

# Gebrochene Versprechen sind gesprochene Verbrechen

## Klare Regeln für Mandantenakquise: Das ist Chefsache



Die gefragte Anwaltstrainerin Johanna Busmann.

Foto: privat

Die Hamburger Anwaltstrainerin Johanna Busmann hat Hunderte erprobter Tipps zur Mandantenakquise jetzt in ihrem Buch „Chefsache Mandantenakquisition – Erfolgreiche Akquisestrategien für Anwälte“ zusammengefasst und veröffentlicht. Sie sagt, gute Akquise ist absolut erlernbar, vorausgesetzt, man will es auch. Über ihr Buch, Strategien, Fehler und Erfolge bei der Akquise sprach AdVoice mit **Johanna Busmann**.

**A:** Frau Busmann, Sie sind selbst eine ehemalige Lehrerin für Französisch und Deutsch. Wie kam zum Wechsel zur Anwaltstrainerin vor 23 Jahren?

**B:** Als ich mich 1990 aus dem Staatsdienst entfernte und zur Anwaltstrainerin machte, gab es weder dieses Wort noch den dazu gehörigen Beruf. Anwälte glaubten zu der Zeit mangels anderer Erfahrungen

noch, dass effiziente Kommunikation von Glück, Talent oder einer guten Tagesform abhinge. Keinesfalls galten Kommunikationsstrategien als komplett lernbar. Das hatte ich bereits während meiner zahlreichen Gerichtsreportagen im Strafrecht erlebt, durch die ich mein Studium der Romanistik und Germanistik finanziert hatte. Durch erstaunlich ungeschickte anwaltliche und richterliche Zeugenvernehmungen wurde ich auf strukturelle Kommunikationsdefizite beider Gruppen aufmerksam. Ich konnte zunächst nicht glauben, dass Anwälte so etwas in ihren Ausbildungen nicht lernen. „Gut befragt ist halb gewonnen“ ist heute mein ältestes und vielleicht bekanntestes Seminar. Anwälte lernen dort, Zeugen taktisch klug zu befragen – und nicht nur zu vernehmen. Ich war anfangs überhaupt nicht gefasst darauf, wie groß der Lernbedarf in vielen weiteren anwaltlichen Bereichen ist. 2003 kam die erste Kanzleischulung dazu.

**A:** Sie haben ein Buch für Anwälte mit dem Titel „Chefsache Mandantenakquisition“ geschrieben. Weshalb?

**B:** Das Buch umfasst Hunderte erprobter Akquise-Tipps aus Anwaltskanzleien jeder Größe. Ich habe das Buch geschrieben, weil Anwälte stets „nachlesen“ wollten, was sie da frisch gelernt hatten. Anwälte fühlen sich sicher, wenn alles ordentlich eingebettet ist in eine Struktur, einen größeren Zusammenhang oder sogar in eine Theorie. Seit 23 Jahren hatte ich zu diesem Zweck lediglich Lernskripte geliefert: Jetzt ist es endlich ein zusammenhängendes Werk. Das Akquisethema ist offenbar absolut vordringlich und wird am häufigsten gebucht. Anwälte aller Kanzlei Größen optimieren nicht nur ihre Rhetorik, sondern richten auch eine eigne Akquisestruktur ein. Das heißt: Sie präsentieren ihre Leistungen verständlich und nicht angeberisch, sie setzen ihre Honorare verbindlich und freundlich durch und begeistern ihre Vortragshörer. Außerdem segmentieren sie ihre Mandanten. Sie legen ihr Ziel nach Rechtsgebiet oder Branchen fest, binden die Assistentin in das Akquiseteam ein und stellen ihr Delegationsverhalten „nach innen“ komplett um. So haben sie endlich mehr Zeit für A-Aufgaben. Diese strukturellen Maßnahmen sind „Chefsachen“, werden also oben entschieden und bis hin zur Assistentin für alle verbindlich festgelegt.

**A:** Ist Akquise lernbar?

**B:** Jedes Detail anwaltlicher Akquise ist zu hundert Prozent lernbar. Ihre wichtigste Basis dagegen entzieht sich – glücklicherweise erfolgreich – jeglicher Trainingsmaßnahme, und das ist der Wille. Der Erfolg eines Anwalts beginnt immer dort, wo auch seine Niederlage beginnt: im eigenen Kopf. Wenn er nicht wirklich will, kann ihm keiner helfen. Wer wirklich will, braucht nur noch einen guten Lehrer, der mit ihm ein maßgeschneidertes Konzept für die Kanzlei entwickelt.

