

Marion Halfmann

Marketingpraxis für Anwälte

2. Auflage



Marion Halfmann

Marketingpraxis für Anwälte

Zielgruppen identifizieren, Mandanten akquirieren,
Kanzleiumsatz steigern



Marion Halfmann

Marketingpraxis für Anwälte

Zielgruppen identifizieren, Mandanten akquirieren,
Kanzleiumsatz steigern

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

mit einem Geleitwort von Benno Heussen
und einem Gastbeitrag von Markus Hartung

UVK Verlag · München



Dr. Marion Halfmann

(Diplom-Kauffrau) ist Professorin für Marketing an der Hochschule Rhein-Waal sowie Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung als Unternehmensberaterin für strategische Fragen bei renommierten Beratungsgesellschaften.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag 2018 – ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Lektorat: Rainer Berger, München

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Einbandmotiv: © rclassenlayouts, iStock

Druck und Bindung: CPI – Clausen und Bosse, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Str. 48

80335 München

Telefon: 089/452174-66

www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5

72070 Tübingen

Telefon: 07071/9797-0

www.narr.de

ISBN 978-3-86764-831-8

Geleitwort von Professor Dr. Benno Heussen

Wer als Anwalt Erfolg haben will, muss nicht nur besondere Rechtskenntnisse und Jahre der Berufserfahrung haben, die ihn von der Konkurrenz unterscheiden (Differenzierung durch Wissen und Erfahrung), der Markt muss auch wahrnehmen, dass er diese Fähigkeiten hat (Sichtbarkeit durch Marketing). Viele Anwälte vertrauen auf die Überzeugungskraft ihrer Leistungen und schenken dem Marketing keine Aufmerksamkeit. Andere setzen auf das, was sie laienhaft wissen, aber ahnen nicht, welche Möglichkeiten ihnen dadurch entgehen.

Marion Halfmann hat es schon in der 1. Auflage ihres Buches verstanden, den Anwälten Kenntnisse im Marketing anhand der anwaltlichen Aufbau- und Ablauforganisation didaktisch hervorragend aufgebaut und daher verständlich zu vermitteln. Drei Schwerpunkte bildet sie, die das Thema kennzeichnen: Zielgruppen identifizieren, Mandanten akquirieren, Kanzleiumsatz steigern. Im ersten Kapitel wird der Markt für Rechtsberatung und -vertretung dargestellt, im zweiten Kapitel die Rahmenbedingungen des Anwaltsmarketings in rechtlicher, personeller und finanzieller Sicht. Das dritte Kapitel zeigt die wesentlichen Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen. Im → Kap. 4 werden die Strategien dargestellt, die zur Auswahl stehen, das fünfte Kapitel schildert Schritt für Schritt ihre operative Umsetzung: Zielführende Angebote werden untersucht, die Honorarpolitik auf den Prüfstand gestellt, Akquisition und Kommunikation im Detail erörtert. Im sechsten Kapitel geht es um das Controlling. Es sollte besonders sorgfältig gelesen werden, weil Anwälte normalerweise keine Vorstellung davon haben, wie sie ihre akquisitorischen Bemühungen bewerten und von ihren Misserfolgen lernen können. Das siebte Kapitel schließlich schildert »die Reise, die jeder Mandant vom Erstkontakt mit der Kanzlei bis zur Beendigung der Mandantenbeziehung macht«. Die einzelnen Kontaktpunkte werden diskutiert und Verbesserungsvorschläge gemacht. Im Anhang folgen nach dem Literaturverzeichnis Links und Hilfsmittel sowie das Muster eines Mandanten-Fragebogens.

Immer noch sind ca. 38 % aller Anwälte nur in ihrer Einzelpraxis tätig (in den USA ist das nicht anders!). Wenn man an sieben Wochenenden jeweils eines der Kapitel liest, und sich an einem weiteren Wochenende Gedanken darüber macht, wie man mindestens sieben Ideen umsetzt, entwickelt sich in zwei Monaten eine völlig neue Sicht auf die Aufgaben, die das Management jedem Anwalt stellt. Viele glauben, größere Sozietäten könnten diese Aufgabe besser lösen, weil sie dafür mehr Geld in die Hand nehmen können. Aber das führt nur dann zum Erfolg, wenn klar genug ist, wer die Führung übernimmt, die strategischen Ziele setzt, die Kollegen koordiniert und fähig ist, einen Plan auch umzusetzen – Aufgaben, von denen viele Anwaltsberater schon gesagt haben: »Das ist schwieriger als Katzen hüten.«

Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass ein Produktmarketing, wie Handel und Industrie es einsetzen, für Anwälte nur einen bedingten Wert hat. Ihre Dienstleistungen werden nicht nur von der inhaltlichen Qualität bestimmt (die der Mandant in den meisten Fällen kaum beurteilen können), sondern leben vor allem vom Vertrauen in die Person des Beraters. Viele Anwälte setzen ausschließlich auf diesen Faktor und

bemühen sich um enge persönliche Beziehungen zu ihren Klienten. Das allerdings ist ein schwankender Boden und erlaubt vor allem keine Markenbildung, die auch nach außen hin Glaubwürdigkeit vermittelt. Muss ein Anwalt sich als Marke begreifen?

Zu dieser und vielen anderen einschlägigen Fragen finden wir in der 2. Auflage des Buches vertiefte Antworten. Das Kapitel über die rechtlichen Rahmenbedingungen ist von *Markus Hartung* (Bucerius Law School, Hamburg) neu geschrieben worden. Neu ist auch ein Kapitel über Legal Tech. Alle Interviews mit Praxisvertretern sowie der Serviceteil und die Mandanten-Befragungen wurden aktualisiert. Vor allem die vielfältig eingestreuten Beispiele, Charts, Interviews und Checklisten machen das Buch sehr wertvoll. Kein Anwalt hat eine Chance, in die innere Struktur eines anderen Büros oder einer Sozietät Einblick zu nehmen, obwohl (oder gerade weil) man sich als Kollege jedenfalls in den kleineren Städten gut kennt. Umso wichtiger ist es, diese Informationen in einem Buch zu finden, das außerdem immer eine klare Meinung über die Vor- und Nachteile einzelner Marketing-Ideen hat und sie auf dem Hintergrund des allgemeinen betriebswirtschaftlichen Wissens begründet, über das Anwälte nicht verfügen. Besonders wertvoll erscheinen mir die konkreten Hinweise, die sich zu einzelnen drängenden Fragen ergeben. Nur wenige Beispiele: Soll man online Werbung schalten? Hier finden wir eine sehr detaillierte Darstellung, wie die Adwords von Google funktionieren und wie man prüfen kann, ob die Anzeigen auch Erfolg hatten. Dass eine Scheidungsanwältin Kondome als Visitenkarten verwendet, wusste ich bisher auch nicht (Guerilla-Marketing). Und was muss man tun, dass Mandanten einem wirklich sagen, ob sie mit der Arbeit zufrieden waren oder nicht? Das gelingt nur, wenn man nicht mehr oder weniger gut gefühlte Fragen an die Mandanten stellt, man muss schon ein richtiges Projekt daraus machen.

Wenn Sie dieses Buch nicht nur lesen, sondern als Werkzeugkasten für alles benutzen, was Ihnen im Bereich des Marketings immer wieder Sorgen macht, wird der Erfolg nicht ausbleiben.

München, im Juni 2018

Professor Dr. Benno Heussen

Vorwort zur zweiten Auflage

Als im März 2016 die erste Auflage von „Marketingpraxis für Anwälte“ publiziert wurde, war kaum abzusehen, welche Resonanz diese Neuerscheinung erfuhr. Veröffentlichungen zum Kanzleimanagement und -marketing finden häufig nicht die Beachtung, die sie aufgrund ihrer praktischen Relevanz verdienen, und so freue ich mich besonders, dass zwei Jahre nach dem Erscheinen der Erstaufgabe nunmehr schon eine zweite Auflage des Buches folgt. Alle Inhalte, Quellenangaben und Internetlinks sind dazu auf den neuesten Stand gebracht worden, zudem kam ein Kapitel über „Legal Tech“ hinzu. Alle Interviewbeiträge wurden aktualisiert und zum Teil komplett überarbeitet. Auch die eingebundenen Fallstudien wurden auf den neuesten Stand gebracht und tragen nach wie vor zur Auflockerung der Darstellung bei.

Mein besonderer Dank gilt neben den Interviewpartnern in dieser Auflage Herrn Prof. Dr. Benno Heussen, der das Geleitwort beigesteuert hat, sowie Dr. Markus Hartung für die komplette Überarbeitung und Neugestaltung des Kapitels zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Anwaltsmarketings. Neben vielen Rückmeldungen hat mir die Veröffentlichung der Erstaufgabe den Kontakt zu Rechts- und Marktexperten ermöglicht, die die weitere Arbeit am Thema wesentlich bereichert haben. Darüber freue ich mich sehr und hoffe, dass die Neuauflage wiederum viele Gespräche und Kooperationen anregen wird.

