

Kanzleimarketing eBook Studie 2011

Internet - Kanzleimarketing - Rechtsanwältssuche - online - Mandantengewinnung



Michael Gehlert
Kanzlei- & Anwalt - SEO

Vom Konsumenten  zum Mandanten



Über die Rolle des Internets bei der Rechtsanwältssuche

Die Pflichtlektüre zur Mandantengewinnung nicht nur
für Kanzleigründer / innen und Junganwälte / innen !


ISBN 978-3-8442-0855-9



Vom Konsumenten zum Mandanten

- Über die Rolle des Internets bei
der Rechtsanwaltsuche -

Impressum

Vom Konsumenten zum Mandanten
Über die Rolle des Internets bei der Rechtsanwältssuche

Michael Gehlert



Autor, Kanzlei- & Anwalt-SEO

Herausgeber und Vertrieb
epubli GmbH, Berlin
www.epubli.de

© Michael Gehlert und Xamit Bewertungsgesellschaft mbH
2011

ISBN 978-3-8442-0855-9

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotodruck oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers übersetzt, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Rechtliche Hinweise

Alle innerhalb der Xamit-Studien genannten und ggf. durch Dritte geschützten Marken- und Warenzeichen unterliegen uneingeschränkt den Besitzrechten der jeweiligen eingetragenen Eigentümer. Allein aufgrund der bloßen Nennung ist nicht der Schluss zu ziehen, dass Markenzeichen nicht durch Rechte Dritter geschützt sind!

Inhaltsverzeichnis

[Impressum](#)

[Inhaltsverzeichnis](#)

[1 Einleitung](#)

[2 Executive Summary](#)

[3 Ausgangslage](#)

[3.1 Markthintergrund: Was nun, Herr Anwalt?](#)

[3.2 Rechtsberatung als Dienstleistung](#)

[4 Konsumentenverhalten: Vom Konsumenten zum Mandanten](#)

[4.1 Entscheidendes Vertrauen](#)

[4.1.1 Entscheidungsfindung](#)

[4.1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit](#)

[5 Marketing für Anwälte – Marketing für Anwälte?](#)

[5.1 Strategische Entscheidung](#)

[5.2 Dienstleistungsqualität](#)

[5.2.1 Steuerung der Dienstleistungsqualität](#)

[5.3 Wege und Mittel zur Informations- und Anwaltssuche](#)

[5.3.1 Suchmaschinen](#)

[5.3.2 Vermittlungs- und Informationsplattformen im Internet](#)

6 Die Webseite als Instrument zur Mandantengewinnung

6.1 Webseitengestaltung

6.1.1 Usability

6.1.2 Joy of Use, Ästhetik und User Experience

6.2 Die vertrauenswürdige Webseite

6.3 Inhalte: „Content is King“

6.4 Empfehlungsmarketing durch die eigene Webseite

6.5 Facebook-Profil als Ersatz für die eigene Homepage?

7 Bewertung von Anwaltswebseiten

7.1 Auffindbarkeit

7.2 Technische Hürden

7.3 Struktur

7.4 Inhalt

7.5 Rechtskonformer Webauftritt

7.6 Glaubwürdigkeits- und Vertrauensfaktoren

7.7 Gesamteindruck

7.8 Bilanz

8 Fazit

9 Literatur

1 Einleitung

Märkte und Technologien unterlagen schon immer einem Wandel. In den letzten Jahren hat sich durch die zunehmende Globalisierung in Kombination mit einer extrem hohen technologischen Veränderung eine rasante Veränderung auch für diejenigen Märkte und Produkte ergeben, die auf den ersten Blick einen rein regionalen oder nationalen Bezug haben. Diese rasanten Entwicklungen machen auch vor dem Berufsstand der Rechtsanwälte nicht halt.

Die starke Zunahme der Verbreitung, Nutzung und Bedeutung des Internets spiegelt sich anhand vieler Beispiele. Konsumenten stehen heute ganz andere Informationsmöglichkeiten offen. So ist das Internet auch für die „breite Masse“ schon lange kein reines Informationsmedium mehr, sondern auch ein Interaktionsmedium. Das Internet entwickelt sich rasant weiter und mit ihm die Nutzer. Durch die neuen Möglichkeiten ist bei Konsumenten ein schnelles Entscheiden und Handeln sehr viel stärker zu beobachten. Diesem Trend können sich auch Rechtsanwälte nicht entziehen.