**A:** Sie sprechen auch in Ihrem Buch von A-Aufgaben und dem Pareto-Prinzip. Was ist das, und weshalb müssen Anwälte das wissen?

**B:** Junganwälte sind vom ersten Tag ihrer Zulassung an regelmäßig schockiert über das Ausmaß an Management- und Kommunikationsaufgaben in ihren Kanzleien, übrigens auch als Angestellte. Sie werden eben nicht als Unternehmer oder Chefs ausgebildet, obwohl sie vom ersten Tag ihrer Zulassung an Unternehmer sind. Das Pareto-Prinzip geht auf einen

italienischen Volkswirt (1848–1923) zurück. Er hatte Zahlen einst für Banken errechnet und die 80-zu-20-Regel definiert. Hier wird sie verwendet als wünschenswertes Organisationsprinzip für die Akquise: 20 Prozent täglicher Netto-Arbeitszeit eines Anwalts sollte für A-Aufgaben (sofort machen und selbst) verwendet werden, damit 80 Prozent Umsatz aus diesen A-Aufgaben generiert wird. A-Aufgaben sind ein Trio aus Akquise, Mitarbeiterführung und Fristsachen. Alles, wirklich alles andere in Ihrer Kanzlei kann warten, ohne dass die Kanzlei zusammenbricht. Diese A-Aufgaben sind nicht delegierbar und nicht verschiebbar! Aus seinen B-Aufgaben (wichtig, nicht dringlich) delegiert ein trainierter Anwalt mindestens 70 Prozent an seine Assistentin. Diese sehr alte Erkenntnis führt in gut strukturierten Kanzleien zu einer sehr neuen Restrukturierung Ihres Arbeitsalltags: Nichts Organisatorisches kommt mehr an das Anwalts-Ohr. Terminkalender, Datenerfassung und Unterlagenliste organisiert die Assistentin. Der Anwalt spricht mit bestehenden Mandanten ausschließlich über Rechtlich-Taktisches.

#### A: Was sollten junge Anwälte Ihrer Meinung nach bei der Akquise richtig machen?

**B:** In Deutschland erwirtschaften derzeit zirka 156.000 Anwälte in 46.500 Kanzleien ein jährliches Honorarvolumen von 18 Milliarden Euro. 1.200 dieser Kanzleien haben mehr als zehn Anwälte und kommen zusammen auf einen Marktanteil von 42 Prozent aller Honorare. 89 Prozent dieser Kanzleien sind Einzelkanzleien oder arbeiten mit weniger als fünf Anwälten. Solche Zahlen müssen Junganwälte kennen, um zu verstehen: Ihre Zukunft liegt in der präzisen Segmentierung ihrer Mandantschaft nach Rechtsgebieten oder Branchen und in der sehr frühen Spezialisierung auf ein Rechtsgebiet, das anwaltliche Leidenschaft freisetzt. Darüber hinaus: Junganwälte sollen niemals ohne ganz konkretes, erreichbares Ziel aus dem Haus gehen, ein Telefonat führen oder in eine Kanzlei eintreten. Sie sollen ihrer Passion folgen und erst dann Marktgegebenheiten. Sie sollen sich auf keinen Fall von Mama und Papa nötigen lassen. Sie sollen ihre derzeitigen Fähigkeiten auflisten und ermitteln, welche noch fehlen. Sie sollen sich stringent trainieren in Kommunikation.

#### A: Wie wichtig ist der Fachanwaltstitel?

**B:** Junganwälte sollen sich wegen der drastischen Konkurrenzsituation sehr rechtzeitig spezialisieren und im Lieblingsgebiet ihren theoretischen Fachanwaltstitel erwerben, auch wenn der praktische Teil oft erst zwei Jahre später möglich wird (vorher hat man die Fälle nicht zusammen). Um diese Fälle schnell zu bekommen, steigen sie zunächst in eine erfahrene Anwaltsformation des bevorzugten Rechtsgebiets ein und betreiben dort Radiusarbeit. In einem zukunftssträchtigen Segment lohnt sich das besonders. Sie wissen, dass die Kosten für die FA-Kurse für Referendare und für Arbeitslose nach dem 2. Staats-

examen (unbedingt kurz arbeitslos melden!) deutlich niedriger, teilweise steuerlich absetzbar und teilweise durch Bildungsgutscheine der Bundesregierung unterstützt werden. Drastische Vergünstigungen gibt es übrigens auch bei Mitgliedschaft im FORUM Junger Anwälte. Und die theoretischen Titel verfallen nicht, solange Anwälte zehn Fortbildungsstunden pro Jahr in ihrem Fachgebiet nachweisen.

