

# Zehn Gebote für die Rentabilität in Ihrer Kanzlei

Johanna Busmann

Wirtschaftsunternehmen sind immer profitorientiert - und leider nur manchmal profitabel! Die wirtschaftliche Situation einer Kanzlei ist ablesbar an dem Zusammenhang von Zeit und Geld. Die Honorarinformation ist nur eine von vielen Faktoren, die die Rentabilität Ihrer Kanzlei beeinflussen.



Hat auch Ihre Kanzlei am Ende des Geldes noch reichlich Monat übrig? Dann wird es Zeit, das umzudrehen! Zehn Gebote – erfolgreich getestet in kleinen und mittelständischen Kanzleien - tragen zur Rentabilität Ihrer Kanzlei bei:

## 1. Glauben Sie an sich

Wer seinen Wert kennt, wird positiv bewertet – und schätzt seinen Gegenwert in aller Regel richtig ein. Definieren Sie also den Wert, den Sie sich selber geben! Sind Sie es Wert, Geld für diese Leistung zu bekommen? Sind Sie diese Summe aus eigener Sicht Wert?

Für ein freundliches und verbindliches Honorargespräch benötigen Sie eine gefühlte – und für den Mandanten fühlbare! - Kongruenz zwischen Ihren faktischen Leistungen und dem daraus ermittelten Honorar. Die Folge dieser Kongruenz ist Ihr wichtigstes Verkaufshilfe: Ihre Ausstrahlung. Fachliche Argumente und fachliche Kompetenz werden ohne Ausstrahlung zu einer belanglosen statistischen Größe: ungeglaubt, unverstanden und möglichst schnell vergessen!

Sie sind verantwortlich für die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter! Glauben Sie auch daran; Sie haben es erschaffen! Wenn die für den Erhalt der Kanzlei notwendige Mindestsumme nicht durch Honorare eingespielt wird, vernichten Sie Arbeitsplätze und Selbstachtung.

Die Honorarinformation sichert das wirtschaftliche Überleben Ihrer Kanzlei.

## 2. Passen Sie den Honorarmodus an Ihr Kanzleiziel an

Sie möchten rentabel wirtschaften, Zeit für Akquise freischaufeln und außerdem noch abends Ihre Kinder sehen, Ihrem Sport nachgehen und Ihren Lieblingsroman weiter lesen (oder gar alles drei nacheinander)? Dann überprüfen Sie die Abrechnungsmodi in Ihrer Kanzlei: Verschonen Sie nie wieder Lebenszeit an Unbekannte! Dies gilt besonders für solche Teile der Mandatsabwicklung, in denen Arbeitsaufwand traditionell nicht einschätzbar ist. Wer im Familienrecht eine umgangsrechtliche Streitigkeit nach RVG abrechnet, verschenkt objektiv begrenzte Lebenszeit an Unbekannte! Vereinbaren Sie Mischkalkulationen! Erhöhen Sie zusätzlich die Gesamtzahl der Stundenbasierten Abrechnungen verglichen mit RVG-basierten Abrechnungen! Stellen Sie ggf. die Mandantenstruktur um.

## 3. Verändern Sie Ihr Führungsverhalten

Bedrohliche Verluste schreibt jede Kanzlei, in der Anwälte ihre Assistentinnen nicht für Akquiseaufgaben einsetzen, ihre Rückrufpolitik suboptimal organisieren und ihre Mandantengespräche nicht effizient strukturieren. Allein die Stress-Anrufe der auf diese Weise gebeutelten Mandanten vernichten jeden Ansatz effizienten Zeitmanagements! Und eine Assistentin, die sich unterhalb ihrer Möglichkeiten eingesetzt, durch fehlendes Lob oder unklare Anweisungen schlecht behandelt fühlt, wird auf „innere Kündigung“ schalten oder Sie gleich ganz verlassen – beides ist Folge des teuersten Managementfehlers Ihres Lebens, nämlich schlechter Führung!

Delegieren Sie 70 % Ihrer B-Aufgaben an Ihre Assistentin, geben Sie kristall-

klare Anweisungen, kontrollieren Sie danach speziell ihr Telefonverhalten und machen Sie aus sich einen stets glaubhaften und verlässlichen Chef!

## 4. Gestalten Sie Ihre Preispolitik

Schaffen Sie ein am Wettbewerb orientiertes Honorarsystem: Wie sind die Preissegmente in Ihrer Stadt? Ihrem Rechtsgebiet? Bei Ihrem Spezialisierungsgrad? Bei Ihren Zusatzausbildungen? Bei Ihrer Erfahrung in dem Spezialgebiet X. Was ist der Marktpreis?