Ein weiterer Indikator für den rasanten Zeitenwechsel im Rechtsanwaltsmarkt ist die bis dato nur sehr rudimentär vorhandene wissenschaftliche Literatur, die sich mit der Mandantengewinnung im Internet beschäftigt.

Neben den dramatischen Veränderungen auf der Nachfrageseite führt der stetige Anstieg an Rechtsanwälten zu starken Verschiebungen im Markt für Rechtsanwaltsleistungen. Der Kunden- und Mandantengewinnung kommt eine ganz neue Bedeutung

zu. Das in der Vergangenheit gerne genutzte Empfehlungsmarketing durch Mund-zu-Mund-Propaganda reicht heute nicht mehr aus. Das haben viele Rechtsanwälte erkannt und präsentieren sich diesem Zeiten- und Paradigmenwechsel folgend mit ihrer Kanzlei im Internet. Aber nicht nur zum Selbstzweck, sondern auch, weil ihre potentiellen Kunden sie dort suchen.

Daher stellt eine eigene Webseite für einen Rechtsanwalt heute ein absolutes Muss dar. Wenn ein Unternehmen in der heutigen Zeit keinen eigenen Webauftritt hat, wirkt es schnell unseriös. Dazu passt die Hypothese, dass ein Rechtsanwalt mit einer schlechten Webseite Umsatz einbüßt. Denn die Webnutzer sind ungeduldig. Bei Widerständen und schlechter Usability (Nutzbarkeit) verlassen Sie einfach die Webseite und gehen zur nächsten. Denn der Wettbewerber ist ja nur einen Klick entfernt.

In der heutigen Zeit müssen sich Kanzleien als Dienstleistungsunternehmen begreifen und die Anwälte sich als Unternehmer und Manager, die ihre Kanzlei nach marktwirtschaftlichen Regeln führen. Dazu gehören unter anderem ein gutes Kanzleimanagement, entsprechend ausgebildetes Personal, ein kunden- bzw. mandantenorientierter Service und insbesondere auch eine fundierte Internetpräsenz. Diese Studie befasst sich daher schwerpunktmäßig mit dem vielschichtigen Fragenkomplex der Mandantengewinnung über das Internet. Sie will Antworten auf die unten dargestellten Fragestellungen geben, Orientierung bieten, worauf bei einer Internetpräsenz von einem Anwalt oder einer Kanzlei aus Mandantensicht besonders zu achten ist und erhebt den Status Quo aus einer Stichprobe von Anwaltswebseiten bundesweit.

Fragestellungen

Wenn sich Menschen verhalten, sich für dieses oder jenes Produkt entscheiden, dieser oder jener Webseite Aufmerksamkeit schenken, die Atmosphäre in einer Kanzlei angenehm oder unangenehm empfinden oder den Kontakt mit den Mitarbeitern als kompetent oder weniger kompetent beurteilen: immer sind es psychologische Fragestellungen, die dem Verhalten zugrunde liegen. Daher werden wir die aus unserer Sicht relevanten psychologischen Prozesse sowohl in Bezug auf die Entscheidungsfindung bei der Rechtsanwältssuche als auch in Bezug auf Verhaltensweisen im Internet näher betrachten.

Des Weiteren soll diese Studie Antworten liefern zu folgenden Themenkomplexen:

Wie werden Rechtsanwälte gesucht? Welche Wege geht ein Konsument und welche Medien nutzt er?

- § Welche Suchwege haben bei der Rechtsanwältssuche im Internet Bedeutung und Relevanz?
- § Welche Kriterien spielen bei der Bewertung von Anwaltswebseiten für potentielle Kunden eine Rolle?
- § Welchen Einfluss haben Anwaltsbewertungen und Referenzen auf das Meinungsbild des Suchenden?
- § Existieren besondere Kriterien, die die Rechtsanwältssuche lenken können?
- § Welche Bedeutung und welchen Einfluss haben Preisaussagen von Rechtsanwälten für Konsumenten?
- § Wie relevant ist das physische Erleben der Anwaltskanzlei beim Erstkontakt?