Kleve/Kamp-Lintfort, im Juni 2018

Marion Halfmann

✉ marion.halfmann@hochschule-rhein-waal.de

Vorwort zur ersten Auflage

Vor einigen Jahren erhielt ich den Auftrag, einen Vortrag zum Thema „Marketing bei Rechtsanwältinnen“ zu halten. Zur Vorbereitung musste Recherche betrieben werden und das Ergebnis war aus meiner Sicht enttäuschend: Insgesamt – so schien es – betrachten sich Rechtsanwältinnen in erster Linie nicht als Unternehmer, denn Kanzleimarketing und -management begegneten mir eher als Randthemen. Während der Jurist dazu neigt, bei juristischen Streitfragen alle rechtlichen Verästelungen bis ins Kleinste durchzudeklinieren, werden Fragen betriebswirtschaftlicher Natur eher schematisch abgehandelt. Bestehende Fortbildungs- und Literaturangebote sind oft „von Praktikern für Praktiker“ gemacht, was an sich nichts Schlechtes ist, aber manchmal Gesamtüberblick und Tiefe vermissen lässt.

Marketing ist keine Fachdisziplin, die sich durch Herumprobieren von alleine lernt, und es ist keine große Trickkiste, in die hier und da einmal hineingegriffen werden kann. Wenn Akademiker zum Anwaltsmarketing zu Wort kommen, dann oft Juristen, die ihren Fachkollegen die Grundregeln des Vermarktens erklären, oder Autodidakten aller Art. Marketingwissenschaftler hingegen begeistern sich augenscheinlich eher für andere Branchen und befassen sich eher selten mit den spezifischen Problemen der Rechtsdienstleistungsbranche. Dabei hätten sie einiges beizutragen, denn Rechtsanwält-

te sind Dienstleister und immerhin wird im betriebswirtschaftlichen Marketing seit Jahrzehnten zum Dienstleistungsmarketing intensiv geforscht. Es muss also nicht das Rad neu erfunden werden, welches Marketingexperten für zwar nicht völlig identische, aber durchaus vergleichbare Probleme schon einmal konstruiert haben. Das vorliegende Buch ist daher auch als ein Appell zu betrachten, Erkenntnisse und Erfahrungen aus Wirtschafts- und Rechtswissenschaften beim Thema Vermarktung stärker miteinander zu verbinden. Der zunehmende Trend, in Kanzleien eigene Marketingfachleute zu beschäftigen, die ihren unverstellten Blick aus anderen Branchen mit einbringen, ist positiv zu werten. *„Nach unserer Überzeugung gibt es kein größeres und wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten“*, wusste schon Johann Wolfgang von Goethe. Bis heute hat sich daran nichts geändert.

Die Idee für dieses Buchs lässt sich kurz umreißen: Eine relativ geschlossene Darstellung der Marketingoptionen, die Anwälte haben, auf der Basis von Erkenntnissen aus der Marketingforschung, aber dennoch so praxisnah, dass man daraus etwas für die tägliche Kanzleiarbeit mitnimmt. Das Projekt stellte sich als wesentlich komplexer heraus als anfänglich geplant. Am Ende waren fast zwei Jahre und zahlreiche Gespräche mit Experten erforderlich, um das Manuskript fertigzustellen. Mit einigen Anwälten hat sich über die Zeit ein regelmäßiger Austausch in Bezug auf Marketingaspekte entwickelt, der sich hoffentlich auch nach der Veröffentlichung noch fortsetzen wird. Zahlreiche Agenturvertreter, Kanzleiinhaber und Fachvertreter haben außerdem Fotos, Zitate oder Artikel beige-steuert. Jeden einzelnen Beitrag hier aufzuführen, würde den Rahmen sprengen, daher bedanke ich mich an dieser Stelle pauschal aufs Allerherzlichste bei allen „Mittätern“, die entscheidend zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Eine besondere Erwähnung gebührt allerdings dem Geschäftsführenden Ausschuss der Arbeitsgemeinschaft Erbrecht des Deutschen Anwaltvereins, der mich durch einen kleinen Projektauftrag vor ein paar Jahren unwissentlich von den spannenden Seiten des „Anwaltsmarketings“ überzeugt hat.

Bevor nun mit der Lektüre begonnen werden kann, seien noch einige obligatorische Hinweise erlaubt:

- Bewusst werden in diesem Buch immer wieder Beispiele, zum Teil internationaler Art, eingestreut. Diese sind nicht durchweg zum Nachahmen gedacht. Auch von weniger gelungenen Marketingansätzen kann man lernen; zudem gibt es nur selten ein klares Richtig oder Falsch. Den angeführten Beispielen liegt deshalb auch keine implizite Wertung zugrunde. Sie dienen der Illustration und als Denkanstöße, aber weder als Vorbilder noch als Abschreckung.
- Ein weiterer Hinweis bezieht sich auf die Sprache. Die Erfahrung zeigt, dass Anwälte eine natürliche Aversion gegenüber Englisch, vor allem aber gegenüber „Denglisch“ haben. So weit wie möglich wird in diesem Buch daher Deutsch verwendet, allerdings lässt sich der ein oder andere Ausrutscher nicht vermeiden. Im Marketing sind Anglizismen allgegenwärtig und wer mitreden will, kommt um deren Anwendung nicht gänzlich herum. Um die sprachliche Darstellung nicht zu verkomplizieren, wurde zudem durchweg die männliche Personalform verwendet (z. B. Anwalt, Mandant). Selbstverständlich sind aber stets beiderlei Geschlechter gemeint.
- Irgendwann muss ein Buch fertig werden. Angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit im Marketing sind die ersten Informationen schon nach kurzer Zeit wieder veraltet, insbesondere wenn sie aus der Online-Welt stammen. Die in diesem Buch vorgestellten Internet-Links datieren aus den Jahren 2014/2015 und können mittel-

fristig an Aktualität einbüßen. Da sie größtenteils zu Beispielen und Zusatzinformationen führen, wird die Aussagekraft dadurch nicht eingeschränkt.

Marketing ist und bleibt ein hochinteressantes Feld, das hinsichtlich seiner Möglichkeiten und Komplexität von Anwälten noch unterschätzt wird. Mit dem vorliegenden Buch kann sich jeder die Grundzüge eines professionellen Kanzleimarketings erarbeiten, das auf bewährten Methoden der Betriebswirtschaftslehre beruht. Ich wünsche dabei viel Erfolg und Vergnügen.

Kleve/Kamp-Lintfort, im Januar 2016

Marion Halfmann

✉ marion.halfmann@hochschule-rhein-waal.de

Inhalt

Geleitwort von Professor Dr. Benno Heussen	5
Vorwort	7
1 Der Markt für Rechtsberatung und -vertretung	17
1.1 Nachfrage.....	20
1.1.1 Elementare Nachfragesituationen im Rechtsdienstleistungsmarkt	20
1.1.2 Einflussfaktoren der Nachfrage	21
1.2 Angebot.....	26
1.2.1 Konkurrenz im Anwaltsgeschäft	26
1.2.2 Wirtschaftliche Konsequenzen des Wettbewerbs	31
1.3 Markttrends.....	39
1.4 Resümee	44
Quellenverzeichnis zu Kapitel 1.....	47
2 Rahmenbedingungen des Anwaltsmarketings	51
2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen: Erlaubt ist, was gefällt? Gastbeitrag von Markus Hartung, Hamburg	51
2.1.1 Der Schnelleinstieg: Was regeln § 43b BRAO, §§ 6 ff. BORA?	53
2.1.2 Werbung.....	54
2.1.2.1 Bedruckte Roben	55
2.1.2.2 Anwaltliche Schockwerbung.....	56
2.1.2.3 Erlaubte Werbung	59
2.1.2.4 Wettbewerbsrechtliche Grenzen des Außenauftritts	60
2.1.3 Akquise	63
2.1.4 Angebotsspektrum.....	65
2.1.5 Honorargestaltung	67
2.2 Technologische Rahmenbedingungen: Legal Tech – Hype oder Megatrend?	71
2.3 Personelle Rahmenbedingungen: Unternehmertypen gesucht.....	75
2.3.1 Personalrekrutierung und -auswahl	76
2.3.2 Personalführung und -bindung	81
2.3.3 Personalentwicklung	82

2.4	Finanzielle Rahmenbedingungen: Kleines Budget, kleine Wirkung	85
2.5	Resümee	87
	Quellenverzeichnis zu Kapitel 2.....	88
3	Der Anwalt als Dienstleister	91
3.1	Besonderheiten von Rechtsdienstleistungen.....	91
3.2	Rechtsberatung und -vertretung als Prozess.....	95
3.3	Der Anwalt in der öffentlichen Wahrnehmung.....	102
3.4	Rechtsdienstleistungen aus Mandantenperspektive.....	109
3.5	Rechtsdienstleistungen aus Anwaltperspektive.....	120
3.6	Resümee	121
	Quellenverzeichnis zu Kapitel 3.....	123
4	Strategisches Kanzleimarketing	125
4.1	Prozess des strategischen Kanzleimarketings im Überblick.....	126
4.2	Abgrenzung des relevanten Marktes	128
4.3	Situationsanalyse.....	132
4.3.1	Informationsquellen und -gewinnung	132
4.3.2	Portfolio-Analyse	139
4.4	Ziele und Budget.....	149
4.4.1	Vision, Mission und Zielsetzung.....	149
4.4.2	Budgetfestlegung	154
4.5	Strategien.....	158
4.5.1	Marktfeldstrategien: Expansionsrichtungen ausloten.....	158
4.5.2	Marktarealstrategien: Angebotsradius bestimmen.....	161
4.5.3	Marktstimulierungsstrategien: Wettbewerbsvorteil definieren	164
4.5.3.1	Qualitätsstrategie	166
4.5.3.2	Preisstrategie	167
4.5.3.3	Kommunikationsstrategie.....	171
4.5.3.4	Programmbreitenstrategie	174
4.5.4	Marktparzellierungsstrategien: Zielgruppe festlegen	176
4.5.4.1	Vorgehensweise der Marktsegmentierung.....	178
4.5.4.2	Segmente im Markt für private Rechtsdienste.....	181
4.5.4.3	Segmente im Markt für gewerbliche Rechtsdienste	192

