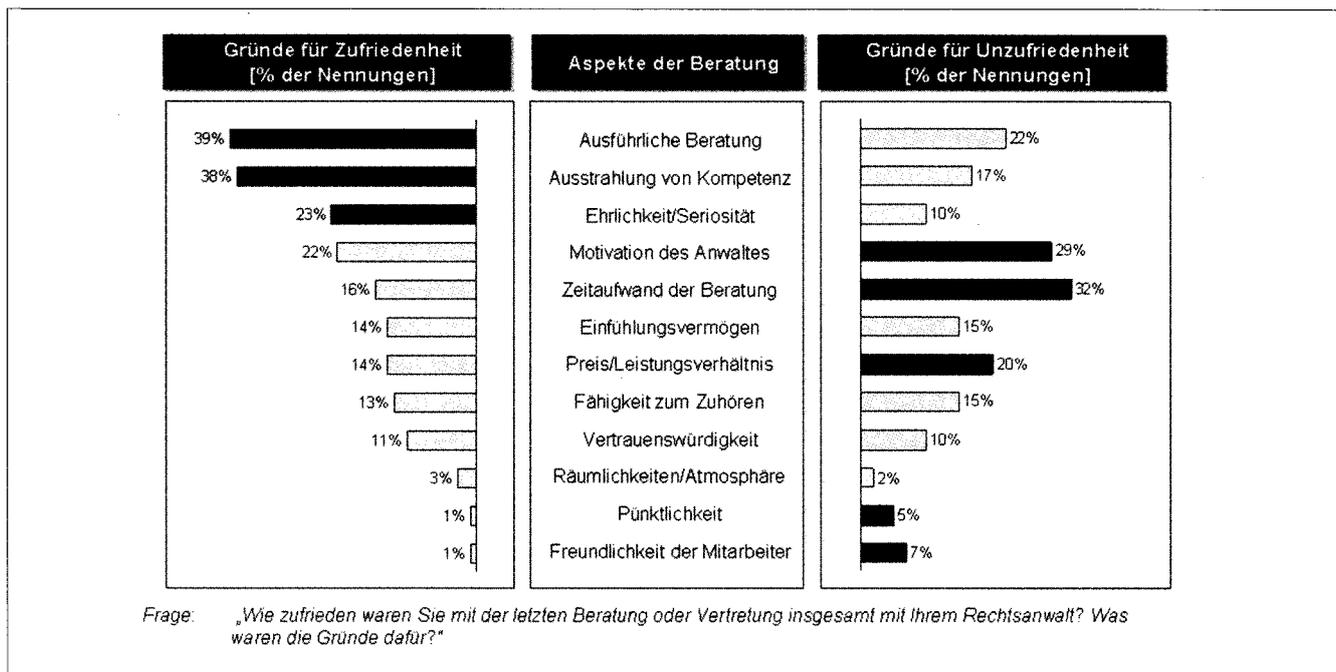


Abbildung 2 – Bestimmungsgründe der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der Leistung des Anwaltes

spielt zwar eine Rolle, ist von der Bedeutung jedoch abzustufen.¹³

Aus den Assoziationen von (potenziellen) Mandanten lässt sich zunächst ableiten, dass die Kernkompetenz der juristischen Beratung eher weniger problematisch gesehen wird, allerdings die Aspekte wie der Rat „an den Mann gebracht wird“, d. h. in welcher Art und zu welchem Preis.

IV. Mandantenzufriedenheit mit der anwaltlichen Leistung

Angesichts eines sich verschärfenden Wettbewerbs unter Anwälten gewinnt die Mandantenzufriedenheit eine immer größere Bedeutung.¹⁴ So hängt vom Grad der Zufriedenheit sowohl die Wiedernutzungsabsicht als auch die Weiterempfehlungsabsicht der Mandanten ab. Die Befragung deckt diese Zusammenhänge deutlich auf:

- Hinsichtlich der Zufriedenheit der Mandanten mit der Leistung des Anwaltes ergeben sich Werte, die deutlich mit früheren Erhebungen korrespondieren. Etwa 63 % der Befragten bezeichnen sich als (sehr) zufrieden. Dem stehen ca. 15 % (sehr) unzufriedene Mandanten gegenüber.¹⁵

- In der Gruppe der zufriedenen Mandanten geben 92 % der Befragten an, bei Bedarf wieder diesen Anwalt aufzusuchen. Knapp 90 % der unzufriedenen Mandanten möchten dies auf keinen Fall mehr tun.