2 Executive Summary

Die stetige Zunahme an Rechtsanwälten führt zu starken Verschiebungen im Markt für Rechtsanwaltsleistungen, weshalb der Mandantengewinnung deutlich mehr Bedeutung bekommt. Da Mund-zu-Mund-Propaganda alleine nicht mehr ausreicht, präsentieren sich viele Rechtsanwälte mit ihrer Kanzlei auch im Internet. Für eine moderne Kanzlei ist dies heute ein Muss.

Den Mandanten geht es fast immer darum, Risiken zu minimieren bzw. eingetretene Probleme zu lösen. Die Beratung kann nur in Interaktion mit dem Mandanten erfolgen. Daher ist die sog. „Integration des externen Faktors“ beim Dienstleistungsmarketing von enormer Bedeutung.

Ein weiteres Merkmal beim Absatz einer Dienstleistung ist die Informationsasymmetrie zwischen Nachfrager und Anbieter, die der Anwalt teilweise überwinden muss. Eine Kanzlei kann und muss mit Signaling-Aktivitäten, wie wiederholter Medienpräsenz, glaubwürdige Informationen über die Fähigkeiten der Kanzlei und ihrer Mitarbeiter verbreiten und so zum Vertrauensaufbau beitragen.

Entscheidungsfindung und Vertrauen

Da der Klient Mitproduzent des Dienstleistungsergebnisses ist, müssen psychologische Prozesse, die zu Entscheidungen führen, näher betrachtet werden. Zumal bei Rechtsdienstleistungen von Vertrauensgütern gesprochen wird und der Mandant schon für die Aufnahme der Geschäftsbeziehung ein Vertrauensverhältnis aufbauen muss.

Die Entscheidung für oder gegen einen Anwalt ist komplex, sie beruht auf vielerlei Merkmalen. Nach Art ihres kognitiven Aufwandes ist es eine „reflektierte Entscheidung“, bei der der potentielle Mandant erst einmal genau über seine Präferenzen für eine Option (Anwalt A oder Anwalt B) nachdenken muss. Dafür sucht er in seinem Umfeld oder seinem Gedächtnis nach Informationen, die ihm dabei helfen. Emotionale Faktoren spielen dabei eine herausragende Rolle.

Entscheidungen werden durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren gelenkt. Der Halo-Effekt ist ein wichtiger psychologischer Wahrnehmungsfehler. Er bewirkt, dass Personen Dinge oder Menschen durch die Wahrnehmung einer einzigen positiven oder negativen Eigenschaft insgesamt positiv oder negativ bewerten. So kann der erste Eindruck einer Webseite die Wahrnehmung aller anderen Faktoren beeinflussen bzw. überlagern.

Glaubwürdigkeit ist ein wichtiges Element für die Vertrauensbeziehung zwischen Mandant und Anwalt. Für anwaltliche Dienstleistungen spielt daher auch das Image des Rechtsanwalts bzw. das der Kanzlei eine große Rolle bei der „Kauf“-entscheidung. Nach und während der Leistungserstellung wird die Beziehungsqualität zu einer Art „Beglaubigungsfaktor“. Dieser wird vom Mandanten für die Ergebnisevaluation herangezogen und wirkt sich direkt auf die Kundenzufriedenheit und -bindung aus. Außerdem wird Vertrauen im Internet oder auch Online-Vertrauen beeinflusst durch: Grafisches Design, strukturelles Design, Inhaltsdesign und das Design von sozialen Hinweisreizen.

Marketing für Anwälte

Marketing ist strategische Arbeit, die den Wert einer Kanzlei steigert und ihre Zukunft sichert. Integratives Dienstleistungsmarketing für Kanzleien hat die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen des Mandanten zum Ziel. Einfach gesagt, sollen Marketingmaßnahmen bei (potentiellen) Kunden positive Gefühle auslösen.