4.6 Resümee	201
Quellenverzeichnis zu Kapitel 4.....	202
5 Operatives Kanzleimarketing.....	205
5.1 Marketing-Mix in der Kanzlei.....	205
5.2 Angebotspolitik	206
5.2.1 Angebotsinnovation und -modifikation	209
5.2.1.1 Dienstleistungsentwicklung.....	216
5.2.1.2 Dienstleistungsbündelung	222
5.2.1.3 Dienstleistungsreengineering	225
5.2.2 Angebotseliminierung	233
5.3 Honorarpolitik	236
5.3.1 Bestimmungsfaktoren des Honorars.....	237
5.3.2 Kalkulationsgrundlagen.....	240
5.3.3 Honorarsysteme	244
5.3.3.1 Stundensatz- und Festpreismodelle.....	246
5.3.3.2 Abonnements und Flatrates.....	250
5.3.3.3 Prepaid-Rechtsberatung und Preisbaukästen.....	253
5.3.4 Rabattierung und kostenlose Erstberatung	258
5.4 Akquisitionspolitik	266
5.4.1 Akquisition nach dem Trichtermodell.....	267
5.4.2 Akquisitionsformen	270
5.4.2.1 Erstkontakt.....	276
5.4.2.2 Cross- und Upselling	279
5.4.2.3 Empfehlungsmarketing	282
5.4.2.4 Virtuelle Marktplätze	288
5.4.2.5 Franchising	291
5.4.2.6 Kooperative Mandantengewinnung	294
5.4.2.7 Pitch	297
5.5 Kommunikationspolitik.....	305
5.5.1 (Klassische) Werbung.....	313
5.5.2 Public Relations.....	318
5.5.2.1 Print-PR.....	320
5.5.2.2 Veranstaltungen	324

5.5.2.3	Sponsoring und Pro-bono-Engagement.....	329
5.5.2.4	Visuelle Identität.....	331
5.5.2.5	Handbücher und Rankings	337
5.5.3	Werbebriefe.....	344
5.5.4	Online-Kommunikation	348
5.5.4.1	Website	350
5.5.4.2	Suchmaschinenoptimierung.....	361
5.5.4.3	Weblogs, Foren und Communities.....	367
5.5.4.4	Online-Werbung	370
5.5.4.5	E-Mail-Marketing	376
5.5.4.6	Soziale Netzwerke	382
5.5.4.7	Virales Marketing.....	392
5.5.5	Guerilla-Marketing	395
5.6	Resümee	398
	Quellenverzeichnis zu Kapitel 5.....	400
6	Erfolgskontrolle des Kanzleimarketings.....	409
6.1	Mandantenbefragungen	410
6.2	Ermittlung des Mandantenwerts	416
6.3	Balanced Scorecards und Marketing-Cockpits.....	421
6.4	Resümee	425
	Quellenverzeichnis zu Kapitel 6.....	426
7	Management der Mandantenbeziehung: Der Mandanten Journey.....	427
	Quellenverzeichnis zu Kapitel 7.....	432
	Anhang: Links und Hilfsmittel.....	433
	Stichwortverzeichnis.....	449
	Namensregister.....	455

Praxisbeispiele

Lesen und lesen lassen	39
Coffee and Law	68
Billig – billiger – JuraXX.....	169
Sex, Drugs and Rock´n Roll	185
Scheidung komplett	224
iLawyer und Cyber-Gerichte	231
Anwalt auf Probe	264
Street Worker: Rechtsanwälte auf Achse	273
Der Love Lawyer.....	308
Juristen vor der Kamera.....	394

Interviews

10 Fragen an Rechtsanwalt Florian Kalthoff.....	34
10 Fragen an Rechtsanwältin Nicola von Tschirnhaus.....	78
10 Fragen an Christiane A. Legler.....	198
10 Fragen an Dr. Claudia Mayfeld	302
10 Fragen an Dr. Astrid Gerber.....	341
10 Fragen an Christian Solmecke	388

1 Der Markt für Rechtsberatung und -vertretung

„Das Studium der Rechte ist eine ganz niederträchtige Kunst: wenn es nicht den Geldbeutel füllte, würde sich niemand darum bemühen“, formulierte Martin Luther vor rund 500 Jahren in einer Tischrede. Über den ersten Teil des Zitats lässt sich streiten, zweifellos jedoch galt der Beruf des Rechtsanwalts über Jahrhunderte als Garant für ein Leben in Wohlstand und sozialer Anerkennung. Als hochspezialisierter Dienstleister war der Jurist unverzichtbar und sah aufgrund einer immer komplexer werdenden Gesetzeslandschaft einer gesicherten Zukunft entgegen. Anders heute: Neben stetig steigenden Kosten für die Unterhaltung der Kanzlei sind Rechtsanwälte heute mit zunehmenden Problemen der Gewinnung und Betreuung von Mandanten konfrontiert. Juristische Qualifikationen reichen längst nicht mehr aus, um eine Kanzlei erfolgreich zu führen. Vielmehr sind Managementkompetenzen, insbesondere in Marketing, Personalführung und Organisation, unabdingbare Erfolgsfaktoren. Dem Bereich des Marketings kommt eine Schlüsselfunktion unter den genannten Funktionen zu, denn er ist die Grundlage für die Erschließung von Umsatzquellen in der Kanzlei.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht versteht man unter *Marketing* alle Aktivitäten, organisatorischen Regelungen und Prozesse, die darauf abzielen, werthaltige Angebote für Kunden zu schaffen, zu kommunizieren und zu vertreiben (vgl. ähnlich American Marketing Association 2008). Die Stiftung eines *Nutzens* ist das erklärte Ziel des Marketings. Einige Fachvertreter gehen weiter und betonen, dass Marketing aufgrund seines herausragend wichtigen Charakters für den Geschäftserfolg nicht nur eine Aufgabe, sondern eine Philosophie des wirtschaftlichen Handelns darstellt. Marketing wird in diesem Sinne als marktorientierte Unternehmensführung verstanden, auf die sich alle Bereiche einer Organisation (z. B. Einkauf, Personalwirtschaft, Leistungserstellung etc.) konsequent hin ausrichten müssen (vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2015, S. 14).

Nutzen wird bei Rechtsanwälten durch juristische Dienstleistungen erbracht, die von der vorsorglichen Beratung bis hin zur gerichtlichen Vertretung reichen. Die damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen sind sehr vielfältig. Nach der Art des Angebots lassen sich Dienste der *Rechtsberatung und -gestaltung* sowie der *Rechtsvertretung* voneinander abgrenzen (→ **Abb. 1**). Während die Rechtsberatung und -gestaltung dadurch gekennzeichnet sind, dass kein konkreter rechtlicher Konfliktfall vorliegt, geht es bei der *Rechtsvertretung* um die Vertretung des Mandanten in einer juristischen Streitsituation. Dabei lassen sich außergerichtliche und gerichtliche Vertretungsleistungen unterscheiden. Neben Rechtsberatung und -gestaltung sowie Rechtsvertretung erbringen Anwälte ggf. weitere Dienste für die Allgemeinheit, wie z. B. die Erstellung von Gutachten und Publikationen sowie wissenschaftliche Aufgaben. Da diese Art von Aktivitäten nicht unmittelbar mandantenbezogen sind, spielen sie für das Anwaltsmarketing nur eine untergeordnete Rolle. Sie sind eher Marketinginstrumente als -objekte.