Erhöhen Sie Ihre Preise bei besonderen organisatorischen Anforderungen: Wochenendarbeit, Arbeit außerhalb der Kanzlei, kurz-, mittel- oder langfristige Ankündigung des Mandats, hoher Zeitdruck. Erläutern Sie das immer zu Beginn der Honorarinformation! Bilden Sie Ihren Preis durch Mandantenkriterien wie Wichtigkeit, Dringlichkeit, Nutzen der anwaltlichen Intervention und Zahlungsbereitschaft (und -fähigkeit) des Mandanten. Der Preis richtet sich auch nach dem Geschäftsmodell der Kanzlei: Arbeiten Sie wenige Stunden zu hohem Preis (= „Fachanwalt, viel Erfahrung“) oder viele Stunden zu geringem Preis (= „Allrounder muss sich oft einarbeiten“)?

Reduzieren Sie Kosten, indem Sie die Anzahl variabler Größen erhöhen (Gehalt, etc.) und die Anzahl nicht unbedingt notwendiger Positionen senken. Machen Sie hochwertige Mandate teurer (Erhöhung Stundensatz, Pauschale, Abrechnung mehr Stunden, die bisher nicht abgerechnet wurden; achten Sie dabei auch auf Reisezeiten, Meetings etc. und deren Berechnung!) Es ist besser für Ihre Außenwirkung, einmalig eine Leistung begründet und pro-aktiv zu verschenken als sie zu einem Dumping-Preis zu verlaufen.

## 5. Entscheiden Sie Rabatte pro-aktiv, niemals aus Not

Entscheiden Sie sich bewusst für oder gegen Kampfpreise bei Erstauftrag, Pa-

ketpreise bei Übernahme vollständiger Mandate, Einmalpauschalen (wenn Aufwand vorher bekannt), Monatspauschalen (nur wenn Zeitschrift und unter Ausschluss umfangreicher Mandate). Erstellen Sie eine Preistabelle, die allen Mitarbeitern bekannt und in der EDV hinterlegt ist! Entscheiden Sie sich proaktiv für oder gegen (!) eine Rabattpolitik, die Stammmandanten honoriert: z.B.: bis 50 Stunden pro Jahr voller Honorarsatz, dann – 5 % bis 100, dann – 10 % über 100.

### 6. Verringern Sie Ihre Kostenquote

Ermitteln Sie Ihre Kostenquote! Sie bezeichnet das Verhältnis zwischen Einnahme und Geld-(bzw. Zeit-)einsatz pro Mandat. In den meisten Kanzleien sind Kostenquoten gar nicht bekannt.

Kosten fungieren bei vielen Anwälten als unlenkbares Ärgernis. Wo sie ermittelt werden, zeigen Vergleiche von Kostenquoten, dass zwischen 40 und 70 % Kostenquote in Anwaltskanzleien üblich ist. Eine Kostenquote oberhalb von 50 % sollte zu Besorgnis Anlass geben. Das können Sie nur noch durch Umsatzsteigerung beeinflussen. Kostenquoten können Sie verringern durch Standardisierung: Optimieren Sie Arbeitsabläufe und Delegation! Nutzen Sie Ihre Kanzleisoftware aus; sie ist teuer genug! Engagieren Sie Jurastudenten für 10 Euro / Stunde, Ihnen während der Semesterferien die Kundenkartei zu aktualisieren! Setzen Sie billigere Arbeitskräfte für C-Aufgaben ein! Steigern Sie die Effizienz Ihres EDV-Einsatzes, Ihrer Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen und der Einbindung des Mandanten in die Qualitätssicherung!

Verwenden Sie E-mails oder Telefonate statt Briefe bei Terminverlegungen mit dem Gericht. Optimieren Sie den „Lauf der Akte“! (In manchen Kanzleien suchen jeden Morgen sechs Assistentinnen eine Stunde lang die Akten, die sie mit der an dem Tag eingegangenen Post dem Anwalt vorlegen müssen. Noch schlimmer hier: der Anwalt will alle Post sehen!)

