

Mandantenakquise – gewusst wie

Die deutsche Juristenausbildung gilt allgemein als gründlich und gibt angehenden Juristen das für eine erfolgreiche richterliche oder anwaltliche Tätigkeit erforderliche „Handwerkszeug“ mit auf den Weg. Eine für Anwälte besonders wesentliche Fähigkeit vermitteln aber weder Jurastudium noch Referendariat – die Mandantenakquise. *Johanna Busmann* trainiert seit 1990 Anwälte im Bereich strategische Kommunikation im Anwaltsalltag. In ihrem aktuellen Buch „Chefsache Mandantenakquisition“ (De Gruyter) zeigt sie eine Vielzahl praxiserprobter Akquisestrategien auf. Hierüber hat sich die NJW mit ihr unterhalten.

NJW: *Frau Busmann, Akquise ist nicht gerade Anwalts Liebling. Warum ist das so?*

Busmann: Anwälte werden zu Rechtstechnikern und nicht zu Unternehmern ausgebildet, obwohl sie vom ersten Tag ihrer Zulassung an wie Unternehmer denken und handeln müssen. Verhandlungen, Mitarbeiterführung, Zeugenvernehmung, Präsentationen, Honorarinformation und besonders Akquise kommen im Vorlesungsverzeichnis nicht vor. Kein Wunder also, dass für viele Anwälte die strategische Kommunikation nicht zu den selbstverständlichen, alltäglichen Aufgaben gehört. Im Gegenteil: Für viele Anwälte ist Akquise abhängig von Zufall, Tagesform, Rechtslage, Konjunktur oder Talent.

NJW: *Was sind die gravierendsten Defizite, die Sie bei Ihren Akquise-Schulungen beobachtet haben?*

Busmann: Das Hauptdefizit ist struktureller Natur: Anwälte klassifizieren Akquise nicht als tägliche Aufgabe und definieren kein Unternehmensziel. Daraus folgt: Sie segmentieren ihre Mandantschaft nicht nach Branche oder Rechtsgebiet. Sie „nehmen, was kommt“ und betreiben „Schrotschussmarketing“. Sie weiten aktuelle Mandate nicht geplant aus und schämen sich regelrecht, weggelaufene Mandanten offensiv zurückzuholen. Sie rufen bestehende Mandanten nicht oder nicht pünktlich zurück. Sie selbst fürchten Kritik und kritisieren selber viel zu destruktiv. Sie loben zu selten und zu wenig konkret. Sie wählen keinen Alleinverantwortlichen für das Marketing, dem sie folgen, sondern blockieren sich stattdessen in Marketingfragen immer wieder gegenseitig und nennen das dann „flache Hierarchien“.

Im Rahmen meiner Trainingsarbeit habe ich beobachtet, dass Anwälte oftmals glasklare Anweisungen sowie deren Kontrolle vermeiden, obwohl gerade ihre Mitarbeiter genau darauf angewiesen sind. Telefonservice, Beschwerdemanagement, Kundenkartei, Mandantenbefragungen, Terminpflege und eine in allen Punkten spürbare Servicebereitschaft dem Mandanten gegenüber liegen dadurch brach.

Das zweite Defizit ist rhetorischer Natur und mit wenig Übung sofort behebbar: Anwälte reden zu viel und fragen zu wenig.

NJW: *Kann man Akquise eigentlich lernen?*

Busmann: Noch eine frohe Botschaft: Jedes Detail anwaltlicher Akquise ist zu 100% lernbar. Ihre wichtigste Basis dagegen entzieht sich – glücklicherweise erfolgreich! – jeglicher Trainingsmaßnahme, und das ist der Wille. Wer nicht wirklich will, braucht auch keine Hilfe. Wer wirklich will, braucht nur noch einen guten „Lehrer“, der mit ihm ein maßgeschneidertes Konzept für die Kanzlei entwickelt.

NJW: *Was zeichnet einen akquisestarken Anwalt aus?*

Busmann: Sie erkennen ihn sofort: Er redet wenig, wirkt äußerst aufmerksam und fragt viel. Er erklärt komplizierte Rechtslagen in einfachen Worten, nicht umgekehrt! Er sagt nie „aber“ oder „insoweit“ und fragt auch nicht beim ersten Gespräch, warum bestimmte Unterlagen nicht gleich mitgebracht wurden. Er geht verstehend auf den Beratungsbedarf des (zukünftigen) Mandanten ein. Er präsentiert seine Kompetenzen durch leicht verständliche, wahrheitsgemäße Quantifizierungen und Spezifizierungen. Er langweilt oder überfordert seine Gesprächspartner nie. Seine Broschüre, sein Newsletter und seine Webseite informieren zu allererst über den Nutzen der Leser. Seine Vorträge sind *für*, nicht nur *vor* Publikum. Er würdigt positiv den Mitbewerber und bietet jedem Interessenten gern einen direkten Leistungsvergleich an. Seine Mandantengespräche sind und wirken empathisch, effizient und erstklassig strukturiert. Er informiert im Erstgespräch verbindlich, gern und (selbst-)verständlich über sein Honorar, das ebenso wenig Gegenstand von Debatten ist wie die ihr zu Grunde liegende Leistung. Er sieht Beschwerden als kostenlose Qualitätskontrolle und dreht im Idealfall eine Beschwerde zu einem neuen Mandat. Seine Kanzlei-Veranstaltungen bieten dem Gast eine intellektuelle und emotionale Heimat: Gästegruppen ohne Anwalt oder Anwaltsgruppen ohne Gast sind in seinem Haus undenkbar.