- Eine ähnlich starke Korrelation besteht auch zwischen der Zufriedenheit der Mandanten und der Weiterempfehlungsabsicht. Gleichzeitig verdeutlicht dies die positive Wirkung zufriedener Mandanten für die Bindung des Kundstammes einerseits und für die Neukundengewinnung andererseits, welche im besonderen Maße auf der Grundlage von Empfehlungen erfolgt.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint die schwache systematische Erfassung der Mandantenzufriedenheit in deutschen Anwaltskanzleien unverhältnismäßig. Laut STAR-Untersuchung führen nur 6 % der Kanzleien schriftliche Mandantenbefragungen durch. Dies ist um so

erstaunlicher, hält sich doch der Aufbau einer solchen Analyse durchaus in Grenzen.¹⁶ Aber auch für die Zukunft ist wenig Besserung in Sicht: So gaben lt. IFBN nur 13 % der Kanzleien, die bisher keine Mandantenbefragungen durchführen, an, dies zukünftig tun zu wollen.¹⁷

Neben der Bewertung der Zufriedenheit mittels Skalenabfrage wurden auch offene Fragen nach den Gründen für die jeweilige Einschätzung gestellt. Aus dem Verhältnis der Nennungen zur Zufriedenheit und Unzufriedenheit (vgl. **Abb. 2**) lassen sich Rückschlüsse für die Leistungen ziehen:

- **Zufriedenheitstreiber:** Bei den Leistungsdimensionen „Ausführliche Beratung“, „Ausstrahlung von Kompetenz“ und „Ehrlichkeit/Seriosität“ überwiegen die positiven Nennungen – es ist zu vermuten, dass diese eher Zufriedenheit als Unzufriedenheit bewirken.

- **Unzufriedenheitstreiber:** Hier treten insbesondere die Dimensionen „Motivation des Anwaltes“, „Zeitaufwand der Beratung“ und „Preis/Leistungs-verhältnis“ hervor. Gerade auf diese Dimensionen ist zu achten, um eine nachhaltige Mandantenunzufriedenheit zu verhindern.

¹³ Auch andere empirische Untersuchungen deuten auf ein zumindest teilweises Imageproblem bei Anwälten. So kommt eine Untersuchung von Forsa zum Image von Unternehmern, bei der gleichermaßen auch andere Berufsgruppen (u. a. auch Rechtsanwälte) beurteilt wurden, zu folgendem Ergebnis: Etwa 55 % der Befragten unterstützen die Aussage, Rechtsanwälte hätten im allgemeinen ein hohes oder sogar sehr hohes Ansehen. Für etwa 41 % der Befragten traf dies nicht zu.

¹⁴ Vgl. dazu *Krämer/Mauer*, Mandantenbindung und Unternehmenserfolg in Anwaltskanzleien, ZAP, Nr. 3 v. 11.2.1998, 141–152 sowie *Krämer/Mauer*, Die strategische Bedeutung der Klientenzufriedenheit für den Rechtsanwalt, BRAK-Mitt. 1/96, 22–26.

¹⁵ Im Bereich der Anwaltschaft ist erstmals durch die Untersuchung von Prognos/InfraStat 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 % der Befragten bezeichneten sich als weniger zufriedene bzw. unzufriedene Klienten, siehe *Wettmann/Jungjohann*, Inanspruchnahme anwaltlicher Leistungen – Zugangsschwellen, Beratungsbedarf und Anwaltimage, Köln und Essen 1989, 28 ff.