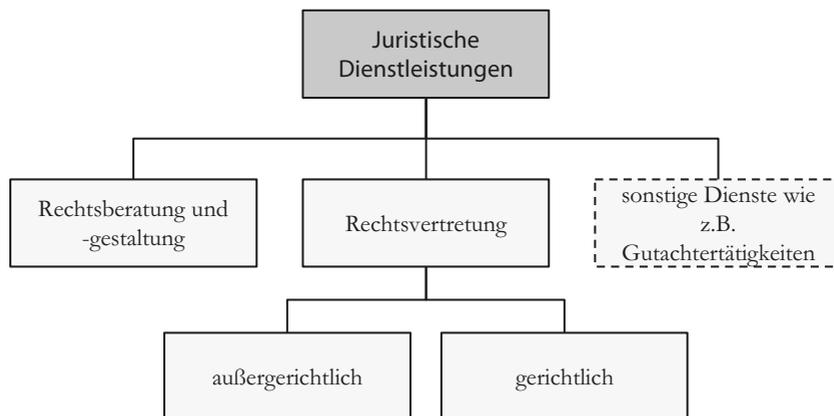


Abb. 1: Juristische Dienstleistungen nach der Art der Dienste

Aufgrund ihrer Heterogenität bringen Rechtsdienstleistungen aus marktorientierter Sicht eine Vielzahl unterschiedlicher **Herausforderungen** mit sich. Während Rechtsberatung und -gestaltung prophylaktischen Charakter haben und größtenteils aufgrund eigener Motivation des Mandanten nachgefragt werden, dient die Rechtsvertretung primär der Schadensverminderung. Für Mandanten stellen in vielen Fällen Zwänge aufgrund bereits eingetretener Konfliktsituationen das Motiv dar, Rechtsvertretung nachzufragen. Stärker als bei der Rechtsberatung und -gestaltung wird reaktiv gehandelt, d. h. auf Ansprüche Dritter reagiert.

Für das Marketing sind die dargestellten Unterschiede höchst relevant, denn während sich für die Vermarktung von Rechtsberatung und -gestaltung viele Marketinginstrumente anbieten, die auch für andere Dienstleistungsbranchen angewendet werden, ist die Nachfrage nach Rechtsvertretung nur in Grenzen beeinflussbar. Natürlich ist auch die außergerichtliche und gerichtliche Vertretung durch Anwälte Gegenstand von Vermarktungsbemühungen (schließlich kann z. B. in vielen Fällen gerade bei außergerichtlichen Streitfällen aus Mandantensicht auch auf anwaltliche Hilfe verzichtet werden), jedoch ist das Aufkommen von Streitfällen stark von externen Faktoren wie der Gesetzeslage oder der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung abhängig. Bei der vorgelagerten Rechtsberatung und -gestaltung ist der Einfluss der Gesetzeslage auf die Nachfrage zwar ebenfalls erheblich, jedoch sind tendenziell alle Instrumente eines auf Vorbeugung zielenden Marketings anwendbar. Der Umfang der Nachfrage kann durch Marketingmaßnahmen wirksam erhöht werden.

Unabhängig von der Art der juristischen Dienstleistung ist es für Anwälte von vorrangiger Bedeutung, thematisch „am Ball“ zu bleiben und die im Zeitablauf wechselnden Beratungsthemen zu erfassen sowie nach außen zu adressieren. Neben einschlägigen Fachpublikationen und Seminaren bieten sich dazu statistische Informationen an, die unter anderem von Verbänden und Branchenorganisationen geliefert werden. Beispielweise wertet der Deutsche Mieterbund in seiner jährlichen Beratungs- und Prozessstatistik nicht nur aus, wie oft unterschiedliche juristische Dienste im Bereich Mietrecht in Anspruch genommen wurden, sondern auch, welche Gründe dafür vorlagen (vgl. Deutscher Mieterbund e. V. 2016; für andere

Rechtsgebiete existiert ähnliches Zahlenmaterial). In Bezug auf Dienstleistungen der Rechtsvertretung können öffentlich zugängliche Statistiken Einblick geben, welche Rechtsgebiete in welchem Maße „Konjunktur“ haben (→ **Abb. 2**). Freilich ist dabei zu beachten, dass nicht ein Indikator allein die Entwicklungsperspektiven in einem Rechtsgebiet beeinflusst, sondern stets das Zusammenwirken vieler Einflüsse ausschlaggebend ist.

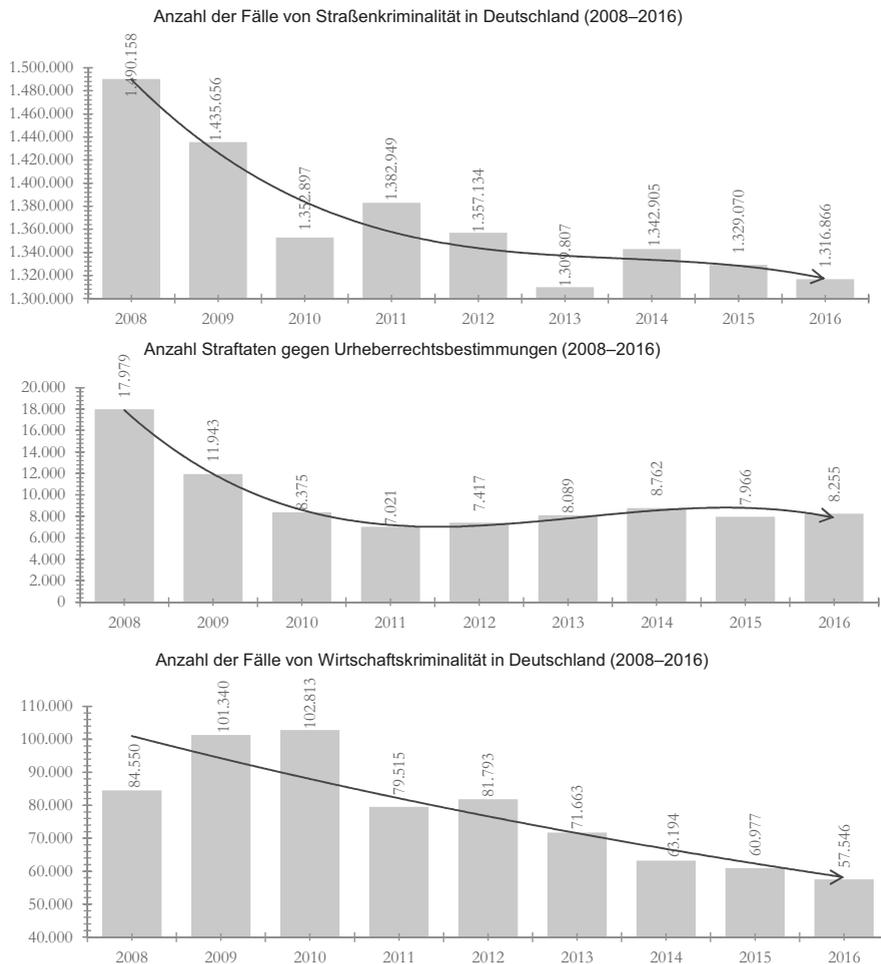


Abb. 2: Entwicklung des Aufkommens ausgewählter strafrechtlich relevanter Fälle in Deutschland (vgl. Bundeskriminalamt 2012, S. 3; Bundeskriminalamt 2014, S. 310 und 321, Bundeskriminalamt 2017, S. 8)

Es lässt sich festhalten, dass Rechtsanwälte (wie auch andere kommerzielle Anbieter) in einen Markt eingebunden sind, der abhängig von äußeren Einflüssen, aber vor allem von den Absatzanstrengungen der einzelnen Anbieter mehr oder weniger Profit verspricht. Die Leistung eines einzelnen Anwalts ist keinesfalls konkurrenzlos, sondern steht im Wettbewerb zu den Diensten konkurrierender Anwaltskollegen, zu Rechtsberatungsangeboten von Vertretern anderer Berufsgruppen und nicht zuletzt auch zu der Option des Mandanten, gar nichts zu tun oder andere (teils semi-professionelle) Informationsangebote zu nutzen. Parallel sind die Erwar-

tungen der Mandanten stark gewachsen, so dass heute auf vielen Anwälten der Druck lastet, schneller, kompetenter und zuverlässiger denn je ihre Leistungen erbringen zu müssen – ohne dafür ein höheres Honorar als früher durchsetzen zu können, versteht sich. Der Markt für Rechtsberatung/-gestaltung und -vertretung hat sich verändert, sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite.

1.1 Nachfrage

1.1.1 Elementare Nachfragesituationen im Rechtsdienstleistungsmarkt

Nachfrager auf dem Markt für juristische Dienste sind die **Mandanten**, welche Rechtsdienstleistungen in Anspruch nehmen. Dabei handelt es sich um *organisatorische* (v.a. Unternehmen) oder *private Mandanten*, die sich in ihrem Nachfrageverhalten erheblich unterscheiden. Organisationen neigen eher als Einzelpersonen dazu, Entscheidungen auf der Grundlage von rationalen Erwägungen und systematischen Informationen zu fällen, zumindest bei Beschaffungs- bzw. Beauftragungsprozessen, die in Organisationen zumeist einem strukturierten Ablaufschema folgen. Die Entscheidung für oder gegen die Beauftragung einer Kanzlei ist bei den meisten Unternehmen ein sauber definierter Prozess, der festgelegten Schritten folgt und bei dem am Ende nicht selten die Einkaufsabteilung mit am Tisch sitzt. Wenngleich erfahrene Anwälte mit Sicherheit einige Anekdoten zu berichten wissen, die der These widersprechen, dass die Erwartungen von Organisationen vorrangig dem Rationalprinzip folgen, so kann doch davon ausgegangen werden, dass private Mandanten vor und nach der Mandatserteilung stärker ihrem „Bauchgefühl“ folgen. Auch ist anzunehmen, dass organisatorische Mandanten im Durchschnitt größeres juristisches Know-how mitbringen und an Anwälte höhere Anforderungen z. B. in Sachen Teamkompetenz, Internationalität oder Reisebereitschaft stellen.

