

[2 | 2013]

ANWALTS

REVUE

DE L'AVOCAT

JOHANNA BUSMANN

Anwalt und Akquise –
eine unheilige Allianz? SEITE / PAGE 53

Avocat et prospection:
alliance contre-nature? SEITE / PAGE 61

SÉBASTIEN FANTI

Cloud computing: opportunités
et risques pour les avocats SEITE / PAGE 74



Stämpfli Verlag

SAV  FSA

INHALTSVERZEICHNIS

TABLE DES MATIÈRES

IM FOKUS DES VORSTANDS SAV	51
LE POINT DE MIRE DU CONSEIL FSA	52
<hr/>	
THEMA / QUESTION DU JOUR	
JOHANNA BUSMANN Anwalt und Akquise – eine unheilige Allianz?	53
JOHANNA BUSMANN Avocat et prospection: alliance contre-nature?	61
<hr/>	
ANWALTSPRAXIS / PRATIQUE DU BARREAU	
Max B. Berger Digitale Bibliotheken: was es gibt und was sie können	69
Sébastien Fanti Cloud computing: opportunités et risques pour les avocats	74
Rudolf Bak Sitzverlegung ins Ausland gemäss Art. 163 IPRG/Praxisbeispiel Kanada	78
<hr/>	
RECHTSPRECHUNG / JURISPRUDENCE	82
<hr/>	
ANWALTSRECHT / DROIT DE L'AVOCAT	
François Bohnet Enregistrement vidéo et prérogatives procédurales de l'avocat: TF 1B_445/2012 du 8 novembre 2012	87
<hr/>	
SAV – KANTONALE VERBÄNDE / FSA – ORDRES CANTONAUX	
Der SAV teilt mit	91
La FSA vous informe	93

IMPRESSUM

Anwaltsrevue / Revue de l'avocat
16. Jahrgang 2013/16^e année 2013
ISSN 1422-5778

Erscheinungsweise / Parution
10-mal jährlich / 10 fois l'an

Zitiervorschlag / Suggestion de citation
Anwaltsrevue 5/2013, S. 201 ff.
Revue de l'avocat 5/2013, p. 201 ss

Herausgeber / Edité par
Stämpfli Verlag AG
Schweizerischer Anwaltsverband/
Fédération Suisse des Avocats

Chefredaktion / Rédacteur en chef
Peter von Ins, Rechtsanwalt (vI)
Bollwerk 21, CH-3001 Bern
Tel. 031 328 35 35, Fax 031 328 35 40
peter.vonins@bollwerk21.ch

**Verlag und Redaktion /
Edition et rédaction**
Stämpfli Verlag AG
juristisches Lektorat
MLaw Miriam Eggimann-Jordi (Eg)
Wölflistrasse 1, CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 18, Fax 031 300 66 88
www.staempfliverlag.com,
miriam.eggimann-jordi@staempfli.com

Mitarbeiter / Collaborateur
Thomas Büchli, Rechtsanwalt (Bü)

Sekretariat SAV / Secrétariat FSA
Marktgasse 4, Postfach 8321,
CH-3001 Bern
Tel. 031 313 06 06, Fax 031 313 06 16
info@sav-fsa.ch
www.sav-fsa.ch

Inserate / Annonces
Stämpfli Publikationen AG
Postfach 8326, CH-3001 Bern
Tel. 031 767 83 30, Fax 031 300 63 90
inserate@staempfli.com

Vertrieb / Distribution
Stämpfli Verlag AG
Abomarketing
Wölflistrasse 1, Postfach 5662
CH-3001 Bern
Tel. 031 300 66 77, Fax 031 300 66 88
order@staempfli.com

Mitglieder des SAV melden sich für
Adressänderungen bitte direkt beim SAV.
Les membres de la FSA s'adressent
directement à la FSA pour leurs change-
ments d'adresse.