Ändern Sie sofort Ihr Delegationsverhal-

## ERFOLGSTIPPS

- Das Honorartheme gehört - verständlich präsentiert - ins Erstgespräch!
- Verhandeln Sie nicht über Ihr Honorar, sondern informieren Sie darüber!
- Seien Sie auf Einwände gefasst und bleiben Sie Sieger! Ihre Leistung ist nicht teilbar!
- Schaffen Sie eine markt-, kanzlei- und zielgerechte Preispolitik!
- Senken Sie Ihr Honorar niemals aus Not, sondern nur aus taktischen Gründen!

tens (Assistentin macht Ihre B-Aufgaben!), optimieren Sie sofort Ihre Kommunikation in allen Akquisebereichen (Millionen von Euros gehen jährlich in Anwaltskanzleien verloren durch Akquise untaugliche in-house Veranstaltungen!). Im Niedrigpreissegment MÜSSEN alle Abläufe standardisiert sein! Die Assistentin erledigt dort große Teile der Fallvorbereitung. Alle Schriftsätze sind standardisiert. Alle Anrufe, die auf die Schriftsätze folgen, werden trainiert, damit sie kurz und sehr freundlich gehalten werden!

Tipp: Wandeln Sie Ihre verzweifelte Frage: „Kann ich mir leisten, dieses Mandat abzulehnen?“ um in die analytische Frage: „Kann ich mir leisten, das Mandat anzunehmen?“

### 7. Klassifizieren Sie Ihre Mandanten

Die größten Potentiale zur Gewinnsteigerung liegen allerdings im Zielgruppenfokus, also in Qualität der Mandanten und Mandate. Mit dem Wert der Angelegenheit steigen Honorar und Image der Kanzlei. Wo 80 % des Umsatzes mit 20 % der Mandanten erbracht werden, ist der Aufwand in einem respektablen und Ressourcen schonenden Verhältnis zum Ergebnis.

Die Klassifizierung in A, B und C-Mandanten bezeichnet in diesem Fall deren Zahlungsmoral und den Konsequenzen daraus. Sie haben unterschiedliche Rechte. A-Mandanten genießen uneingeschränktes Vertrauen, da sie in der Vergangenheit immer schnell gezahlt haben. Jeder Neukunde und jene, die schlechte Zahler sind, sollten als C-Mandanten geführt und nur gegen Vorschuss resp. sofortiger Abrechnung an-

gefallener Tätigkeiten bedient werden. B-Mandanten sind solche, die bei Zahlung innerhalb des Zahlungsziels von maximal zehn Tagen bedient werden. Zahlungsverzug kann hier allerdings unkommentiert toleriert werden, sofern „das Verfügen über fremdes Geld“ (etwas anderes ist ein Zahlungsverzug nicht!) nicht ein Muster des Mandanten ist.

Diese Einteilung macht auch in anderen Bereichen der Anwaltskanzlei Sinn. A-Mandanten werden in vielen Kanzleien anders begrüßt, schneller bedient und vorausschauender für die Akquise eingesetzt als C-Mandanten. Das Management ihrer Beschwerden ist daher vorrangig, ihre cross-selling Potenziale sind oft attraktiver und ihre Referenzpotenziale nützlicher!

### 8. Verbessern Sie die Zahlungsmoral Ihrer Mandanten

Unerlässlich ist dafür die vollständige, rechtzeitige, detailreiche und freundliche Aufklärung im Erstgespräch über alle Positionen auf der späteren Rechnung! Muten Sie Ihrem Mandanten keinerlei negative Überraschung zu! Wenn Sie cross-selling-Potenzial sehen, übergeben Sie die Rechnung, statt sie zu übersenden! Schreiben Sie Rechnungen sofort nach Mandatsende und richten Sie ein offensives Mahnwesen ein, dessen erster Schritt immer (!) in einem Anruf durch Ihre Assistentin bestehen sollte! Papier wirkt weniger dringlich als Personen! Alles andere kostet zu viel Zeit und Nerven! Erhebliche Gewinnmaximierung ist allein durch freundliche, nachdrückliche Erinnerung möglich!

### 9. Räumen Sie

**zwischen Ihren Ohren auf**

Der wichtigste Feind effizienter Akquise ist der fehlende, unbedingte Wille! Schön reden und danach nichts tun ist nichts als kostspielige Zeitverschwendung! Definieren Sie Ziele! Jedes Ziel hat gewichtige Konsequenzen für jedes Detail Ihres Alltagsverhaltens! Definieren Sie darunter Strategien, die zu diesen Zielen passen!

Ein Fass ohne Boden ist nicht befüllbar: Sie können unmöglich das Ziel entwickeln, „mehr Mittelständler zu bera-

ten“, wenn Sie Ihre Honorarpolitik nicht anpassen und weiter 80 % Ihrer Mandate nach RVG abrechnen!