		Art des Mandats	
		Organisatorische Mandanten	Private Mandanten
Art des Dienstes	Rechtsberatung und -gestaltung	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Wahl der Rechtsform ■ Entwurf von Programmen zur Korruptionsprävention 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Testamentserstellung ■ steuerliche Gestaltungsfragen ■ Entwurf eines Ehevertrags
	Rechtsvertretung	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ arbeitsrechtliche Vertretung von Arbeitgebern ■ Vertretung von Unternehmen in Fragen der Produkthaftung 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertretung im Strafverfahren ■ Vertretung im Scheidungsverfahren

Tab. 1: Beispiele verschiedener Nachfragesituationen bei juristischen Dienstleistungen

In Anlehnung an die Strukturierung nach der Art des Dienstes und dem Adressaten/Mandanten, lässt sich zusammenfassend eine erste **Struktur** ableiten, die als Basis für Marketingüberlegungen dienen kann (→ **Tab. 1**). Demnach gibt es vier grundlegende Arten von juristischen Dienstleistungen, die jeweils eine unterschiedliche Ausrichtung des Marketings nahelegen.

1.1.2 Einflussfaktoren der Nachfrage

Eine Besonderheit der Marktsituation, der sich Rechtsanwälte gegenüber sehen, liegt darin, dass die Nachfrage – anders als bei anderen Dienstleistungen – nur teilweise von den eigenen Marketinganstrengungen und zu einem nicht unerheblichen Teil von extern vorgegebenen und kaum beeinflussbaren Faktoren abhängt. Aus volkswirtschaftlicher Sicht beeinflusst beispielsweise die **wirtschaftliche und demografische Entwicklung** die Frage, wie und in welchem Umfang künftig die Leistungen von Anwälten in Anspruch genommen werden. Die **wirtschaftliche Lage** wirkt sich dabei vorrangig auf die Dienste der Rechtsberatung und -gestaltung aus. Zwar ist der Zusammenhang zwischen den allgemeinen ökonomischen Bedingungen und der Inanspruchnahme von juristischen Diensten nur schwach positiv (vgl. DAV / Prognos 2013, S. 11). Dennoch steigt bei geringerem Budget in Krisenzeiten die Tendenz, juristische Probleme entweder durch Nutzung kostengünstiger Informationsquellen (z. B. durch „Experten“ im Bekannten- oder Verwandtenkreis) in Eigenregie zu lösen, aufzuschieben oder aber in Fällen, in denen es gar nicht ohne externe Unterstützung geht, besonders hohe Erwartungen an die Leistung des Anwalts zu stellen. Bei organisationalen Mandanten wechseln vor allem auch die Beratungsfelder: Die (für Anwälte meist lukrativen) Mandate rund um das Thema Mergers & Acquisitions nehmen ab, dafür gewinnen in wirtschaftlich schwachen Phasen Insolvenzfälle an Bedeutung (vgl. Volksbanken Raiffeisenbanken / ifo Institut 2011, S. 3).

Für Anwälte, die sich vorrangig der Beratung und Vertretung privater Mandanten widmen, hat auch die **demografische Entwicklung** Einfluss auf die Geschäftsaussichten. Deutschland ist im Umbruch: Die Einwohnerzahl schrumpft, die klassische Familie als Lebensmodell verliert an Bedeutung und der Altersdurchschnitt der Bevölkerung steigt. Je nach anwaltlicher Spezialisierung sind damit Chancen oder Risiken verbunden. Während Erbrentler sich über immer mehr Personen freuen können, die aufgrund fortgeschrittenen Alters empfänglich für Vermögenssorge und Nachlassgestaltung sind, können Scheidungsanwälte kaum auf einen deutlichen Anstieg der Zahl scheidungswilliger Ehepaare hoffen (→ **Abb. 3**). Die demografische Entwicklung wirkt jedoch nicht nur auf die Fallzahlen, sondern verändert auch den Charakter der Nachfrage nach Rechtsdienstleistungen – so wurden für Familienrechtler in den letzten Jahren Betreuungen vermehrt zum Gegenstand ihrer juristischen Arbeit (zur Zunahme der Betreuungsverfahren vgl. Bundesjustizamt 2013).

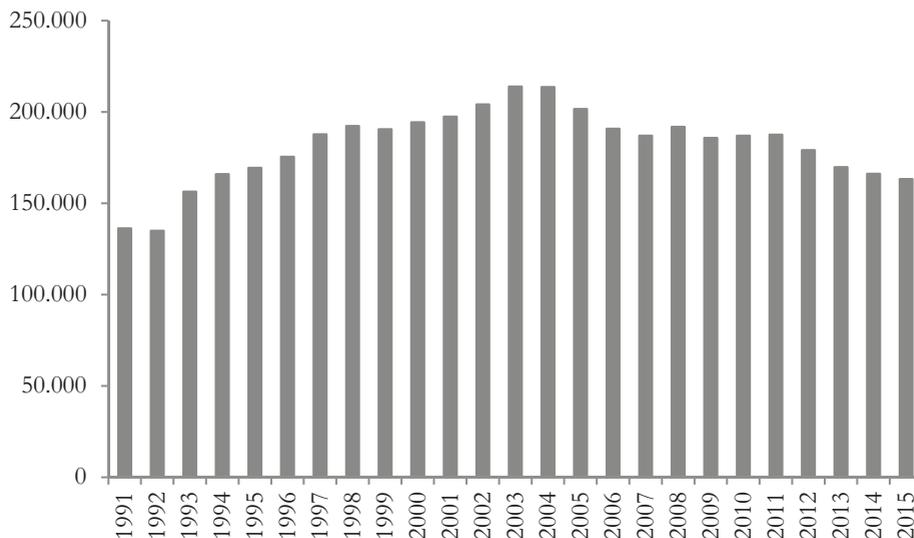


Abb. 3: Entwicklung der Anzahl der Scheidungsfälle
(vgl. Statistisches Bundesamt 2016)

Ein weiterer Faktor, der die Nachfrage nach Rechtsdiensten stark prägt, sind **Veränderungen im Nachfrageverhalten**. Längst wird der Berufsgruppe der Rechtsanwälte nicht mehr automatisch hohe Integrität und Kompetenz beigemessen (vgl. → **Kap. 3.3**). Parallel zum gesunkenen Image der Anwaltschaft steigt die Tendenz von Rechtsuchenden zum „Do-it-yourself“. Viele Unternehmen haben eigene Rechtsabteilungen verstärkt, um weniger von externer Unterstützung abhängig zu sein. Rechtsanwälte, die vorher in Großkanzleien tätig waren, werden abgeworben und sind mit der Arbeitsweise ihrer ehemaligen Arbeitsgeber natürlich bestens vertraut. Abrechnungen werden daher genauestens überprüft und nachverhandelt, Festpreise vereinbart und Obergrenzen festgelegt (vgl. Werle / Buchhorn 2013). Neben der Höhe des Honorars gehören zunehmend auch Zusatzleistungen oder gar kostenlose Einsätze von Anwälten beim Mandanten zur Verhandlungsmasse. Die Auswahl juristischer Berater steht bei immer mehr gewerblichen Mandanten unter dem Motto: So wenig Unterstützung wie möglich, so viel wie nötig. Nach einem oft mehrstufigen Ausschreibungsprozess, bei denen die Fähigkeiten externer Kanzleien auf den Prüfstand gestellt werden (→ **Kap. 5.4.2.7**), steht im Anschluss deshalb immer öfter noch der Verhandlungsmarathon mit dem Einkauf an.

Der Trend zur Selbsthilfe lässt sich auch bei Privatmandanten nachvollziehen. Der Mandant von heute macht sich im Internet schlau, besucht Rechtsportale und konsultiert Ratgeberliteratur. Amazon.de liefert beispielsweise 306 Ergebnisse zu den Suchworten „Erbrecht Ratgeber“, im Weblog „GuteFrage.net“ werden mehr als 130.000 Fragen zum Thema „Recht“ diskutiert (Stand Mai 2017). Der Trend zur Selbsthilfe sorgt dafür, dass Anwälte sich zunehmend besser informierten Mandanten gegenübersehen (oder solchen, die sich dafür halten) und sich die Form der Betreuung verändert. Wenn Mandanten in früheren Zeiten zur Erstberatung in die Kanzlei kamen, wurden sie über die grundsätzliche Rechtslage aufgeklärt. Heute verwenden Anwälte viel Zeit darauf, die im Internet „gegoogelten“ Informationen zu erklären oder auch zu korrigieren. Rechtsanwalt Heinrich Stader, Autor des

„Mandanten-Schwarzbuch“, bringt es auf den Punkt: *„Mittlerweile haben Sie unter den Mandanten mit steigender Tendenz einen Bodensatz von 5 % Verstrahlten; also Leuten, die sich ihre Rechtsirrtümer aus dem Internet heruntergeladen haben und die man dann Punkt für Punkt widerlegen muss.“* (Bechtold 2012) Das mag überspitzt formuliert sein, fraglos ist aber die Rolle des Anwalts im Zeitalter eines überflutenden Informationsangebots nicht länger darauf beschränkt, Rechtswissen weiterzugeben, das mit wenigen Mausklicks ohnehin für jeden verfügbar ist. Der Mandant von heute verlangt nicht allein einen Spezialisten in Rechtsfragen, sondern einen allseitig geschulten Berater, der neben juristischen Fragen auch zu Vorsorge- und Steueraspekten Stellung nimmt und – je nach Rechtsgebiet – womöglich auch noch psychologische Betreuung leistet. Ob das immer eingelöst werden kann (und sollte), ist fraglich, jedoch ist diese Entwicklung zweifellos nachfrageprägend.