Das Marketing betrifft alle Prozesse innerhalb der Kanzlei, die Auswirkungen auf den Mandanten haben. Durch Marketing-Maßnahmen sollen Mandanten gewonnen und ihre Bedürfnisse in den Prozess der Leistungserstellung eingebunden werden. Gelingt dies einer Kanzlei, kann ein Mandant langfristig an die Kanzlei gebunden werden.

Ohne eine genaue Festlegung der Unternehmens- und Kommunikationsziele verpuffen Marketingmaßnahmen jedoch ohne Wirkung, da sie weder an den Bedürfnissen der Kanzlei noch an denen der Mandanten orientiert sind. Nur 30% der Anwälte sehen sich als Unternehmer und Manager, die ihre Kanzlei nach marktwirtschaftlichen Regeln führen. Dazu gehört u. a. das Kanzleimanagement, entsprechend ausgebildetes Personal, eine gute Internetpräsenz sowie eine konsequente Kunden- bzw. Mandantenorientierung. All das wird aber nur bei gleich bleibender Leistungsqualität der gesamten Prozesse einer Kanzlei zum Erfolg führen.

Es ist von enormer Bedeutung, dass nicht nur diejenigen Prozesse gestaltet werden, die unmittelbar den Mandanten betreffen, sondern auch diejenigen, die sozusagen unsichtbar im Hintergrund ablaufen. Auch diese haben mittelbar durch das Kanzleipersonal Einfluss auf die Wahrnehmung des Mandanten und damit auf dessen Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Ein gutes Dienstleistungsklima ist ausschlaggebende Voraussetzung für gute Dienstleistungsqualität.

Die Erwartungen des Mandanten an das Auftreten und den Service der Kanzlei, die z.B. durch Empfehlungen oder den Eindruck von der Webseite entstanden sind, müssen bei der späteren persönlichen Interaktion erfüllt werden. Das Ambiente einer Kanzlei spielt besonders in der Anfangsbeziehung zwischen Mandant und Anwalt eine nicht zu unterschätzende, wichtige Rolle. Denn bei der Nachfrage nach dem Vertrauensgut Rechtsdienstleistung greift der potentielle Mandant auch auf das Ambiente als Ersatzindikator für Glaubwürdigkeit und Kompetenz zurück.

Wege und Mittel zur Informations- und Anwaltssuche

Heute nutzen 49 Millionen Deutsche über 14 Jahre das Internet, am meisten mittels Suchmaschinen, wobei Google die primär genutzte Suchmaschine in Deutschland ist. Webnutzer verlassen sich bei ihrer Informationssuche zunehmend auf die individuellen, von Suchmaschinen gelisteten, Seiten. Daher ist es für die Webpräsenz einer Kanzlei wichtig, auf der Ergebnisliste eine möglichst gute Platzierung zu erhalten. Dafür müssen möglichst viele Links von außerhalb auf die betreffende Webseite verweisen.

Durch Online-Rechtsberatung wandert die klassische Beratertätigkeit des Rechtsanwalts nicht ins Internet ab. Rechtsforen im Internet können aber helfen, die Schwellenangst zur Kontaktaufnahme mit einem Anwalt zu reduzieren und die Einordnung des Rechtsfalles in ein Rechtsgebiet erleichtern. Rechtsberatungsforen sind insbesondere ein Marketinginstrument für Junganwälte. Diskussionen in Internetforen können Vertrauen bildend wirken, da die Beiträge i. d. R. nicht gelöscht werden sowie Beiträge z. T. bewertet werden können. Das führt zu mehr Transparenz für den zukünftigen Mandanten.

Die Webseite als Instrument zur Mandantengewinnung

Die Internet-Community ist für alle Unternehmen eine ernst zu nehmende Zielgruppe geworden, auf deren Bedürfnisse eingegangen werden muss. Internetnutzer erwarten heute von Unternehmen, dass sie im Internet präsent sind. Um kein Umsatzpotential zu verschenken, muss die Webseite bestimmten Standards entsprechen. Sie muss von Anfang an überzeugen, da ein Internetnutzer in der Regel innerhalb von zehn Sekunden entscheidet, eine Seite zu verlassen, wenn er diese für nicht zweckdienlich erachtet.