NJW: *Die Ausweitung eines Mandats – so genanntes Cross-Selling – ist ein Akquise-Tool mit Potenzial, das viele Anwälte nicht nutzen bzw. unterschätzen. Können Sie uns das erläutern?*

Busmann: 80% der Ausweitungspotenziale in bestehenden Mandaten aller Kanzleigrößen werden nach meiner Schätzung nicht genutzt. Dabei ist eine Neuaquise in allen Bereichen aufwändiger als eine durch den Anwalt pro-aktiv eingeleitete Mandatsausweitung. Ein belastbares Vertrauensverhältnis zum Mandanten herzustellen, ist sowohl Ergebnis harter Arbeit als auch weicher Faktoren wie Empathie, Interesse und Respekt. Wenn Anwälte ihren Verzicht auf Cross-Selling begründen, klingt das oft wie eine Ausrede: „Wir wollen nicht wie ein Versicherungsvertreter wirken!“, „Unsere

Mandanten kommen schon von selbst, wenn sie was wollen“ und „In dem Gebiet ist er anwaltlich schon vertreten; da mischen wir uns nicht in andere Mandatsverhältnisse.“ In vielen Großkanzleien und manchen Boutiquen wird außerdem das grandiose Image der Neuakquise durch „Eat-what-you-kill“ Provisionssysteme befeuert; Ausweitungen von bestehenden Mandaten in andere Dezernate lohnen sich dagegen finanziell dort nicht. Eine Art Verbreitungs-Gebühr („proliferation fee“) für ausgeweitete Mandate innerhalb desselben Hauses wird derzeit erfolgreich getestet.

NJW: *Wie sieht denn eine erfolgreiche Cross-Selling-Strategie aus?*

Busmann: Eine erfolgreiche Cross-Selling-Strategie besteht grob aus drei Punkten. Erstens ist zu ermitteln, in welchen Fällen sich die Ausweitung des Mandats „lohnt“. Dabei sind A-Mandanten durchaus auch solche mit kleinen Streitwerten, falls Rechtsgebiet oder Referenzpotenzial attraktiv sind!. Zweitens: Ausweitungsthemen ermitteln und in die Kundenkartei eintragen. Und drittens: ein Abschlussgespräch führen. Der Anwalt entdeckt oder erwartet erfahrungsgemäß einen Ausweitungsbedarf und lädt seinen Mandanten in diesem Fall zu einem solchen Schlussgespräch ein. Feed back über das abgeschlossene Mandat („Was können wir besser machen? Wo waren wir gut?“), Erläuterung der Rechnung (die in diesem Fall übergeben – nicht übersandt – wird und keinerlei Überraschungen enthält) und die Einleitung in den Folgebedarf sind die drei Bestandteile dieses Gesprächs.

Anzeige wird von den Kollegen
Kirchner/Maier eingebaut

NJW: *Gibt es einige Grundsätze, die jeder Anwalt unabhängig von der Größe und Ausrichtung seiner Kanzlei für eine erfolgreiche Akquise beachten sollte?*

Busmann: Glücklicherweise ja. Bei allen Unterschieden durch Rechtsgebiete, Kanzleigrößen und Persönlichkeiten der Handelnden scheinen akquisestarke Anwälte im Wesentlichen drei Prinzipien zu befolgen: Sie bewerten erstens alles, was sie tun und alles, was sie unterlassen, aus der Sicht ihrer Mandanten. Gebrochene Versprechen, Bandwurmsätze und unzulängliche Kanzleiorganisation gehören dann schnell der Vergangenheit an. Sie suchen zweitens ihre Mandanten(-gruppen) aus, statt umgekehrt, denn sie haben ein gemeinsames Ziel definiert. Mandanten und Interessenten außerhalb dieses Ziels werden persönlich an spezialisierte Kollegen abgegeben. Sie delegieren drittens alle organisatorischen Aufgaben an ihre Assistentin (die sie dem neuen Mandanten persönlich vorstellen!) und verwenden 20% ihres Arbeitsalltags auf die A-Aufgaben einer Kanzlei, nämlich auf Mitarbeiterführung, Akquise und Fristsachen. Dadurch haben sie plötzlich Zeit, die 54 völlig überfrachteten Folien für ihren Vortrag vor der Mittelstandsvereinigung ganz in Ruhe sprachlich zu banalisieren, deren Anzahl auf zehn zu reduzieren und das Ganze inhaltlich zu strukturieren! Bitte ausprobieren! ■