Definieren Sie auch den Wert, den Sie sich selber geben! Sind Sie es Wert, Geld für diese Leistung zu bekommen? Sind Sie diese Summe aus eigener Sicht Wert? Wenn die für den Erhalt der Kanzlei notwendige Mindestsumme nicht durch Honorare eingespielt wird, vernichten Sie Arbeitsplätze und Selbstachtung.

Anwälte haben Angst, als geldgierig da-

zustehen, wenn sie für eine Minute Antwort Geld verlangen. Angst ist zwar ein erprobtes Hilfs- und Orientierungsmittel im Alltag und „für die Seele ebenso gesund wie ein Bad für den Körper“<sup>1</sup>; an dieser Stelle jedoch komplett fehl am Platz. Wem sind Sie so etwas schuldig? Eine kostenlose Antwort auf eine Rechtsfrage kann durchaus Mandantenbindung stärken oder sogar hervorrufen; eine ganz schlechte Idee ist es jedoch, aus Not bzw. mangels anderer Methoden kostenfrei zu antworten! Ihr jahrelanges Studium und Ihre kostspieligen permanenten Fortbildungen machen rechtssichere Antworten erst möglich – auch am Telefon bei der Kurzanfrage! Wieso sollten Sie auch noch dafür bezahlen, dass es wildfremden Menschen durch Ihre Gutmütigkeit besser und Ihnen schlechter geht? Anwälte sind Unternehmer. Wer danach nicht handelt, sortiert sich aus dem Wettbewerb aus!

**10. Strukturieren Sie Ihre Sprache**

Verdrehte Welt: Anwälte fordern ihre Gesprächspartner selten zu Dialogen auf, wenn es taktisch hilfreich wäre (Mandantengespräche, Verhandlungen, bei Vorträgen etc) und oft, wenn es vollkommen kontraproduktiv ist: Bei Anweisungen über Verhalten im Gerichtssaal, bei der Strukturierung der Hausaufgaben - und bei den Honorarinformationen! Sehr merkwürdig kommt das einem externen Beobachter vor!

Anwälte müssen tricksen: Sie haben, wie oben ausgeführt, eine nicht anfassbare und hoch erklärungsbedürftige Dienstleistung zu verkaufen. Das geht nur mit sexy Vokabular, einer über jeden Zweifel erhabenen Nutzenargumentation und einer freundlich – distanzierten Sprache, die keinen Widerspruch fördert!

*Die Autorin ist Rechtsberaterin und Trainerin für Rhetorik und Kommunikation in Hamburg.*

1 Maxim Gorki

# Anwalt in eigener Sache

## Ohne Moos nix los – wie Sie Ihre Honorarforderung durchsetzen

Freitag, 11. April 2014 · 9.30 Uhr bis 17.00 Uhr in Berlin (6 Vortragsstunden)

Alsterhof Hotel · Fon 030 / 212420·

EZ/ÜF 98,- EUR · begrenztes Zimmerkontingent, abrufbar bis 14. März 2014

145,- EUR Mitglieder FORUM Junge Anwaltschaft/Anwaltverein, jeweils bis 3 Jahre nach Zulassung

265,- EUR Mitglieder Anwaltverein zzgl. gesetzl. USt.

292,- EUR Nichtmitglieder zzgl. gesetzl. USt.

**Zielgruppe:**

Das Seminar richtet sich an Rechtsanwälte, die ihre Honorarforderung erfolgreich durchsetzen möchten.

Anwälte haben nicht gelernt, über Geld zu sprechen. Die Honorarinformation ist daher eine Sollbruchstelle in Mandantengesprächen. An ihr entscheidet sich, ob ein Vertrauensverhältnis zum Anwalt entsteht oder nicht. Ein Anwalt, der bei Einwänden einknickt, unverständlich spricht oder gar Teile der Gegenleistung unklar lässt, gefährdet seine eigene Reputation.

**Schwerpunkte:**

- Ihre Honorarforderung freundlich, klar und angstfrei formulieren
- Mandanten auf (anderen) Abrechnungsmodus einstellen
- Einen gestiegenen Preis nachverhandeln
- „Negative Botschaften“ verkaufen?- Einwände, Widerstände und Killerphrasen nutzen und versachlichen
- „Nörgelnde“ Mandanten zufrieden stellen

**Dozentin:**

Johanna Busmann,

Autorin des Handbuchs

„Chefsache Mandantenakquisition“ –

Erfolgreiche Akquisestrategien für Rechtsanwälte

(DeGruyter 2012, ISBN 978-3-11-029362-3).