Preise / Prix
Jährlich / Annuel: CHF 198.–, EUR 216.–
Studenten / Etudiants: CHF 98.–, EUR 129.–
Einzelheft / Numéro séparé:
CHF 25.–, EUR 26.–
Mitglieder des SAV gratis/
Membres FSA gratuit
Alle Preise inkl. 2.5% MwSt./
Tous les prix incluent la TVA de 2.5%
Die Preisangaben in € gelten nur
für Europa.
Les prix indiqués en € ne sont valables
que pour l'Europe.

Copyright
©Titel <<Anwaltsrevue / Revue de
l'Avocat>> by Schweizerischer Anwalts-
verband, Bern
© Inhalt by Schweizerischer Anwaltsver-
band, Bern und Stämpfli Verlag AG, Bern
© Gestaltung und Layout by Schweizeri-
scher Anwaltsverband, Bern.
Gestalter: grafikraum, Bern

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift
und ihre Teile sind urheberrechtlich ge-
schützt. Veröffentlicht werden nur bisher
noch nicht im Druck erschienene Original-
beiträge. Die Aufnahme von Beiträgen

erfolgt unter der Bedingung, dass das aus-
schliessliche Recht zur Vervielfältigung
und Verbreitung an den Stämpfli Ver-
lag AG und den Schweizerischen Anwalts-
verband übergeht. Jede Verwertung und
Vervielfältigung bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages./
Tous droits réservés. La revue est protégée
par la législation sur le droit d'auteur.
Ne sont publiées que des contributions
originales qui n'ont pas encore été diffu-
sées sous forme imprimée. Les contribu-
tions ne sont acceptées qu'à la condition
que le droit exclusif de reproduction et de
diffusion soit accordé à Stämpfli Editions
SA et à la Fédération Suisse des Avocats.
Toute exploitation et reproduction néces-
site l'accord écrit de l'éditeur.

Die in dieser Zeitschrift von Autorinnen
und Autoren geäußerte Meinungen und
Ansichten müssen sich nicht mit denjeni-
gen der Redaktion oder des SAV decken./
Les opinions exprimées dans cette revue
par les auteurs sont personnelles et n'en-
gagent ni la rédaction ni la FSA.

ANWALT UND AKQUISE – EINE UNHEILIGE ALLIANZ?

JOHANNA BUSMANN*

Anwaltstrainerin, Hamburg, www.busmann-training.de

Stichworte: Akquise, Mandant, Kanzlei, Cross-Selling, Kundenbindung

Anwälte werden in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht zu Unternehmern, sondern zu Rechtsberatern ausgebildet. Das führt im Anwaltsalltag zu einem psychologischen und ökonomischen Debakel: Sie sind vom ersten Tag ihrer Zulassung an ratlos, wie sie Kunden gewinnen, ehemalige Kunden zurückgewinnen und derzeitige Mandate ausweiten können. In diesem Aufsatz erläutert die Autorin anhand von drei Thesen, wie Kanzleien jeder Grösse ihre Akquise optimieren können. Ein Spezialtipp schliesst jede These ab.

I. Derzeitige Situation

Anwälte sind in einem Dilemma: Sie haben ein Unternehmen zu führen und haben nicht gelernt, wie das geht. Sie haben keine Ahnung, wie sie ihre Mandantschaft segmentieren und ihr Marketing auf die Zielgruppe hin ausrichten können.

Sie wissen nicht, wie sie einem Interessenten ihre Leistungen präsentieren und ihre Kompetenzen beweisen können. Sie wissen nicht, wie sie aus ihren Mandantengesprächen Akquiseveranstaltungen machen.

Sie hassen Small Talk und binden ihre Mitarbeiter nicht in ihre Akquiseteams ein. Sie definieren keine Ziele. Sie betreiben höchstens eine rein fallbezogene Pressearbeit und gehen selten offensiv in die Öffentlichkeit. Ihre Vorträge langweilen oder überfordern das Publikum, statt es zu begeistern.