Für den Bereich der privaten Mandanten zeichnet sich ein weiterer Nachfragetrend ab: Rechtliche Risiken werden zunehmend durch **Rechtsschutzversicherungen** abgesichert. Im Jahr 2016 existierten hierzulande ca. 21,9 Mio. Rechtsschutzversicherungsverträge, was einer Zunahme von 14,0 % seit 2005 entspricht. Parallel haben die Leistungsfälle zugenommen (vgl. GDV 2017). Im Klartext bedeutet dies, dass die Rechtsschutzversicherer in stärkerem Maße als bisher eine nachfrageprägende Rolle einnehmen. Der Rechtsschutzversicherer ist zunehmend der „Gatekeeper“ bei der Beauftragung des Anwalts, d. h. seine Kostenübernahmezusage und Anwaltsempfehlung spielen eine entscheidende Rolle für die Frage, ob überhaupt ein Mandat vergeben wird und wenn ja, an wen (→ **Abb. 4**). Die aktuelle Rechtsprechung stärkt die Position der Versicherer. So ist es durchaus zulässig, dass Versicherer finanzielle Anreize in Aussicht stellen, wenn Versicherungsnehmer speziell von der Versicherung empfohlene Anwälte beauftragen, solange die Auswahl grundsätzlich bei den Versicherten liegt und kein unzulässiger psychologischer Druck ausgeübt wird (vgl. BGH, Urteil vom 04.12.2013 – IV ZR 215 / 12; o. V. 2014b, S. 185 f.). Häufig unterbleibt die Beauftragung eines Anwalts gänzlich, denn auf Basis des 2012 in Kraft getretenen Mediationsgesetzes sind viele Versicherungstarife daran gekoppelt, dass der Versicherungsnehmer vor der Inanspruchnahme des Rechtsweges zunächst einen Mediationsversuch vorschalten muss. Kritisch konstatiert das Internetportal www.mediator-finden.de auf Basis einer 2013 durchgeführten Untersuchung, es läge *„[...] in vielen Fällen die Vermutung nahe, dass die Rechtsschutzversicherungen dabei nicht immer die Interessen ihrer Versicherungsnehmer in den Vordergrund rücken, sondern Mediation vor allem als Mittel zur Kostendämpfung und Gewinnsteigerung nutzen. Und das, obwohl gerade die Rechtsschutzversicherung schon eine der einträglichsten Versicherungssparten überhaupt ist.“* (Mediation GmbH 2013, S. 1)

Verbraucher wünschen sich für eine erste Orientierung im Streitfall ...

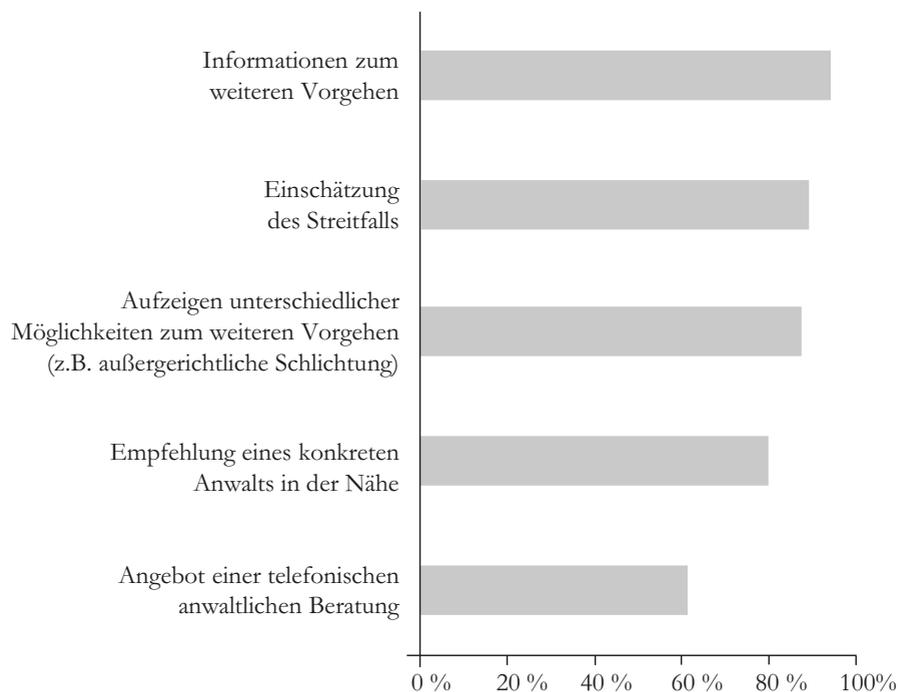


Abb. 4: Erwartungen von Rechtsuchenden an die Rechtsschutzversicherung (vgl. GDV / forsa 2013, S. 13)

Besteht keine Rechtsschutzversicherung, ist die Neigung hoch, Rechtsprobleme (soweit möglich) auf sich beruhen zu lassen. Laut einer Studie des forsa-Instituts für den Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft würden 71 % der Deutschen im Streitfall wegen der Kosten auf einen Anwalt verzichten (vgl. GDV/forsa 2013, S. 20). Für den Anwalt fällt dann Umsatz vollständig weg. Im Alternativfall der Kostenerstattung über die Rechtsschutzversicherung erfolgt zwar eine Beauftragung, jedoch sind die Abrechnungsbedingungen oft wenig erquicklich. Nicht selten versuchen die Versicherer trotz Fehlens unmittelbarer rechtlicher Beziehungen zu beauftragten Rechtsanwälten deren Honorarvereinbarungen zu beeinflussen. Dies geschieht beispielsweise, indem mit ausgewählten Kanzleien Rahmenvereinbarungen abgeschlossen werden, die besondere Konditionen für Versicherte der jeweiligen Gesellschaft beinhalten (vgl. Kilian 2012, S. 209).

Neben den genannten Entwicklungen im Bereich von Wirtschaft und Gesellschaft nehmen selbstverständlich und vor allem auch **gesetzliche Veränderungen** Einfluss auf die Nachfragesituation. Mit zunehmender Regelungsdichte, so lässt sich vermuten, steigt auch die Nachfrage nach rechtlichem Beistand, vor allem nach Rechtsvertretung im Konfliktfall. Anders als häufig vermutet, trifft es jedoch nicht zu, dass generell eine wachsende Zahl von Gesetzen verabschiedet und damit einem Trend zur Verrechtlichung sämtlicher Lebensbereiche Vorschub geleistet würde (→ **Abb. 5**).

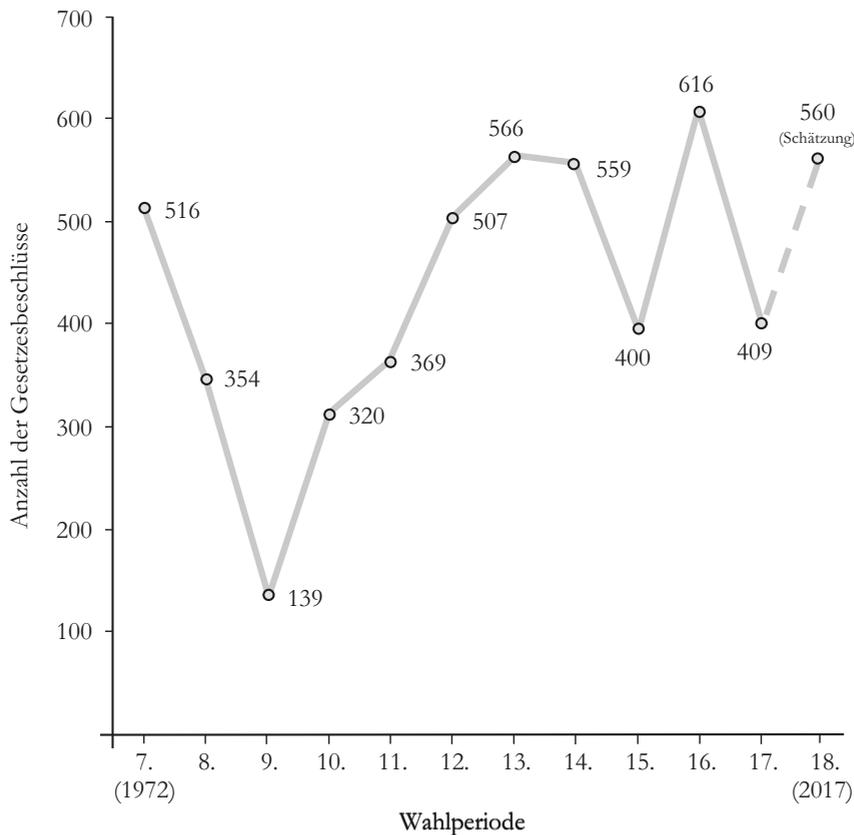


Abb. 5: Anzahl der vom Bundestag verabschiedeten Gesetze bis 2017 (vgl. Deutscher Bundestag 2017)