Je einfacher einer Person der Besuch einer Webseite gemacht wird, desto eher ist sie geneigt, sich mit dieser weiter zu beschäftigen. Ein Drittel der Internetnutzer verirren sich aber auf Webseiten. Gründe sind meistens eine unklare Benutzerführung sowie mangelnde Übersichtlichkeit der Webseiten.

Webseitengestaltung

Die Faktoren Usability, Joy of Use, Ästhetik und Design werden als „User Experience“ bezeichnet: das Erlebnis des Nutzers bei der Nutzung der Webseite.

Usability meint, dass der Webseitenbetreiber darauf achten soll, dass diese richtig funktioniert und dass eine Person mit mehr oder weniger durchschnittlichen Fähigkeiten und Erfahrungen diese in der beabsichtigten Weise nutzen kann, ohne dabei unzufrieden zu werden.

Webnutzer verbringen 69% ihrer Zeit mit dem Betrachten der linken Hälfte der Webseite. Daher ist ein Layout, bei

dem die Navigation und der wichtigste Inhalt auf der linken Seite zu finden sind, eher geeignet, eine Seite erfolgreich zu machen als bei einer anderen, nicht erwartungskonformen Gestaltung.

„Joy of Use“ bezeichnet die Freude des Nutzers bei und an der Anwendung. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Software-Ergonomie. Ein zentraler Bestandteil ist die ästhetische Anmutung von Webseiten. Daher sollte die Entwicklung und Optimierung von Webpräsenzen sich immer daran orientieren, wie Webseiten aus Sicht der Nutzer wahrgenommen werden und welche Aspekte dabei wichtig sind. Für eine vertrauenswürdige Webseite ist die Nutzerorientierung eminent wichtig.

Inhalte

Bei Anwälten setzt sich erst langsam die Erkenntnis durch, dass es problematisch ist, wenn sich die Spezialisierung nicht an typischen Lebenssituationen orientiert. Der Laie sieht primär sein Problem und nicht das Recht(sgebiet). Daher müssen Inhalte von Webseiten streng empfängerorientiert aufbereitet werden.

Die Erwartung an eine nutzergerechte Webseite ist in den letzten Jahren gestiegen. Für Texte im Internet sollte auch immer eine einfache Sprache verwendet, zentrale Gedanken wiederholt und sie kognitiv gegliedert werden (strukturiertes, hierarchisches Aufbau).

Bewertung von Anwaltswebseiten

Xamit hat im Rahmen dieser Studie exemplarisch knapp fünfzig Webseiten von Rechtsanwälten und Kanzleien aus

Deutschland bewertet, darunter vier Internetpräsenzen der aktuellen Top 10-Kanzleien nach Anwälten.

Deutlichen Nachholbedarf haben die Internetauftritte bei der Auffindbarkeit in Suchmaschinen und bei der Verlinkung. Die überwältigende Mehrheit der Webseiten hat nur zehn Links oder weniger, die auf sie zeigen.

Für die Erwartungskonformität und den Vertrauensaufbau wichtig ist u. a. die Durchgängigkeit des Designs, die jedoch nur bei 47% der Webseiten gefunden wurde. Die grundlegenden Strukturen, wie eine erwartungskonforme Anordnung der Navigation und die Anzahl der Hauptnavigationen sind im Großen und Ganzen in Ordnung.

Anders sieht es bei den dargebotenen Inhalten aus. Zusätzliche interessante Inhalte (Referenzen, Formulare, Muster oder Checklisten) sowie Prozess vereinfachende Zusatzfunktionen oder Möglichkeiten zur direkten Interaktion mit den Interessenten (Newsletteranmeldung, Callback-Funktion) werden meist nur sehr spärlich bis gar nicht eingesetzt. 76% der Webseiten haben die vorgenannten Inhalte entweder gar nicht oder nur sehr rudimentär im Angebot.

Sehr gut verständlich sind nur 12% der bewerteten Webseiten, gut verständlich 27%. Weitere 37% schneiden noch befriedigend ab, während knapp ein Viertel die Webseitenbesucher vor mehr oder minder große Verständnisprobleme stellt. So verzichten bspw. 30% der Webpräsenzen darauf, den potentiellen Klienten zu erläutern, was sie von der Kanzlei erwarten können.