Aus all dem folgt:

Anwälte nehmen den Erfolg ihrer Kanzlei oft nicht proaktiv in die Hand, sondern vertrauen auf Faktoren wie Zufall, Konjunktur, Rechtspolitik, Glück oder Tagesform.

II. Drei Thesen zur Akquise in Anwaltskanzleien

Erfolg ist jedoch kein Zufall, sondern muss hart erarbeitet werden! Drei Grundthesen über Akquise im Anwaltsbereich werden Sie hier mit vielfach erprobten Vorgehensweisen versorgen. Durch jeden können Sie Ihre Akquise nachhaltig optimieren. Wählen Sie den Hinweis aus, der am besten zu Ihrer Kanzlei passt, und konzentrieren Sie sich zunächst nur auf diesen.

Besonders die Spezialtipps am Ende eines jeden Abschnitts sind Hunderte von Malen in Anwaltskanzleien erfolgreich getestet.¹

1. Erste These: Der Telefonservice ist eine zentrale Akquiseaufgabe.
2. Zweite These: Anwälte schöpfen 80% ihrer Cross-Selling-Potenziale nicht aus.
3. Dritte These: Akquise gelingt durch Kommunikation, nicht durch Fachkenntnis.

1. These: Der Telefonservice ist eine zentrale Akquiseaufgabe

Früher war die Anwaltssekretärin das «Fräulein mit dem Knopf im Ohr». Sie schrieb Schriftsätze, notierte Fristen und kochte Tee. Heute repräsentiert die Anwaltsassistentin ihren Chef, dessen Kompetenzen, dessen Kanzlei und die Servicebereitschaft der gesamten Mannschaft. Ein Telefonat mit ihr ist stets ein hilfreiches Vergnügen!

Die Assistentin ist die erste Visitenkarte Ihrer Kanzlei. Wenn sie unfreundlich, unklar oder desinteressiert wirkt, gefährdet sie nicht nur ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern – statistisch gesehen – zehnfach das Ansehen der Kanzlei. So oft trägt nämlich, nach einer Forschung von

Alle in der Anwaltsrevue besprochenen Werke sind bestellbar auf www.staempfliverlag.com/anwaltsrevue.

- * Die Autorin hält anlässlich des 7. Schweizerischen Anwaltstages in Luzern im Juni 2013 zwei Vorträge: Donnerstag, 6. Juni 2013, 13.30–15.30 Uhr, «Eine Anwaltskanzlei positioniert sich am Markt» Freitag, 7. Juni 2013, 10.15–12.15 Uhr, «Chefsache Mandantenakquisition».
- ¹ In Absprache mit meinem Verlag (de Gruyter Berlin) sind einige Passagen wörtlich meinem Buch «Chefsache Mandantenakquisition» (erschienen Dezember 2012) entnommen. An dieser Stelle ein Dank für die ausservertragliche Genehmigung.

KANO², ein unzufriedener Kunde seinen Frust von sich aus (also ungefragt) in die Welt!

Für diesen «ersten Eindruck» Ihrer Kanzlei haben Sie keine zweite Chance!

Inzwischen – das war vor einigen Jahren noch anders! – wissen Erstanrufer in Ihrer Kanzlei über Sie, Ihre Kollegen und Ihre Rechtsgebiete viel. Sie haben sich bei «google» oder Anwaltsuchdiensten oder auf Ihrer Website informiert, bevor sie erstmals anrufen. Sie dokumentieren durch ihren Anruf ein bereits bestehendes Grundvertrauen und eine gewisse Auswahl.

Eine trainierte, serviceorientierte Assistentin wird daher im Ersttelefonat ein bereits bestehendes Grundvertrauen bestätigen oder sogar vertiefen.