Jedoch sind Umfang und Vielfalt gesetzlicher Regelungen in verschiedenen Rechtsgebieten unterschiedlich groß. Zudem beeinflusst nicht nur die Existenz gesetzlicher Normen die Regelungsdichte, sondern auch die eventuelle Ausweitung oder Einschränkung des personellen oder sachlichen Anwendungsbereichs sowie die Konsequenz bei Rechtsdurchsetzung und Strafverfolgung. Von letzterem Aspekt profitieren in jüngerer Zeit unter anderem Steuerrechtler. Das Prozedere des Ankaufs von Steuer-CDs durch Landesbehörden hat sich als ergiebige Einnahmequelle für Steueranwälte erwiesen. Die Einschränkung der Möglichkeit einer strafbefreienden Selbstanzeige nach Gesetzesänderungen zum 01.01.2015 und eine damit verbundene Ausweitung des Steuerstrafrechts haben für einen weiteren Aufschwung der Nachfrage nach Anwaltsleistungen gesorgt. Auch für andere Rechtsbereiche wie für das IT- sowie das Bank- und Kapitalmarktrecht werden positive Entwicklungsperspektiven vermutet (vgl. Prognos 2012).

Neben dem Aspekt, ob und inwieweit gesetzliche Regelungen unmittelbar Einfluss auf die Nachfrage nach Rechtsdienstleistungen nehmen, spielt auch die Frage nach dem **Umgang mit Rechtsnormen in der juristischen Praxis** eine marktbestimmende Rolle. Immer mehr Verfahren werden außergerichtlich z. B. durch Einsatz von Mediatoren beigelegt, so dass die Zahl an neuen Gerichtsverfahren rückläufig ist. Seit 1995 ist die Zahl der Gerichtsverfahren durchschnittlich um 13 % zurück-

gegangen, allerdings ist die Entwicklung je nach Gerichtsbarkeit unterschiedlich: Während in zivil- und verwaltungsrechtlichen Angelegenheiten die Verfahrenszahlen gesunken sind, haben sie sich im Familien- und Sozialrecht erhöht (vgl. DAV / Prognos 2013, S. 48). Allerdings ist die Nachfrage nach Rechtsvertretung nicht allein von der Zahl der Verfahren abhängig, sondern auch von deren Dauer. Bezüglich der Verfahrensdauer gibt es keinen eindeutigen Trend. In vielen Bereichen sind Verfahren heute kürzer als früher, jedoch hat sich z. B. im Sozialrecht die Dauer erhöht. Auch im Zivilrecht sind längere Verfahren an der Tagesordnung. Im Ergebnis lässt sich trotz Rückgangs der Gerichtsverfahren kein eindeutiger Effekt auf die Nachfrage nach Rechtsvertretung ausmachen. Auch in Zivilprozessen vor Amtsgerichten ohne Anwaltszwang ist daher auch die anwaltliche Vertretungsquote in den letzten Jahren konstant geblieben (vgl. DAV / Prognos 2013, S. 49).

Prinzipiell nehmen die genannten Aspekte im wirtschaftlichen, demografischen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Bereich gleichermaßen auf die Nachfrage nach Diensten der Rechtsberatung/-gestaltung sowie auf das Angebot von Rechtsvertretung Einfluss. Es lassen sich jedoch Schwerpunkte ausmachen. Naturgemäß wirken Veränderungen in der gesetzlichen Sphäre unmittelbar auf die Nachfrage nach Rechtsvertretung. Gesetzesverschärfungen führen zumeist zu einem Zuwachs des betroffenen Personenkreises oder aber zu spürbareren juristischen Konsequenzen, was einen erhöhten Bedarf an Rechtsvertretung nach sich zieht. Tendenziell erhöht sich auch die Nachfrage nach Rechtsberatung und -gestaltung, jedoch erst in zweiter Linie. Da der Einfluss einzelner Anwälte und Kanzleien auf die Gesetzesentwicklung eher gering ist, erweist sich die Gesamtnachfrage nach Rechtsvertretung als wenig beeinflussbar.

Im Vergleich ist das Gebiet des vorsorgenden rechtlichen Beistands viel stärker von der gesellschaftlich vorherrschenden Einstellung zu Rechts- und Vorsorgethemen abhängig. Darauf kann mit gezielten Marketingmaßnahmen Einfluss genommen werden, mehr noch: Das Bewusstsein für rechtliche „**Prophylaxe**“ zu stärken und die Nachfrage in diesem Bereich zu fördern, sollte ein vorrangiges Ziel des Anwaltsmarketings sein, denn hier gibt es nachweislich Nachholbedarf. In Österreich hat laut einer Untersuchung der Österreichischen Notarkammer nur jedes 20. Ehepaar einen Ehevertrag geschlossen – obwohl 53 % aller Befragten bei einer erneuten Heirat einen solchen abschließen würden (vgl. o. V. 2013). In Deutschland sind die Verhältnisse vergleichbar. Ein analoges Bild ergibt sich prinzipiell auch bei der Planung des Erbfalls: Mehr als drei Viertel der Deutschen haben kein Testament (Schwarzer 2012). Noch immer wird der Anwalt sehr stark als Person wahrgenommen, die Konflikte reaktiv löst, aber nicht proaktiv verhindert – hier stellen sich große Herausforderungen für das Marketing der Branche.

1.2 Angebot

1.2.1 Konkurrenz im Anwaltsgeschäft

Die Situation auf der Nachfrageseite hat sich verschärft – doch wie hat sich die Angebotsseite entwickelt? Um dies zu beantworten, ist zunächst zu analysieren, wer oder was überhaupt als Anbieter von Rechtsdienstleistungen klassifiziert werden kann. Primär, aber nicht ausschließlich, sind hier die dafür ausgebildeten Rechtsan-

wälte zu nennen, deren Zahl in Deutschland bis vor einigen Jahren noch stetig deutlich wuchs (→ **Abb. 6**).

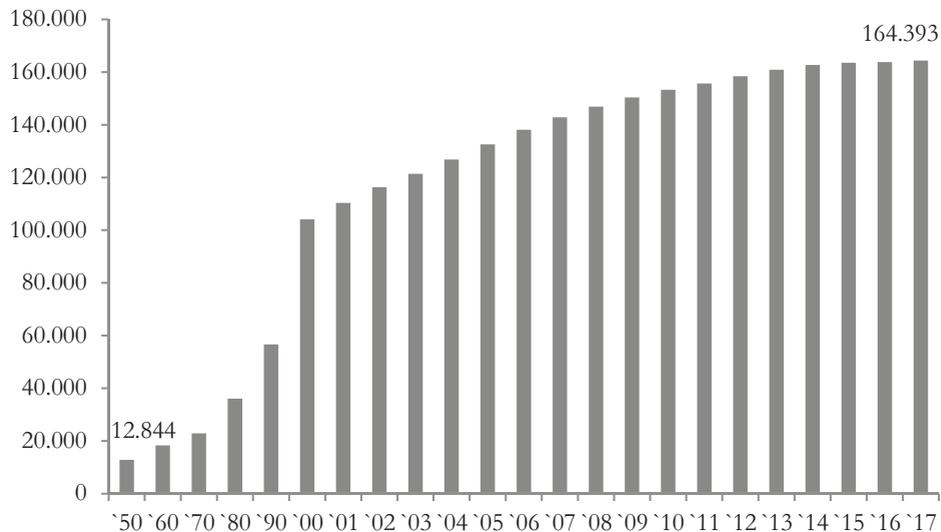


Abb. 6: Zahl der zugelassenen Rechtsanwälte in Deutschland (vgl. BRAK 2017b)

Die **Steigerung der Zahl der zugelassenen Anwälte** bei gleichzeitig sinkenden Bevölkerungszahlen bewirkt, dass in Deutschland rechnerisch mehr Anwälte pro Einwohner verfügbar sind als je zuvor. Seit 1991 hat sich das Einwohner-Anwalts-Verhältnis mehr als halbiert. So kamen in den Jahren 2011/2012 auf einen zugelassenen Anwalt nur 512 Einwohner. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland damit immer noch hinter den USA, wo im gleichen Zeitraum für rechnerisch 254 Einwohner ein Anwalt zur Verfügung stand, auch hinter Italien und England mit 263 bzw. 331 Einwohnern je Anwalt, aber weit vor unseren Nachbarn in Österreich (1.439) und der Schweiz (868) (vgl. Kilian / Dreske 2014, S. 34).