#### A: Und was gilt für Anwälte mit ein paar Jahren Berufserfahrung?

**B:** Alle Akten vom Tisch zu kriegen, ist richtig schwierig. Neue wieder drauf zu kriegen, erst recht. Denn nur der begeisterte – eben nicht der zufriedene – Mandant trägt die Leistungen des Anwalts unverlangt weiter. Er schwärmt, ohne gefragt zu werden. Zufriedenheit entsteht, wenn Sie Erwartungen erfüllen, Begeisterung entsteht erst, wenn Sie Erwartungen übererfüllen. Daraus folgt: Überraschen Sie Ihren Kunden systematisch – Spieglecken für die Kinder im Wartezimmer, mitreißende Vorträge, empathisches Eingehen auf seine Spezialsituation, die herzliche Begrüßung durch die Empfangsassistentin, den Mandanten ausreden lassen, pünktliche Rückrufe, schnelle Erledigung, Transparenz beim Honorar, verständliche Sprache. Bedenken Sie: Ein gebrochenes Versprechen ist ein gesprochenes Verbrechen. Eine Mischung aus Verlässlichkeit, spürbarem Engagement und Freundlichkeit schafft sofort Vertrauen beim Mandanten – und beim Chef. Produzieren Sie niemals Enttäuschung, das ruiniert Ihre Reputation.

#### A: Gibt es Sofortmaßnahmen, die Sie empfehlen können?

**B:** Kleine Dinge machen große Wirkung. Zuallererst in der Rhetorik: Halbieren Sie die Anzahl Ihrer Worte und verdoppeln Sie im selben Moment die Anzahl Ihrer Fragen. Dadurch werden Sie stets eine sichere und elegante Führung einrichten und vor allem behalten. Mandanten benötigen nicht die detaillierte Beschreibung rechtlicher Tricks, sondern deren Nutzen für die Problemlösung. Ergänzen Sie daher alle Ihre Vorschläge durch die Nutzenargumentation, um sich zügig durchzusetzen: „Ich rufe ihn am besten sofort an, um den X sofort auf unsere Seite zu ziehen. Was halten Sie davon?“ Beenden Sie jedes Statement durch eine offene Frage. Das gibt dem anderen das Gefühl eine Wahl zu haben. Dann in der Akquisestruktur: Marketing hat nichts Zufälliges oder Beliebiges an sich. Es strukturiert Kanzlei-Leistungen und fokussiert das Verhalten aller Anwälte und Mitarbeiter sowie die Ausrichtung von Werbung, Public Relations und der gesamten Produktpalette Ihrer Kanzlei auf einen bestimmten Mandantenstamm oder auf bestimmte Rechtsgebiete. Manche Rechtsgebiete, Mitarbeiter, Mandanten und auch schlechte Angewohnheiten werden aus der Kanzlei „entfernt“, damit alles „aus einem Guss“ ist.

### Vorher zum Anwalt und als Anwalt vor Abschluss einer Versicherung



bei uns nachfragen. Wir sind eine freie Wirtschaftsvereinigung von Kollegen für Kollegen, hauptsächlich der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, aber auch schon der Rechtsreferendare und Assesoren, auch der Notare und Patentanwälte. Der Verein besteht seit fast 50 Jahren und hat derzeit über 5.500 Mitglieder bundesweit.

Durch Gruppenversicherungsverträge bieten wir unter anderem kostengünstigen Versicherungsschutz für die

- Krankenversicherung
- Krankentagegeldversicherung
- Krankenhaustagegeldversicherung
- Unfallversicherung
- Lebensversicherung
- Altersrentenversicherung
- Sterbegeldversicherung
- Vermögensschadenhaftpflichtvers. die Pflichtversicherung nach § 51 BRAO
- Kraftfahrzeughaftpflicht- und Kaskoversicherung

Unsere Gruppenversicherungspartner sind die Versicherungsunternehmen der ERGO-Gruppe (insbesondere die DKV) sowie der HDI-Gerling-Konzern.

Wir gewähren Hinterbliebenen unserer Mitglieder eine Sterbefallbeihilfe von derzeit Euro 1.500,-- und unterhalten einen eigenen Hilfsfonds. Wir erteilen Ratschläge in Fragen der Sozialhilfe und zur Vorsorge für den Todesfall. Der Jahresbeitrag beträgt Euro 36,--. Ab Beitritt zu unserem Verein besteht für das erste Jahr Beitragsfreiheit.