Der Verständlichkeitsindex offenbart, dass für die Konzeption der Inhalte kompetente Fachberatung vonnöten ist, die nicht nur die besonderen Bedürfnisse der Mandanten

versteht, sondern auch um die Nutzungsgewohnheiten der Internetsurfer weiß. Kunden wollen problemorientiert angesprochen werden und kein leeres Marketinggerede lesen.

Für den – hoffentlich guten – ersten Eindruck einer Webseite bildeten wir einen Index, bei dem 47% der bewerteten Webseiten einen guten bis sehr guten Wert erreichte. Gerade einmal befriedigend waren 37%, weitere 16% waren schlechter als befriedigend. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf. Dazu kommt, dass ein Drittel der Impressen auf den Webseiten nicht gesetzeskonform ist. Auch das trägt nicht zum Vertrauensaufbau bei.

Gesamteindruck von Anwaltswebseiten

Xamit beurteilte auch die grundsätzliche Wirkung der getesteten Kanzleiwebseiten. So haben wir nur bei 39% der Webpräsenzen eine Aussage zur Zielgruppe gefunden. Dies lässt auf Kanzleien schließen, die ein Geschäftsmodell mit einer definierten Zielgruppe haben. Die Angabe der Zielgruppe trägt daher zum professionellen Gesamtbild einer Kanzlei bei.

Insgesamt ist die kundenorientierte Aufbereitung der Inhalte das größte Manko der getesteten Webseiten. Hier bleiben fast zwei Drittel der Seiten hinter ihren Möglichkeiten zurück und versäumen so, dem potentiellen Mandanten wichtige Impulse zu geben, die Hürde des Erstkontakts zu nehmen und mit dem Anwalt Kontakt aufzunehmen.

Zusammenfassung

Zusammenfassend gilt, dass Webseiten für Rechtsanwälte eine immer größere Bedeutung erhalten haben und diese weiterhin zunehmen wird. Nur eine Webseite ins Netz zu stellen, reicht heutzutage jedoch nicht mehr, sondern sie muss sich an Standards und den Erwartungen der Mandanten orientieren.

Zum Erfolg kann eine Webpräsenz aber nur dann beitragen, wenn sie stringent in die Unternehmensstrategie des Rechtsanwaltes eingebunden ist. Das gilt auch und gerade für ein Engagement in den sozialen Medien, wie z.B. in sozialen Netzwerken. Bei der Einbindung von sog. „Social Plugins“ in die Kanzleiwebseite und bei der Erstellung einer eigenen Unternehmenspräsenz bspw. auf Facebook ist es unabdingbar, vorher eine Social Media-Strategie zu entwerfen, die nicht nur die Unternehmensphilosophie berücksichtigt, sondern auch alle damit verbundenen rechtlichen Aspekte.

All das zeigt, dass Anwälte sich mit diesen Fragen beschäftigen müssen, um langfristig stabile, wirtschaftlich erfolgreiche Mandantenbeziehungen zu bekommen und zu behalten.

3 Ausgangslage

In diesem Kapitel werden wir einen kurzen Blick werfen auf den sich ändernden Anwaltsmarkt (Kapitel 3.1). Anschließend erläutern wir die Eigenheiten der Rechtsberatung als Dienstleistung aus Sicht des Dienstleistungsmanagements, die sie als „Vertrauensgut“ klassifiziert (Kapitel 3.2).

3.1 Markthintergrund: Was nun, Herr Anwalt?

Eine politische Fernsehsendung, in der Politiker befragt werden, mit welchen Konzepten sie auf neue politische oder wirtschaftliche Situationen oder Krisen reagieren wollen, leiten die Journalisten stets mit der plakativ-kurzen Frage „Was nun, ...?“ ein.

Auf ähnliche Krisen müssen heutzutage viele Anwälte eine Antwort finden, denn ihre berufliche Situation hat sich in den letzten 15 Jahren dramatisch gewandelt. Allein im kurzen Zeitraum zwischen 1996 und 2011 stieg die Zahl der in Deutschland zugelassenen Anwälte um fast das Doppelte von ca. 79.000 auf rund 156.000.



