PRIVATE HOCHSCHULE
WIRTSCHAFT PHW BERN

Teil der Kalaidos
Fachhochschule

Die Masterarbeit kann bestellt werden – siehe Kontaktangaben auf Seite 6.

MASTERARBEIT

Erwartungshaltung von KMU gegenüber Anwaltskanzleien

von

Dr. Roger M. Cadosch

Klasse:	Start WS 12/13
Studienrichtung:	Executive Master of Business Administration FH
Referent:	Prof. Dr. Hans Peter Fagagnini

Bern, 1. September 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **2**

Abkürzungsverzeichnis ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

Management Summary **8**

1 Einleitung **10**
1.1 Ausgangslage 10
1.2 Problemstellung 10
1.3 Ziel und Zweck dieser Masterarbeit 11
1.4 Aufbau der Masterarbeit 11
2 Theorie **12**
2.1 Organisation und Tätigkeit einer Anwaltskanzlei 12
2.1.1 Einleitung 12
2.1.2 Organisation 13
2.1.2.1 Rechtsform und interne Organisation 13
2.1.2.2 Selbständig erwerbende Anwälte 13
2.1.2.3 Personal 13
2.1.3 Kundenkreis 14
2.1.3.1 Privatpersonen, Unternehmen, öffentliche Hand 14
2.1.3.2 Nationale und internationale Klientschaft 14
2.1.4 Eigenschaften und Tätigkeit 14
2.1.4.1 Eigenschaften des Anwalts 14
2.1.4.2 Klassische Anwaltstätigkeit 14
2.1.4.2.1.1 Forensische Tätigkeit 14
2.1.4.2.1.2 Beratende Tätigkeit 14
2.1.4.3 Nebentätigkeiten 15
2.1.4.3.1.1 Verwaltungsrats- und Stiftungsratsmandate 15
2.1.4.3.1.2 Vermögensverwaltung und Tätigkeit als Finanzintermediär 15
2.1.4.3.1.3 Liegenschaftsverwaltung, Buchhaltungen und andere Treuhanddienstleistungen 15
2.1.4.4 Eingeschränkter Monopolbereich 15
2.1.5 Entwicklung der Anwaltskanzlei zu einem Dienstleistungsunternehmen 16
2.2 Umfeldanalyse und Markttrends für Rechtsberatungs-Dienstleistungen 16
2.2.1 Umfeldanalyse 16
2.2.1.1 Einleitung 16
2.2.1.2 Politik 16
2.2.1.3 Wirtschaft 17
2.2.1.4 Gesellschaft 18
2.2.1.5 Technik 18
2.2.2 Markttrends 18
2.3 Attraktivität der Branche der Rechtsberatungs-Dienstleistungen 19
2.3.1 Wettbewerbskräfte nach Porter 19
2.3.2 Bedrohung durch neue Wettbewerber 19
2.3.2.1 Einleitung 19
2.3.2.2 Staatliche Politik (Reglementierung) 20
2.3.2.3 Produktdifferenzierung 20
2.3.2.4 Umstellungskosten für Klienten 20
2.3.2.5 Fazit 20
2.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte 21
2.3.4 Verhandlungsmacht der Lieferanten 21
2.3.5 Verhandlungsmacht der Kunden 22
2.3.6 Wettbewerbsintensität in der Branche 22
2.3.6.1 Einleitung 22
2.3.6.2 Anzahl praktizierender Rechtsanwälte 23
2.3.6.3 Bedrohung durch andere Branchen 23
2.3.6.4 Branchenwachstum 23