#### Selbsthilfe der Rechtsanwälte e.V.

Barer Str. 3, 80333 München  
Telefon: (089) 59 34 37  
Telefax: (089) 59 34 38

E-Mail: [info@selbsthilfe-ra.de](mailto:info@selbsthilfe-ra.de)  
[www.selbsthilfe-ra.de](http://www.selbsthilfe-ra.de)

**A: Was erwartet der Mandant?**

**B:** Honorartransparenz, selbstverliebt Vor-Sich-Hin-Brabbeln und fehlende Empathie schrecken Mandanten ab. So etwas behindert laut einer Studie von exeo Strategic, die im 2006 im Handelsblatt veröffentlicht wurde, ein nachhaltiges Wachstum von Anwaltskanzleien jeder Größe. Mandanten müssen vor allem das Gefühl haben, dass ihr Anwalt Zeit für sie hat und ihre Situation versteht. Verlässlichkeit, Erreichbarkeit und insbesondere ein diszipliniertes Rückrufverhalten sind Voraussetzungen für ein nachhaltiges Qualitätsempfinden beim Mandanten. Erreichbarkeit ist übrigens, anders als Rückrufe, eine B-Aufgabe, also in vollem Umfang an eine rhetorisch geschulte Assistentin delegierbar, die die Erreichbarkeit ihres Chefs „geföhlt“ sicherstellt, auch wenn er tausend Kilometer entfernt ist. Dazu braucht sie präzise Anweisungen.

**A: Wie können Anwälte erkennen oder messen, ob ihre Akquise funktioniert hat oder nicht?**

**B:** Mandantenbefragungen, auch nach In-house Veranstaltungen und besonders am Schluss eines jeden Mandats, sichern Ihre Qualität. Die Marketingfrage gehört in jedes Erstgespräch mit dem Mandanten und evaluiert die Wirksamkeit Ihrer Marketinginstrumente! „Wodurch wurden Sie auf unsere Kanzlei aufmerksam?“ Stellen Sie diese Frage nur, wenn Sie die Antwort auswertbar festhalten. Sie verkommt sonst zu einem Saison-Trend, abgeschaut aus modisch appellativen Marketingbüchern und ohne jede Verbindung zu Ihrem Kanzleiziel. Ihre Kanzleisoftware sieht die Möglichkeit der detailreichen Datensicherung mit hoher Wahrscheinlichkeit vor. Wer Mandantenbefragungen nicht nur macht, sondern ihren Ergebnissen tatsächlich folgt, ist der Konkurrenz immer um Längen voraus. Halten Sie nicht nur fest, wer Sie wie oft empfiehlt oder empfehlen würde, sondern vor allem: Wodurch genau! Lassen Sie den Mandanten niemals nur ankreuzen „auf einer Skala von 1 bis 6“ (mutet an wie in berühmten Hotels), sondern lassen Sie auch Platz für Freitext, den Sie durch offene Fragen einleiten. „Was hat Ihnen besonders gefallen?“ und „Was können wir optimieren?“ In manchen Kanzleien werden umgesetzte Optimierungsvorschläge prämiert. Denken Sie darüber nach, Gutscheine zu verschenken für ein Essen beim Italiener zu zweit oder für ein Sportereignis.

**A: Was sind Hauptfehler in der Akquise?**

**B:** Der Verstoß gegen die „vier P“ des Marketing macht bereits einige Hauptfehler aus:

**a) Produkt:** Es ist abwegig, Sozial- oder Asylrecht anzubieten, wenn Sie reich werden wollen. Es ist abwegig, Gesellschaftsrecht anzubieten, wenn Sie nicht zeitgleich Steuerrecht anbieten können, es ist abwegig, „für alles offen“ zu sein (dann gelten Sie schnell als „nicht ganz dicht“), und es ist abwegig,

sich auf Strafrecht zu spezialisieren, wenn Sie keine ausgewiesene Liebe zu Auftritten in Gerichtssälen und zu „Spezialklientel“ aufweisen.

**b) Platz:** Es ist abwegig, eine arbeits- und familienrechtlich aufgestellte Kanzlei im Hundert-Kilometer-Umfeld von 20 gleich oder ähnlich aufgestellten Konkurrenten zu eröffnen. Es ist abwegig, die Kanzlei in einem Problemstadtteil einer Großstadt zu eröffnen, wenn Sie Unternehmergattinnen familienrechtlich begleiten wollen. Es ist vollkommen abwegig, Vertriebswege des „web 2.0“ nutzen zu wollen, wenn Ihre angestrebte Klientel mehrheitlich gegen bloggen, twittern, facebooken etc. allergisch ist.