Abbildung 1: Rasanter Anstieg der zugelassenen Rechtsanwälte in Deutschland. [Quelle: www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de)

Enthalten sind darin auch die Zulassungen von Anwälten, die ihre Qualifikation in einem anderen EU-Land erworben haben, aber auf dem deutschen Markt tätig sind. Seit dem Jahre 2000 ist ihre Zahl kontinuierlich von 127 auf 351 angewachsen.

Seit dem Sommer 2007 können Rechtsanwälte vor allen deutschen Landgerichten und Oberlandesgerichten auftreten. Oasen der Alleinstellung z.B. durch die früher begrenzte Zulassung für ein bestimmtes OLG sind daher weggefallen. Auch dieser Faktor trägt zum Wettbewerbsdruck bei.

Die explosionsartig gestiegene Zahl von Wettbewerbern beeinflusste auch die Umsatz- und Einkommensentwicklung der Anwälte. Die Umsätze stagnieren seit Jahren und erreichten erst in 2008 wieder das Niveau von [1999](#).

Das Einkommen von Anwälten in Einzelkanzleien sinkt stetig. Nach einer Untersuchung des Nürnberger Instituts für freie Berufe betrug der Jahresgewinn eines Anwalts in den alten Bundesländern im Jahre 2004 durchschnittlich [45.000 Euro](#). Macht man sich deutlich, dass im Jahr 2004 in Deutschland noch rund 30.000 weniger Anwälte als in 2010 miteinander konkurrierten, kann man erahnen, wohin die Reise für Einzelkämpfer gehen mag.

Zwar ist das gesamte Volumen des Rechtsdienstleistungsmarkts in Deutschland in den 11 Jahren zwischen 1996 bis 2007 von rund 10 Mrd. auf rund 17 Mrd. Euro gestiegen, doch profitierten von dieser Entwicklung am meisten die Großkanzleien mit 100 und mehr Mitarbeitern. Für Kanzleien mit bis zu 9 Mitarbeitern wurden in diesem Zeitraum dagegen leicht sinkende Umsatzanteile [ermittelt](#). Viel spricht dafür, dass die Gewinne der Anwälte in kleinen Kanzleien in der Zwischenzeit weiter geschrumpft sind.

Während sich die Klienten der großen Sozietäten überwiegend aus Firmenkunden rekrutieren, haben es die kleineren Kanzleien überwiegend mit Normalbürgern zu tun. Sie müssen sich mit den rechtlichen Alltagsproblemen aus dem Bau-, Familien-, Erb-, Kauf-, Miet- und Verkehrsrecht

auseinandersetzen. Dies kann man auch an der überproportionalen Zunahme der Fachanwälte im Bereich Arbeits- und Sozialrecht [ablesen](#).

Auf dem umkämpften Markt der rechtlichen Dienstleistungen sind die Anwälte - ökonomisch gesehen - nur „normale Wirtschaftssubjekte“. Als solche müssen sie sich den Regeln des wirtschaftlichen Wettbewerbes anpassen. Dieser ist geprägt durch dynamisch ablaufende Prozesse: Neue Produktionsmethoden werden entwickelt, neue Dienstleistungen auf den Markt gebracht, neue Absatzwege erkundet und neue Werbemaßnahmen lanciert. Für Phlegmatiker ist dort kein Platz. Sie scheiden sang- und klanglos aus dem Wettbewerb aus.

Auf den Dienstleistungsmärkten nehmen rechtliche Leistungen eine Sonderstellung ein: Sie hängen von den existierenden Gesetzen ab. Diese können zur Erhöhung der Nachfrage nicht ständig variiert oder neue geschaffen werden. Eine Nachfrage entsteht vielmehr erst dann, wenn bei einem potentiellen Mandanten ein rechtliches Risiko bereits eingetreten ist oder erwartet wird. Der Anwalt kann darauf im Regelfall nur reagieren. Will er, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, seine Handlungsparameter verändern, bleibt ihm - anders als dem Anbieter eines Produkts oder einer anderen „normalen“ Dienstleistung - nur eine sehr geringe Auswahl an Möglichkeiten. Um seine Leistungen zu präsentieren, muss er für seine potentiellen Klienten eine Art von „öffentlicher Dauerpräsenz“ [erzeugen](#).