Ihr Chef wird ihr Anweisungen geben, wie sie sich mit Erstanrufern zu verhalten hat. Anweisungen erleichtern die Arbeit Ihrer Assistentin. Solche Anweisungen fehlen in vielen Anwaltskanzleien

- im Umgang mit dem eigenen Nein: Ihre Assistentin darf niemals ein «Nein ohne Lösung» sagen («Tut mir leid; er ist in einer Besprechung» wird demnach zu: «Herr Berger ist im Augenblick in einem Mandantengespräch. Darf ich mir deshalb Ihre beiden Telefonnummern notieren, damit wir Sie bis 18 Uhr zurückrufen können?»).
- im Umgang mit Servicekommunikation generell: Sie muss den Nachnamen des Anrufers korrekt notieren, aussprechen und weitergeben an Sie. Sie muss den Kern des Falles oder Kern des Wunsches erfragen und darf erst durchstellen, wenn dieser Kern bekannt ist (Ansonsten kümmert sich der Anwalt um Organisatorisches = Zeitverschwendung!). Sie muss Servicevokabular verwenden: «Selbstverständlich. Ich versuche das.» statt: «Ich weiss nicht, ob das geht.» Sie muss Hausaufgaben geben (Unterlagen zum Erstgespräch aufzählen). Sie muss den Terminkalender führen. Sie muss die Daten erfassen und sofort in die Kundenkartei eintragen. Sie muss die Kompetenzen der Anwälte kennen und auf Nachfrage wahrheitsgemäss erläutern («Unser Spezialist für das Verkehrsrecht ist Herr ...»).
- im Umgang mit Ihren Abwesenheiten. Was genau soll sie sagen während Ihrer Krankheiten und Urlaube? Mit welcher Lösung?
- für das Durchstellen von Anrufern. Bieten Sie Ihr also eine Liste mit A-Mandanten, Ehemännern, Richtern, Kindern, Gegnern etc., die durchgestellt werden dürfen –, und lassen Sie alle Mandantengespräche generell ungestört!
- beim Benennen von Kooperationspartnern, deren Rechtsgebiete Sie nicht selbst vorhalten. Weisen Sie sie an, folgenden Text auswendig zu lernen: «Privates Baurecht bieten wir in unserer Kanzlei gar nicht an; deshalb (nicht: <aber>!) arbeiten wir seit x Jahren mit Herrn Dr. Ingo Weisskirch zusammen, einem Fachanwalt auf diesem Gebiet. Darf ich Ihnen die direkte Durchwahl zu seiner Sekretärin Frau Schubert geben?»
- über die Unterlagen, die jeder Mandant zum Erstgespräch mitbringen muss. Bitte Liste zur Verfügung stellen, damit sie die Unterlagen aufzählen kann!

SPEZIALTIPP 1:

Stellen Sie Ihre Assistentin dem neuen Mandanten direkt nach dem Erstgespräch persönlich vor!

Erläutern Sie ihm dabei Ihre genaue Aufgabenteilung: Die Assistentin macht alles Organisatorische: Termine, Abschriftenversendung, Post, Telefonate, Fristen etc., und Sie alles Rechtlich-Taktische. Dadurch gewinnt der Mandant Sicherheit: Die kümmern sich! Er weiss, an wen er sich für was wenden kann. Die Assistentin fühlt sich aufgewertet und wird nicht mehr krank. Der Chef wird von organisatorischen Aufgaben entlastet. Er erhält nie wieder Terminanfragen! Richten Sie eine Probezeit für diese Strategie ein.

Wenn es allen gefällt, erweitern Sie dieses Vorgehen durch eine Begrüssungs-Mail, die Ihre Assistentin dem neuen Mandanten direkt nach Vertragsschluss schreibt. Sie bietet alle Hilfe auch per E-Mail. Der Mandant kann dadurch aus jeder Zeitzone, von jedem Ort und auch in Mittagspausen immer jemanden erreichen. Die Assistentin wird zeitlich entlastet!

- über den Umgang mit Honoraranfragen. Was soll sie wörtlich sagen, wenn ein Anrufer fragt: «Ich will mich scheiden lassen. Wie teuer ist das bei Ihnen?» Welche Lösung darf sie anbieten?