2.3.6.5 Auslastung (hohe Fixkosten) ... 24
2.3.6.6 Fazit ... 24
2.3.7 Zusammenfassende Beurteilung der Branchenattraktivität ... 24
2.4 Marktpositionierung für Anwaltskanzleien ... 24
2.4.1 Strukturanalyse und Wettbewerbsstrategie ... 24
2.4.2 Typen von Wettbewerbsstrategien ... 25
2.4.2.1 Einleitung ... 25
2.4.2.2 Kostenführerschaft ... 25
2.4.2.3 Differenzierungsstrategie ... 26
2.4.2.4 Konzentration auf Schwerpunkte (Segmentierung) ... 26
2.4.3 Mögliche Marktpositionierung von Anwaltskanzleien ... 27
2.4.3.1 Kleine Kanzleien (1-5 Anwälte) ... 27
2.4.3.2 Mittelgrosse Kanzleien (6-30 Anwälte) ... 27
2.4.3.3 Grosskanzleien (ab 31 Anwälte) ... 28
2.4.4 Konsequenzen für Anwaltskanzleien bei der Verfolgen einer Differenzierungs-strategie oder einer Konzentrationsstrategie ... 28
2.5 Erwartungshaltung von Kunden gegenüber Dienstleistungsunternehmen ... 29
2.5.1 Erwartungshaltung gegenüber Dienstleistungsunternehmen ... 29
2.5.1.1 Einleitung und allgemeine Kriterien ... 29
2.5.1.2 Methodenkompetenz ... 29
2.5.1.3 Verfügbarkeit ... 29
2.5.1.4 Einbringung einer Aussensicht ... 29
2.5.1.5 Sozialkompetenz ... 30
2.5.2 Kundenzufriedenheit ... 30
2.5.2.1 Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Erwartungshaltung ... 30
2.5.2.2 Kundenzufriedenheit als Ziel ... 30
2.5.2.3 Entstehung von Kundenzufriedenheit ... 30
2.5.2.4 Vergleichsstandard (Soll-Komponente) ... 31
2.5.2.5 Wahrgenommene Leistung (Ist-Komponente) ... 32
2.5.2.6 Soll-Ist-Vergleich ... 32
2.5.2.7 Verhaltenstheorien ... 33
2.5.2.8 Dimensionen der Kundenzufriedenheit ... 33
2.5.2.9 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit ... 34
2.5.2.10 Managementinstrumente der Kundenzufriedenheit ... 35
2.5.3 Die Anwaltskanzlei als Dienstleistungsunternehmen ... 36
2.5.3.1 Parallelen ... 36
2.5.3.2 Besonderheiten: Unabhängigkeit und Anwaltsgeheimnis ... 36
2.5.4 Exkurs: Mandanten ziehen Bilanz – Ergebnisse einer Deutschland-Umfrage ... 36
2.5.4.1 Einleitung ... 36
2.5.4.2 Fragestellung ... 37
2.5.4.3 Lücken ... 37
2.5.4.4 Ergebnisse ... 38
2.5.4.4.1 Wie wurden Befragte auf ihren Steuerberater aufmerksam? ... 38
2.5.4.4.2 Wechsel des Steuerberaters ... 38
2.5.4.4.3 Zufriedenheit mit dem Steuerberater ... 38
2.5.4.4.3.1 Allgemeine Zufriedenheit ... 38
2.5.4.4.3.2 Zufriedenheit mit einzelnen Dienstleistungs-Kriterien ... 38
2.5.4.4.3.2.1 Freundlichkeit ... 38
2.5.4.4.3.2.2 Erreichbarkeit ... 38
2.5.4.4.3.2.3 Schnelligkeit der Bearbeitung ... 38
2.5.4.4.3.2.4 Fachkompetenz ... 39
2.5.4.4.3.2.5 Qualität der Beratung ... 39
2.5.4.4.3.2.6 Verständlichkeit der Ausführungen, ausreichende Informationen ... 39
2.5.4.4.3.2.7 Allgemeine Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit des Beraters ... 39
2.5.4.4.3.2.8 Eingehaltene Rückrufversprechen ... 40
2.5.4.4.3.2.9 Interesse und Engagement des Steuerberaters ... 40
2.5.4.4.3.2.10 Höhe des Honorars, Kostentransparenz ... 41
2.5.4.4.4 Kanzleipersonal ... 41
2.5.4.4.5 Umgang mit Ärger und Beschwerden ... 41
2.5.4.4.6 Weiterempfehlung ... 42