¹⁶ Dem interessierten Leser sei für eine detaillierte Darstellung empfohlen: *Krämer/Mauer*, Fragebogen zur Mandantenfindung und -bindung – Ein Praxisbericht zur Marktforschung durch Anwaltskanzleien, BRAK-Mitt. 1996, 141–147.

¹⁷ IFBN, Marketing in Anwaltskanzleien, 2001, 6.

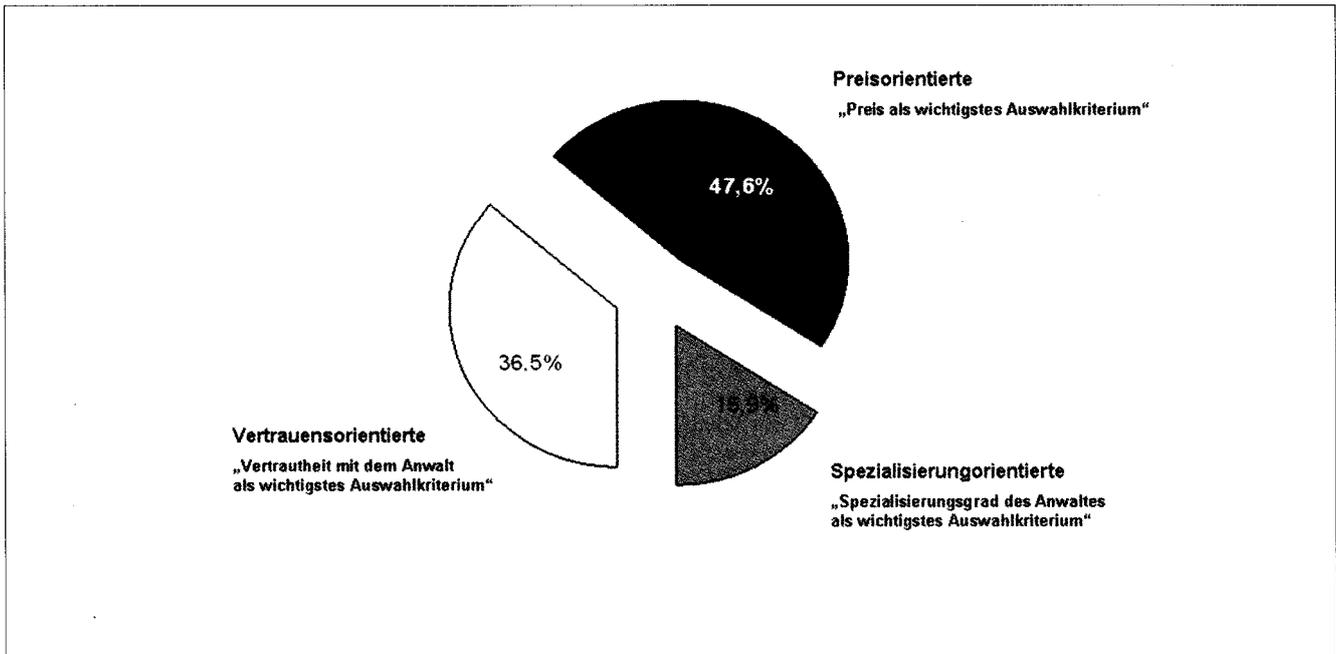


Abbildung 3 – Kundensegmente im Markt für außergerichtliche anwaltliche Beratung

V. Unausgeschöpfte Marktpotenziale deutscher Anwälte

Im weiteren folgt eine Darstellung der bisherigen Ergebnisse, verknüpft mit Teilergebnissen für das operative Marketing.