**c) Promotion:** Es ist abwegig, wie die Spinne im Netz zu warten, bis die Kunden aufmerksam werden. Es ist abwegig, schlechte Präsentatoren auf eine Vortragsbühne zu lassen. Es ist abwegig, sich nach ISO zertifizieren zu lassen, wenn Ihre Mandanten das nicht selbst gewohnt sind (Medizinprodukte, Pharma, Lebensmittel etc.) Es ist abwegig, den Mittelstand interessieren zu wollen, wenn wahrnehmbare Mittagspausen in Ihrer Kanzlei den Interessenten abschrecken.

**d) Preis:** Es ist abwegig, hohe Honorare anzustreben, wenn Sie bei Einwänden einknicken oder den Gegenwert nicht „fühlen“. Es ist abwegig, nach RVG abzurechnen, wenn Sie den Umfang anwaltlicher Arbeit nicht abschätzen können (Sie verschenken sonst objektiv begrenzte Lebenszeit an unbekannte Menschen!). Es ist eine abwegige Hoffnung, im „Vertrauensgeschäft Rechtsberatung“ durch voreiliges situatives Dumping oder gar durch dauerhaft „billige Preise“ nachhaltige Mandate zu erhalten.

**A: Wie teuer ist Akquise?**

**B:** Akquise ist niemals an sich teuer. Die Unkenntnis über die Wirkung der für sie verwendeten Marketingmethoden allerdings schon. Fügen Sie dieser Frage stets die Frage: „Im Vergleich womit?“ hinzu. Wozu sollten Sie ein weiteres Jahr die umrandete Anzeige in den Gelben Seiten bezahlen, wenn niemand durch sie in die Kanzlei kommt? Wozu sollten Sie In-house Veranstaltungen organisieren, wenn Sie nicht wissen, wie viele Mandate Sie wodurch genau an Land ziehen? Legen Sie ein festes Budget von zirka zwei Prozent Ihres durchschnittlichen Jahresumsatzes für Marketing fest. Falls Sie mit Website, Fanpage, Kanzleibroschüren, Mandantenbefragungen, Vorträgen, Events etc. gerade erst beginnen, starten Sie furchtlos und unbeirrt mit zehn Prozent im ersten Jahr und verzichten Sie dafür auf Urlaub. Das erste Investitionsjahr in ein strukturiertes Kanzleimarketing senkt zunächst Ihre Entnahmen. Richten Sie sich darauf ein.

**A: Woher weiß man, welche Akquisestrategie effizient ist?**

**B:** In einer aktuellen Umfrage des SOLDAN Instituts für Anwaltsmanagement wird ein massives Dilemma

deutscher Anwälte deutlich: Anwälte verwenden Marketingmaßnahmen, von deren Wirkungslosigkeit sie überzeugt sind. So verwenden 48 Prozent aller befragten Anwälte jeder Kanzleigröße Weihnachtspostkarten, obwohl deren Wirkung für die Kundenbindung als fast inexistent eingestuft wird. Umgekehrt greifen nur gut zehn Prozent der befragten Anwälte zum Instrument der Fachfortbildung für ihre Mandanten, obwohl deren Wirksamkeit am höchsten von allen Instrumenten eingeschätzt wird. Gehen Sie davon aus: Mitreißende Vorträge, strukturierte und verständliche Mandantengespräche, eine herzliche und verbindliche Assistentin am Telefon, gehaltene Versprechen, die Sprache des Mandanten, ruhige Durchsetzung im Gerichtssaal, lockerer Small Talk, konsistente Werbung, potente Multiplikatoren, kurze und sehr frische Aufsätze, Telefonakquise bei Journalisten und Seminarveranstaltern und eine lockere Ausweitung Ihrer bisherigen Mandate (Cross Selling) sind immer zielführend. Investieren Sie dafür Zeit, Energie, Training und auch Geld.

**A: Wo kann man sich Unterstützung holen bei der individuellen Akquisestrategie?**

**B:** Bei mir. Meine Kunden zahlen 1.900 Euro, plus MWSt. für einen Tag Training in der Kanzlei. Diese Summe haben sie bereits binnen zweier Monate dreifach wieder reingeholt. Das Konzept wird exakt auf den speziellen Bedarf der Formation maßgeschneidert.

*Das Interview führte  
RA Tobias Sommer, Berlin ■*



**DAS BUCH VON  
JOHANNA BUSMANN**

Siehe auch Rezension auf  
Seite 62 im Bücherforum.