2.5.4.4.7 Der „ideale“ Steuerberater ... 42
3 Methodologie ... 44
3.1 Einleitung ... 44
3.2 Befragung ... 44
3.2.1 Ziel der Befragung ... 44
3.2.2 Auswahlkriterien ... 44
3.2.3 Ablauf, Zeitraum, Fragebogen ... 44
3.3 Interviews mit Experten ... 45
3.3.1 Ziel der Interviews ... 45
3.3.2 Auswahlkriterien ... 45
3.3.3 Ablauf, Zeitraum ... 45
4 Ergebnisse der Befragung ... 46
4.1 Inhalt der Befragung und der Experten-Interviews ... 46
4.2 Ergebnisse ... 46
4.2.1 Grundhaltung ... 46
4.2.1.1 Generelle Einstellung der KMU gegenüber Rechtsstreitigkeiten ... 46
4.2.1.2 Allgemeine Erwartungshaltung gegenüber Rechtsberatern ... 47
4.2.2 Nachfrageabdeckung ... 47
4.2.2.1 Abdeckung des Bedarfs an Rechtsberatung ... 47
4.2.2.2 Finden des externen Rechtsberaters ... 47
4.2.2.3 Auswahl des Rechtsberaters nach Fachkompetenz ... 48
4.2.2.4 Zufriedenheit mit dem externen Rechtsberater ... 48
4.2.2.5 Weiterempfehlung ... 48
4.2.3 Wichtigkeit von Attributen einer Anwaltskanzlei ... 48
4.2.3.1 Einleitung ... 48
4.2.3.2 Attribute des Rechtsberaters ... 49
4.2.3.3 Kanzleipersonal ... 50
4.2.3.4 Kanzleiräumlichkeiten ... 50
4.2.4 Kommunikation zwischen Klient und Rechtsberater ... 51
4.2.4.1 Kommunikationsmedien ... 51
4.2.4.2 Erreichbarkeit ... 51
4.2.4.3 Informationsbedürfnisse ... 52
4.2.4.4 Verständlichkeit der Ausführungen ... 52
4.2.5 Qualität der Beratung ... 53
4.2.5.1 Schnelligkeit des externen Rechtsberaters ... 53
4.2.5.2 Qualität der Beratung ... 53
4.2.6 Honorierung des Rechtsberaters ... 53
4.2.7 Wechsel des Rechtsberaters ... 54
4.2.7.1 Ergebnisse aus der Befragung der KMU ... 54
4.2.7.2 Ergebnisse aus den Experten-Interviews und der Deutschland-Umfrage ... 54
4.2.7.3 Wechselgründe im Einzelnen ... 55
4.2.7.4 Kommunikation des Wechsels ... 55
4.2.7.5 Vermeidung des Wechsels ... 55
4.2.7.6 Fazit ... 55
4.2.8 Erwartungshaltung von KMU aus Sicht der Experten ... 56
4.3 Zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse ... 56
4.3.1 Erwartungshaltung von KMU gegenüber Rechtsberatern ... 56
4.3.2 Beeinträchtigung der Erwartungshaltung ... 57
5 Konklusionen: Empfehlungen für Anwaltskanzleien ... 58
5.1 Marktpositionierung ... 58
5.2 Erfüllung der Erwartungshaltung von KMU ... 59
5.2.1 Eigenschaften der Klientschaft ... 59
5.2.1.1 Übersicht ... 59
5.2.1.2 Grundhaltung gegenüber Rechtsstreitigkeiten und allgemeine Erwartungshaltung des Klienten gegenüber Rechtsberatern ... 59
5.2.1.3 Kommunikationsverhalten des KMU-Verantwortlichen ... 59
5.2.1.4 Umfeld des Klienten ... 60
5.2.2 Eigenschaften des Rechtsanwalts ... 60
5.2.2.1 Übersicht ... 60
5.2.2.2 Fachkompetenz und Branchenkenntnisse ... 60

5.2.2.3 Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit ... 61
5.2.2.4 Kritisches Hinterfragen von Anliegen ... 61
5.2.2.5 Erreichbarkeit ... 61
5.2.2.6 Verständlichkeit der Ausführungen, Informationsgehalt und Einbindung des Klienten ... 62
5.2.2.7 Zeitliche und personelle Verfügbarkeit, Schnelligkeit ... 62
5.2.2.8 Persönliche Dienstleistung ... 62
5.2.2.9 Interesse und Engagement ... 62
5.2.2.10 Honorierung des Anwalts ... 63
5.2.2.11 Steuerung der Erwartungshaltung des Klienten ... 63
5.2.3 Umgang mit Beschwerden und Krisensituationen ... 64
5.3 Organisation der Kanzlei ... 64
5.3.1 Atmosphäre ... 64
5.3.2 Ausbildung, Verhalten und Erscheinungsbild der Mitarbeiter ... 64
5.3.3 Kommunikation (schriftlich, mündlich) ... 65
5.3.4 Organisation und Administration ... 65
5.3.5 Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen ... 65
5.3.6 Informations- und Kommunikationstechnik (ICT-Infrastruktur) ... 65
5.3.7 Finanz und Controlling ... 65
5.4 Fazit ... 66

6 Literaturverzeichnis ... 67

7 Anhang I: Liste der befragten KMU ... 70

8 Anhang II: Fragebogen zur Masterarbeit ... 71

9 Schlusserklärung ... 76

BESTELLUNG

Die Masterarbeit kann vom Autor gegen einen Unkostenbeitrag von CHF 30.- bezogen werden:

Cadosch Rechtsanwälte
Dr. Roger Cadosch
Bornweg 9
3006 Bern
info@cr-law.ch