V.A. Anforderungen an die Preisgestaltung (Transparenz und Sicherheit)

Heute wird offener über den Preis der anwaltlichen Beratung gesprochen, als dies noch vor wenigen Jahren möglich war.¹⁸ Die starke Verbreitung des Internets hat erstens dazu geführt, dass mittlerweile Anwälte auch Beratungsleistung über dieses moderne Medium vertreiben, „natürlich“ zu günstigen Preisen. Zweitens herrscht mittlerweile durchweg die Meinung vor, dass eine Werbung mit dem Preis erlaubt sein soll (im Rahmen von § 4 Abs. 2 RVG und § 43 b BRAO).¹⁹ Nicht wundern muss man sich demzufolge über Aussagen auf deutschen Anwalts-Homepages wie „Unsere Stundensätze liegen zwischen 175 EURO und 275 EURO, jeweils zuzüglich Auslagen und Spesen“ oder die eines Onlineberatungsanbieters: „Durch die Beantwortung Ihrer Rechtsanfrage entsteht bei einfach gelagerten Rechtsfragen eine Auskunftgebühr in Höhe von 50 DM....“²⁰

Aber nicht nur über das Internet soll zukünftig eine kostengünstige Beratung angeboten werden: So hat der Anbieter Janolaw 2003 angekündigt, Standardberatungen zu einem Preis von 49 EUR anzubieten.²¹ Mittlerweile zeigen sich die zunächst extremen Expansionspläne eher gedämpft. Gleichzeitig erscheinen weitere Anbieter, die über andere Geschäftsmodelle ebenfalls günstige „Einstiegs-Beratung“ offerieren, z. B. unter www.frag-einen-anwalt.de oder unter www.123recht.net. Die eigene Untersuchung bestätigt, dass es eine Grundanforderung potenzieller Mandanten ist, zumindest grob eine Vorstellung über die zu erwartenden Kosten zu erhalten.

Von den abgefragten Nutzungsbarrieren hinsichtlich eines verbesserten Zugangs zur Anwaltschaft steht die Forderung „Kosten am Anfang bekannt“ an erster Stelle. Diese erreicht eine mittlere Wichtigkeit von 1,5 und liegt noch vor den Statements „Besseres Einfühlungsvermögen“ und „Niedrigere Anwaltsgebühren“.

V.B. Anforderung an das Produkt Rechtsberatung – wie viel Spezialisierung ist notwendig?

Eine fortschreitende Spezialisierung zählt zu den dominierenden Markttrends der letzten Jahre. Dies lässt sich unmittelbar an der Zahl der Fachanwälte ablesen.

- Die Anzahl der Fachanwälte lag zu Beginn des Jahres 2004 bei etwa 18.500 (Stand 1.1.2004), damit waren etwa 14,5 % der deutschen Anwälte Fachanwälte.

- Die Wachstumsraten bei den Fachanwälten sind mit 9 % (2004 zum Vj.) deutlich höher als bei den Anwälten insgesamt (ca. 5 %).

Angesichts dieser Entwicklung sehen viele Beobachter den Trend zur Spezialisierung ungebrochen. Abel geht sogar weiter und führt aus, „dass Spezialisierung in Zukunft für den allergrößten Teil der Anwaltschaft ein unausweichliches Muss bedeutet. Sie kann auch von mittleren und klei-

18 Zum Zusammenhang zwischen verfehlter Gebührenpolitik und dem verstärkten Wettbewerb auf dem deutschen Rechtsberatungsmarkt vgl. *Mauer/Krämer*, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 167; s. a. *Risch*, Auszug aus dem *Olymp*, manager magazin 2/97, 133. In der Sendung „Plusminus“ wurde im Mai 1997 Bezug nehmend auf die Änderung des Berufsrechts auch das Thema Honorarvereinbarung aufgegriffen. Aufklärungsarbeit hieß hier im konkreten Fall: „Das wissen die wenigsten: Auch beim Anwalt ist der Preis Verhandlungssache. Anstelle der üblichen Gebühren können nämlich unter bestimmten Umständen auch wesentlich günstigere Honorare vereinbart werden“.

19 *Feuerich/Braun*, BRAO, 3. Aufl., § 43 b, Rdn. 63. Koch, Werbung mit dem Preis und in den Medien, AnwBl 8 + 9/97, 423. Zu einer detaillierten Darstellung der Möglichkeiten und Restriktionen von Preiswerbung im anwaltlichen Bereich siehe *Krämer/Mauer/Braun*, Erfolgreiche Anwaltswerbung in der Praxis, Köln 1998.