Dafür gilt es, die besten Wege und Medien zu suchen und zu nutzen. Das können z.B. Vorträge auf Seminarveranstaltungen oder Veröffentlichungen in Fachzeitschriften oder Zeitungen sein. Diese Möglichkeiten nutzen jedoch nur verhältnismäßig wenige Anwälte. Die Mehrzahl von ihnen greift zu anderen Mitteln. Nach neuesten Untersuchungen platzieren 70 Prozent von ihnen

Anzeigen in den „Gelben Seiten“. Früher waren diese neben der Mund-zu-Mund Propaganda sicherlich ein probates Mittel, um Kunden zu gewinnen. Inzwischen hat aber die Strahlkraft der „Gelben Seiten“ stark nachgelassen. Bei der von den Anwälten selbst wahrgenommenen Werbewirksamkeit landen sie nur abgeschlagen auf Platz 15 von insgesamt 24 Werbemaßnahmen. Die Einschätzung der Werbewirksamkeit des Internets kommt immerhin auf Platz 5, nach verschiedenen Fachseminaren, Vorträgen und [Pressemitteilungen](#).

Wollen Anwälte mit ihren Leistungen wirksam werben, müssen sie die rasante Entwicklung der Kommunikationstechnologien für sich nutzen. Im Jahre 2009 besaßen bereits 73% aller privaten Haushalte in Deutschland einen PC mit [Internetanschluss](#). In diesem Jahr hat sich der Prozentsatz der PC-Besitzer wahrscheinlich noch erhöht. Aber schon die Zahlen aus 2009 belegen, dass das Internet für die meisten Deutschen eine ständige und bequem erreichbare Quelle für Informationen und – durch E-Mail-Korrespondenz und Beteiligung an Foren – auch für Interaktionen geworden ist.

Da der Wettbewerbsprozess bekanntlich innovative Handlungen belohnt, wäre es dann wegen der überragenden Verbreitung des Internets nicht ratsam, mit der Zeit zu gehen und einigen angelsächsischen Vorbildern folgend, die „mouth-to-mouth“-Propaganda durch eine „mouse-to-mouse“-Propaganda zu ergänzen?

- Dramatische Marktveränderungen: Steigender Wettbewerbsdruck für Anwälte
- Notwendigkeit, das Internet für die eigene Werbung einzusetzen
- Veränderungsdruck wird noch zunehmen

3.2 Rechtsberatung als Dienstleistung

Rechtsberatung ist eine Dienstleistung. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden Dienstleistungen gegen Produkt- oder Sachleistungen durch das Merkmal der Materialität abgegrenzt. Dienstleistungen sind demnach immaterielle Güter. In der Forschung und der Fachliteratur zum Dienstleistungsmarketing werden der Begriff Immaterialität und der im angloamerikanischen Sprachgebrauch übliche Begriff der Intangibilität (im Sinne von unberührbar bzw. nicht greifbar) zur Beschreibung von Dienstleistungen [gebraucht](#). In dieser Studie werden beide Begriffe synonym verwendet.

„Der nicht greifbare Charakter von Dienstleistungen stellt die Wirtschaftswissenschaften vor große Probleme, denn dadurch geraten psychologische Qualitäten in den Prozess der Leistungserstellung und -vermarktung, die sich mit dem gängigen ökonomischen Vorgehen nur schwer beherrschen [lassen](#).“

Sollen Sach- oder Dienstleistungen vermarktet werden, wird in einem Unternehmen üblicherweise über geeignete Marketingmaßnahmen nachgedacht. Doch ist das traditionelle Marketing eher an Konsumgütern orientiert, weshalb wir hier einige Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings darlegen. Zwischen Produkt- und Dienstleistungsmarketing bestehen zwar recht große Schnittmengen, die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Sach- und Dienstleistungen erfordern jedoch eine dementsprechend angepasste Marketingstrategie.

Über die charakteristischen Merkmale von Dienstleistungen wird in der Forschung viel diskutiert. Es besteht jedoch weitgehend Einigkeit über die sogenannte „Drei-Phasen-Auffassung“ von Dienstleistungen. Nach Meffert/Bruhn