Die stark wachsende Zahl von Rechtsanwälten bei tendenziell eher gering wachsender Nachfrage heizt den Wettbewerb deutlich an. Betriebswirtschaftlich spiegelt sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage im Marktpreis wider; sprich: Ob und inwieweit Rechtsanwälte „knapp“ sind, zeigt sich an deren **Gehaltsentwicklung**. Ein Blick auf die Einstiegsgehälter angestellter Rechtsanwälte im Inland offenbart erwartungsgemäß, dass zwischen 2005 und 2012 keine Steigerung stattgefunden hat (→ **Tab. 2**). Zudem häufen sich Fälle unzulässigen Lohndumpings bei der Einstellung von Berufsanfängern. Nicht selten werden junge Anwälte als „Trainee“, nach einem vorgeschalteten Praktikum oder auch nur befristet zu einem besseren Referendargehalt eingestellt. Im Jahr 2009 stellte der Bundesgerichtshof dazu klar, dass die Vergütung bei mindestens 2/3 des Durchschnittslohns in der Branche liegen müsse, da ansonsten von einem eindeutigen Missverhältnis und einem Verstoß gegen die guten Sitten auszugehen sei (vgl. BGH, Beschluss vom 30.11.2009 – AnwZ (B) 11 / 08). Die Dunkelziffer anderslautender Regelungen dürfte jedoch sehr hoch sein.

Kanzleiform	Jahresbruttogehalt 2005	Jahresbruttogehalt 2012
Angestellte Rechtsanwälte insgesamt	46.000 €	43.000 €
Angestellte Rechtsanwälte in Einzelkanzleien	28.800 €	28.300 €
Angestellte Rechtsanwälte in Sozietäten	47.900 €	45.200 €

Tab. 2: Durchschnittliches Einstiegsbruttogehalt bei Vollzeittätigkeit 2005 und 2012 (vgl. Kilian / Dreske 2014, S. 113)

Für mehr Wettbewerb im Anwaltsgeschäft sorgt nicht nur die Tatsache, dass Jahr für Jahr neue Berufsträger dazukommen. Vor allem für Wirtschaftskanzleien trägt auch die vermehrte **Präsenz ausländischer Konkurrenten** in Deutschland zu dieser Entwicklung bei. Aufgrund der EU-Regelungen über die Niederlassungsfreiheit im gemeinsamen Markt ist es Anwälten aus dem europäischen Raum möglich, ohne wesentliche Beschränkungen in den EU-Ländern Rechtsdienstleistungen anzubieten. Kanzleien aus den USA können auf Basis des GATS-Abkommens in Deutschland deutsche Anwälte einstellen und amerikanische Anwälte in Deutschland zu Fragen des US-Rechts beraten lassen. Seit den 1990er Jahren wurden immer mehr Niederlassungen von Kanzleien aus den USA und dem Vereinten Königreich in Deutschland gegründet. Was bei US-Kanzleien funktioniert hat, hat sich für viele Kanzleien aus Großbritannien als nicht erfolgreich erwiesen, da die aus der Heimat mitgebrachten Aufträge nicht die kritische Auslastung brachten. Fusionen mit deutschen Büros sind und waren eine Möglichkeit, um eine kritische Masse an Mandaten zu gewinnen. Auf diesem Weg entstanden multinationale Kanzleien, die für unabhängige inländische Kanzleien als Chance und Bedrohung gleichermaßen zu werten sind. Nach Ende der Goldgräberstimmung haben Standortschließungen und Entlassungen bei US-amerikanischen Sozietäten von sich reden gemacht. Einige amerikanische Anwaltskanzleien sind längst gar nicht mehr in Deutschland präsent (Howrey LLP, Dewey & LeBoeuf, Faegre & Benson, Coudert Brothers), andere haben Niederlassungen geschlossen (z. B. Linklaters in Köln, Shearman & Sterling in München und Düsseldorf) (vgl. JUVE 2014). Gleichwohl ist im Bereich des Wirtschaftsrechts auch weiterhin mit einem starken internationalen Wettbewerb zu rechnen.

Doch nicht nur Rechtsanwälte untereinander sorgen für Wettbewerb auf der Anbieterseite. Auch **branchenfremde Wettbewerber** entwickeln sich zunehmend zur Konkurrenz. So werden Rechtsdienstleistungen immer öfter auch von Organisationen und Berufsvertretern angeboten, die zur Komplettierung ihrer Dienstpalette rechtsberatende Funktionen übernehmen. Dazu zählen beispielsweise Banker, Steuerberater, Immobilienmakler, Architekten oder amtliche Betreuer. Zwar regelt das Rechtsdienstleistungsgesetz, dass eine uneingeschränkte Rechtsberatung gegen Entgelt den Juristen vorbehalten ist, jedoch sind bestimmte Rechtsdienste aus-

drücklich ausgenommen (z. B. Testamentsvollstreckung), die Erbringung anderer ist an Bedingungen geknüpft (behördliche Registrierung, Sicherstellung fachgerechter Anleitung). Damit dürfen also mit dem Inkrafttreten des Rechtsdienstleistungsgesetzes im Jahr 2008 auch Nicht-Juristen rechtlich beraten, sofern die Rechtsberatung nur Nebenleistung ist (§ 5 Rechtsdienstleistungsgesetz). Ein akademischer Abschluss ist keine Bedingung. Rechtsberatung zu steuerrechtlichen Fragen kann daher in Grenzen auch der Bankbeamte leisten, Auskünfte zum Vertragsrecht auch der gelernte Immobilienkaufmann geben. Im Prinzip sollen damit „quasi-reflexartig“ (Ferner 2012) vorgenommene Rechtsdienstleistungen erlaubt werden, damit Berufsgruppen ohne juristische Vorbildung ihren Hauptgeschäften nachgehen können. Die Konsequenzen dieser Rechtsvorschriften werden unterschiedlich bewertet. „*Gleichwohl handelt es sich um einen sehr undifferenzierten Bereich, der ohne fachkundige Beratung nicht ins Blaue hinein beschriftet werden sollte*“ (Ferner 2012) konstatiert etwa Rechtsanwalt Jens Ferner auf seiner Webseite. „*Wer sich in seinem Gebiet auch rechtlich auskennt, darf fortan beraten*“ (Hutterer 2008) verkündet hingegen die Online-Ausgabe der Zeitschrift „Focus“. Zwar bleiben Kernbereiche der Anwaltstätigkeit, wie z. B. die Vertretung vor Gericht, unangetastet, und auch die Pflicht zur Verschwiegenheit betrifft allein Anwälte. Doch der Privatmandant unterscheidet das oft nicht so genau und nimmt mit Aussicht auf die Honorarersparnis gewisse Unschärfen bei der Rechtsberatung billigend in Kauf. Zweifelsohne entsteht hier eine Konkurrenzsituation. Dies wird auch dadurch deutlich, dass einzelne Berufsgruppen nun verstärkt darauf hinarbeiten, sich auf rechtlichem Gebiet zu professionalisieren. Der Deutsche Steuerberaterverband e. V. verleiht beispielsweise seit 2008 den Fachberaterstatus in Bereichen wie Sanierung und Insolvenzverwaltung, Testamentsvollstreckung und Nachlassverwaltung sowie Unternehmensnachfolge. In Teilen entsteht dadurch ein Wettbewerbsverhältnis zu Rechtsanwälten.

Neben einzelnen Vertretern anderer Berufsgruppen bekommen Rechtsanwälte Konkurrenz von spezialisierten Organisationen und Institutionen, die sich hauptamtlich der Erbringung von Rechtsdienstleistungen widmen. Dazu gehören vor allem **Verbraucherzentralen**, die bei alltäglichen Rechtsproblemen eine beliebte Anlaufstelle sind. Oft werden juristische Fragen hier bereits abschließend geklärt, so dass der Gang zum Anwalt unterbleiben kann. Der Verbraucherzentrale Bundesverband nimmt zudem aktiv Einfluss auf die Rechtsprechung durch die Anstrengung von Musterprozessen. Nach den Plänen der Bundesregierung sollen die Verbraucherzentralen künftig noch weitergehende Funktionen übernehmen und eine spezielle Wächterfunktion für den Finanzmarkt wahrnehmen. In dieser Eigenschaft sollen sie interessante Erkenntnisse aus der Marktbeobachtung direkt an Aufsichtsbehörden und Politik weitergeben (o. V. 2014a). Verbraucherzentralen leisten mithin nicht nur Rechtsberatung von Privatpersonen, sondern haben auch starken Einfluss auf Gesetzesinitiativen und Rechtsprechung.

Flankierend zu den Verbraucherzentralen bieten weitere Organisationen und Institutionen Rechtsberatung an. Soweit es z. B. um Sozialleistungen geht, geben vor allem **Behörden** rechtlich relevante Hinweise. Nach §§ 13 bis 15 des Sozialgesetzbuchs sind die Behörden zur Beratung, Aufklärung und zur Auskunft auch in allen damit zusammenhängenden rechtlichen Fragen explizit verpflichtet. Eine umfassende Rechtsberatung findet zwar nicht statt, dennoch werden durchaus rechtsrelevante Informationen weitergegeben. Auch andere Gesetze sehen mitunter vor, dass die zuständigen Behörden zur Beratung von Bürgerinnen und Bürgern verpflichtet