20 *Krämer*, Pricing für Anwälte – Eckpunkte der Honorargestaltung, Der Anwalt 1–2/2001, 26–30.

21 Siehe zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesem Geschäftsmodell *Creutz*, Schneller Rechtsrat von der Stange, BRAK Magazin 5/2003, 4–6.



neren Kanzleien geleistet werden. Die äußere Form, in der Spezialisierung angeboten und bekannt gemacht wird, ist variabel“.²²

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welches Spezialisierungspotenzial weiterhin im Anwaltsmarkt besteht²³. Einen wesentlichen Indikator dafür stellen die Präferenzen der Mandanten dar. Ordnet man die Probanden hinsichtlich ihrer jeweiligen relativen Gewichte in homogene Gruppen ein, so ergeben sich 3 deutlich voneinander abgrenzbare Segmente (**Abb. 3**):

In die Gruppe der „Spezialisierungsorientierten“ werden ca. 16 % der Probanden eingeordnet. Diese Gruppe ist charakterisiert durch eine dominierende Präferenz für einen Spezialisten/Fachanwalt. Ein weitaus größeres Marktsegment stellen die „Vertrauensorientierten“ (36 %) dar (eine Vertrauensbeziehung zum Anwalt stellt das primäre Auswahlkriterium dar), das größte Segment schließlich umfasst die „Preisorientierten“ (48 %).

Wie ist nun die relativ geringe Größe des Marktsegments der „Spezialisierungsorientierte“ zu erklären? Hierzu ist es hilfreich, eine weitere Frage zum Kenntnisstand der Befragten hinsichtlich der Bezeichnungen Fachanwalt und Tätigkeitsschwerpunkt hinzuzuziehen. Nahezu 2/3 der Befragten in der Stichprobe kennen nach eigenen Angaben den Unterschied zwischen den Bezeichnungen Fachanwalt und Anwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt nicht – bei den Personen mit „Anwalts Erfahrung“ lag der Anteil der Nichtkennner immerhin noch bei 54 %. Sicherlich dürften diese Ergebnisse die zum Teil hitzig geführten Diskussionen zu den Definitionen Fachanwalt, Anwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt und Anwalt mit Interessensgebieten relativieren.

V.C. Kommunikation mit dem Mandanten

Die Kommunikation mit dem Mandanten lässt sich chronologisch in 3 Phasen unterteilen, die jeweils durch unterschiedliche Mandantenerwartungen geprägt sind:

- Vor der Beratung: Für den Mandanten ist es im Falle eines konkreten Beratungsbedarfs in der Regel schwierig, einen für die Fragestellung geeigneten Anwalt zu finden. Der Kontakt zwischen Anwalt und Mandant ist demnach bedarfsgetrieben. So ist beispielsweise nicht verwunderlich, dass aus Sicht der Verbraucher eine Präsenz von Anwälten in den Gelben Seiten eine relativ hohe Akzeptanz erreicht, während diese für Postwurfssendungen geringer ist. Zunehmend wichtig ist für die potenziellen Mandanten eine Informationsbereitstellung über das Internet.
- Während der Beratung: Nicht nur die eigenen Ergebnisse verdeutlichen die hohen Ansprüche der Mandanten an die Zugänglichkeit des Anwalts. Eben weil viele Mandanten im Rahmen der Beratung sehr emotional berührt sind, erwarten sie vom Anwalt ein ebenso hohes „Commitment“, sprich Interesse, Motivation, Involvement und zeitliche Verfügbarkeit. Gleichzeitig verlangen Mandanten eine Orientierung, mit welchen Kosten sie denn zu rechnen haben. Hier liegt eine besondere Herausforderung. Hierzu führt Busmann aus:

„Rechtsanwälte scheuen offenbar das Thema Honorare wie der Teufel das Weihwasser. Am deutlichsten zu erkennen ist das daran, dass sie Geschäftliches komplikationslos besprechen können, jedoch merkwürdigerweise manches Erstgespräch vergehen lassen, ohne die Gegenleistung verständlich erläutert zu haben. Woran liegt das? ...Das Wichtigste zuerst: Anwälte haben das Sprechen über Geld ein-

fach nicht gelernt. Sie sind keine Verkäufer in eigener Sache“.²⁴

- Nach der Beratung: Charakteristisch für die anwaltliche Diskussion des Werberechts ist, dass unter diesem Begriff nahezu die gesamte Palette des Kommunikationsportfolios zusammengefasst wird. Dabei endet die Kommunikation nicht nach der Beratung. Hier gilt, wie auch die Ausführungen zur Mandantenzufriedenheit gezeigt haben: „Nach der Beratung ist vor der Beratung“. Umso verwunderlicher ist, dass sich Anwälte mit dem Umgang von Beschwerdeführern recht schwer tun.²⁵

V.D. Vertrieb: Akzeptanz von Hotlines und Internet

Auf der Suche nach alternativen und günstigen Vertriebswegen haben sich seit einigen Jahren insbesondere anwaltliche Beratungsleistungen über spezielle Hotlines und über Internet etabliert. Die Diskussionen in der Fachwelt waren insgesamt weniger geprägt durch die Themen einer ausreichenden Marktakzeptanz („Was will der Kunde?“), sondern vielmehr durch berufsrechtliche Fragestellungen („Was ist den Anwälten erlaubt“).

Ob die telefonische Rechtsberatung²⁶ nun eine wichtige „Ergänzungsfunktion“ einnehmen wird, wie dies *Kleine-Cosack*²⁷ sieht oder sich zu einem wichtigen primären Vertriebskanal entwickelt, ist fraglich. Die hohe Akzeptanz der Vertriebskanäle Internet und Telefon aus Verbrauchersicht lässt jedoch ein erhebliches Entwicklungspotenzial erahnen:

- Telefon: Nur für etwa 42 % der potenziellen Mandanten kommt eine Beratung per Telefon grundsätzlich nicht in Frage. Im Umkehrschluss bedeutet dies, mehr als die Hälfte steht einer Telefonberatung eher positiv gegenüber.
- Internet: Hier ist die Ablehnung deutlich stärker als beim Telefon. Trotzdem geben 10 % der Befragten an, dass sie eine Beratung per Internet befürworten. Hinzu kommen 32 % der Befragten, für die eine Internetberatung je nach Problem in Frage kommt. Diametral zu diesem gewaltigen Marktpotenzial steht die derzeitige Präsenz deutscher Anwälte im Internet. 2002 waren etwa 50 % der Rechtsanwälte im Internet abrufbar – über eine eigene Präsenz verfügten jedoch nur 5 000 Kanzleien (Stand 2003).²⁸

Wichtig für die Akzeptanz „neuer“ Vertriebswege ist die Erwartung der Kunden, eine Beratung zu einem günstigen Preis zu erhalten. Das liberalisierte Berufsrecht steht dem nicht entgegen. So sind z. B. Angaben zu Stundenhonoraren für außergerichtliche Tätigkeiten zulässig, da Rechtsanwälte nach § 4 Abs. 2 RVG Abmachungen treffen können, in denen sie das Honorar frei vereinbaren. Daher können Rechts-

²² Abel, in: *Pepels/Steckler, Anwaltsmarketing*, München 2003, 95.

²³ Basierend auf dem Conjoint-Experiment lässt sich für jeden Befragten bestimmen, welche Leistungsdimension ihm bei der Entscheidung für einen Anwalt am wichtigsten ist. Siehe zum Vorgehen beispielhaft *Krämer, Keck, Tien*, Preisreduktion oder Serviceverbesserung? Strategische Entscheidungen in Richtung CRM nach dem Fall des Rabattgesetzes und praktische Umsetzung anhand eines Conjoint-Fallbeispiels, in: *Planung und Analyse*, Heft 2/2001, 56–62.

²⁴ *Busmann*, Ohne Moos nix los, *Die Kanzlei* 9/2002, 9.

²⁵ *Krämer*, Beschwerdemanagement in Anwaltskanzleien, *AnwBl* 2/99, 70 – 76.

²⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen von *Buschbell*, Telefonberatung – Eine Herausforderung für die Anwaltschaft, *AnwBl* 11/99, 579 – 586.

²⁷ *NJW CoR* 1998, 394, „Der Blick nach vorn“.

²⁸ Siehe hierzu *Steckler*, Werbung in Non-Printmedien, in: *Pepels/Steckler* (Hrsg.), *Anwaltsmarketing*, 185; im Detail und mit praktischen Beispielen siehe *Mauer/Krämer*, *Marketing-Strategien für Rechtsanwälte*, 50 und 225 ff. Welche Dynamik in diesem Medium steckt, lässt sich daran ablesen, dass die Anzahl der Rechtsanwälte mit Internetpräsenz vor fünf Jahren noch bei ca. 300 lag. Vgl. hierzu *Disterer*, *Marketing im Internet*, in: *Hartung/Römermann*, *Marketing und Management Handbuch für Rechtsanwälte*, München 1999, 939 ff.



anwälte z. B. mit einer Erstberatungsgebühr oder Online-Rechtsberatungen mit niedrigen Gebühren pro Minute werben, welche mit der Telefonrechnung abgebucht werden.

V.E. Marktchancen durch eine weitere Verbreitung von Rechtsschutzversicherungen (RSV)

Marktpotenziale für die Anwaltschaft, welche durch einzelne Kanzleien kaum aktiv ausgeschöpft werden können, liegen in einer stärkeren Verbreitung von Rechtsschutzversicherungen (RSV).²⁹ Diese stellen einen Potenzialfaktor dar, senken sie doch die Nutzungshemmnisse beim „Gang zum Anwalt“. Innerhalb der Befragten gaben 49 % an, rechtsschutzversichert zu sein. Dies deckt sich in etwa mit den Marktdaten: So liegt der Bestand von Rechtsschutzversicherungen derzeit bei ca. 29 Mio. – bezogen auf eine Grundgesamtheit von ca. 69 Mio. Menschen ab 14 Jahren ergibt sich eine Quote von 42 %. Gleichzeitig bestehen Potenziale für eine Ausdehnung dieses Marktanteils, und zwar:

- Einerseits über das Angebot preisgünstiger Versicherungen: Kapp 30 % der Personen ohne RSV gaben als Grund für die Nichtnutzung die hohen Kosten an.³⁰
- Andererseits über eine gezielte Kundenansprache: Etwa ein Viertel der Befragten ohne RSV gaben als Grund für die Nichtnutzung an, sie hätten sich noch nicht genau damit auseinandergesetzt oder bisher nicht daran gedacht.

VI. Zusammenfassung und Ausblick

Für die zukünftige Ausgestaltung des anwaltlichen Marketing ist entscheidend, inwiefern es gelingt, den Bedürfnissen der potenziellen Mandanten gerecht zu werden. Waren die vergangenen Jahre insbesondere durch eine anwaltliche Auseinandersetzung um die rechtlichen Möglichkeiten des Marketing geprägt, sollte in der nächsten „Phase“ der Kunde in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt werden. Die eigene empirische Studie versucht, Defizite in der bisherigen Forschung zu schließen. Wesentliche Ergebnisse lassen sich in 10 Punkten zusammenfassen:

- Das derzeitige Image der Anwälte ist keine gute Ausgangssituation für ein wirksames Marketing. Mehr als 50 % der freien Assoziationen zum Thema Rechtsberatung und Anwälte sind negativ, nur 20 % dagegen positiv. Diese Studienergebnisse decken sich mit anderen Imagestudien. Das Problem hierbei: „Wer an Ansehen verliert, verliert auch an Wert.“ Offensichtlich ist hier in den vergangenen Jahren viel Vertrauen zerstört worden.

- Zentrale Ansatzpunkte zur Verbesserung des Imageprofils der deutschen Anwaltschaft sind die Dimensionen Honorar (Preishöhe und Sicherheit) einerseits und das Verhalten und die Einstellung der Anwälte andererseits. Offensichtlich besteht hier ein enormer Nachholbedarf, nicht nur bezogen auf einzelne Kanzleien, sondern auf die Anwaltschaft insgesamt.

- Die Zufriedenheit der Mandanten scheint derzeit nicht schlechter zu sein, als dies Ergebnisse aus zurückliegenden Studien gezeigt haben. Mehr als 60 % der Mandanten bezeichnen sich als zufrieden – allerdings auch 15 % als (sehr) unzufrieden. Die positiven wie negativen Wirkungen der Mandanten(un)zufriedenheit werden in der Anwaltschaft mehrheitlich unterschätzt.

- Wesentliche Treiber für die Unzufriedenheit mit dem Anwalt sind die Faktoren „Motivation“, „nimmt sich ausrei-

chend Zeit für mich“ und das „Preis/Leistungsverhältnis der Rechtsberatung“. An diesen Punkten müssen Anwälte besonders arbeiten, um eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda zu vermeiden.

- Im Markt für anwaltliche Dienstleistungen lassen sich drei unterschiedliche Marktsegmente mit jeweils dominierenden Faktoren bei der Auswahl eines Anwaltes ausmachen. Die „preissensiblen Mandanten“ stellen das größte Segment dar.

- Aus den Ergebnissen der Marktsegmentierung ergeben sich neue Anforderungen an die Honorargestaltungen und die Preispositionierung der Anwälte.

- Für die Vertriebswege Internet und Telefon zeichnet sich ein erhebliches unausgeschöpftes Marktpotenzial ab.

- Mandanten erwarten heute von „ihrem Anwalt“ eine Kompetenz in jeweils spezifischen Rechtsgebieten und individuellen Problemlagen. Diese Spezialisierung kann einerseits fachlich sein, andererseits auch räumlich und segment-spezifisch (z.B. Betreuung von Ärzten). Um dem potenziellen Mandanten ein klares Signal in Richtung spezialisierte Angebote zu geben, ist nicht zwingendermassen ein Fachanwaltstitel erforderlich³¹.

- Zusätzliche Nachfrage wird sich aus einer weiteren Verbreitung von Rechtsschutzversicherungen ergeben. Obwohl hier die Anzahl der Risiken in den letzten Jahren Stagnation aufweist, zeigt die eigene Untersuchung weiteres Expansionspotenzial.

- Entscheidender Punkt für eine stärkere Sicherung der Anwälte im deutschen Beratungsmarkt ist ein wirkliches Umdenken in Richtung Markt. Die völlig überzogen emotionale Diskussion um die Zulässigkeit der Werbung (z. B. mit niedrigen Preisen) ist ein Indikator dafür, dass sich die Anwaltschaft zu sehr mit hausgemachten Problemen beschäftigen und zu wenig mit den Herausforderungen des Marktes. Um die bestehenden Potenziale wirklich nutzen zu können, werden allerdings in Teilen neue Geschäftsmodelle erforderlich sein. Hier gilt, was für den Arbeitsmarkt wie für den Anwaltsmarkt anwendbar ist. Nachfrage ist ausreichend vorhanden, nur nicht zu den gegenwärtigen Preisen.

²⁹ Siehe zur langfristigen Entwicklung der Rechtsschutzversicherungen und deren Bedeutung für den Markt für anwaltliche Dienstleistungen *Mauer/Krämer*, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 75.

³⁰ Dies deckt sich auch mit der Darstellung des *GDV*, Jahrbuch 2002 – Die Deutsche Versicherungswirtschaft, 92: „Insgesamt ist eine weiter abnehmende Versicherungsdichte in der Rechtsschutzversicherung zu beobachten. Die angespannte Haushaltslage und die zunehmende Bedeutung privater Altersvorsorge lässt bei den Verbrauchern die Notwendigkeit einer Rechtsschutzversicherung in der subjektiven Wahrnehmung offenbar in den Hintergrund treten.“

³¹ Allerdings ist die Ausdehnung der Fachanwaltstitel auch nicht schädlich (vgl. hierzu auch *van Bühren*, Spezialist=Fachanwalt, AnwBl 2004, 557).