Anwälte mögen Anweisungen nicht, weil sie folgenreich sind. Was genau soll Ihre Assistentin dem Mandanten sagen, wenn Sie zum dritten Mal «keine Lust» hatten, diesen Anrufer entgegenzunehmen oder zum vierten Mal nicht zurückgerufen haben?

Satirisch anmutende Scheinlösungen wie «Sagen Sie irgendwas!», «Jetzt nicht», «Vertrösten Sie ihn» oder «Ich habe Ihnen doch gesagt, ich will ihn nicht sprechen» dokumentieren Ihre Wahl. Anweisungen machen Sinn, wenn

- Ihre Assistentin die Anweisung ohne Haftungsrisiken ausführen kann
- Sie und Ihre Kollegen Anweisungen vereinheitlichen
- Sie Ihre Anweisungen selbst einhalten
- Sie das Ergebnis kontrollieren

Siehe Spezialtipp 1.

² Diese Zahlen erforschte erstmal 1978 NORIAKI KANO, Professor an der Universität Tokio, im Kano-Modell. Er mass und segmentierte Kundenzufriedenheit in der ersten weltberühmt gewordenen Kundenzufriedenheitsstudie für Mitsubishi. Seine Ergebnisse sind – obwohl für die Autoindustrie ermittelt – bis heute auch für den Dienstleistungssektor unwiderlegt: «Unverlangte Publicity» macht übrigens nur der begeisterte Kunde. Er wartet also nicht, bis er gefragt wird nach einem guten Anwalt, sondern berichtet über diesen spontan. Statistisch gesehen tut er das einmal, während der unzufriedene Kunde 10-fache unverlangte (!) Antiwerbung für die Kanzlei macht.

2. These: Anwälte schöpfen 80% ihrer Cross-Selling-Potenziale nicht aus

Cross-Selling ist die Bezeichnung für die Ausweitung bestehender Mandate in zwei Richtungen: entweder in «mehr desselben» (ein weiterer Fall im selben Rechtsgebiet erweitert das derzeitige Mandat) oder «mehr eines anderen» Rechtsgebiets (ein weiteres Mandat in einem anderen, meist ergänzenden Rechtsgebiet folgt auf das erste Mandat).

Cross-Selling gelingt unabhängig von Konjunktur und Kunden, Zeiten und Zufällen sowie Branchen und Berufen. Vor allem die Umsätze können, wie es eine branchenübergreifende Studie³ eindrucksvoll nachweist, allein durch Cross-Selling um bis zu 50% steigen.

Finanzielle Investitionen bleiben gering, denn der Mandant ist schon da; er hat bereits ein Vertrauensverhältnis zu seinem Anwalt aufgebaut und ist im besten Fall bereits zufrieden mit dem Erstkontakt.

Wenn ein Mandant mehrfach profitiert, ist er loyaler als zuvor zu seinem Anwalt; «Cross-Buying» steigert seine empfundene Bindung⁴. Diese verringert seine «Fremdgeneigung» und erhöht die Dauer seiner Beziehung zum Anwalt ebenso wie die Anzahl seiner Weiterempfehlungen.

Er ist darüber hinaus bereit, bei einem «Alles-aus-einer-Hand»-Service⁵ einen höheren Preis zu zahlen, weil es für ihn aus psychologischen und organisatorischen Gründen bequem ist.

Anwender des strukturierten Cross-Selling sind begeistert, denn Anwerbekosten für neue Mandanten und die Pflege der Kundenkartei fallen nur einmal an und bringen mehrfache Renditen. Ausserdem können mehrere Rechtsgebiete gebündelt und in einer Aktion vorgestellt werden.

Voraussetzungen für effizientes Cross-Selling

Ein ausgeweitetes Mandat ist in aller Regel die Folge gegenseitiger Vertrauensbeweise, doch häufig ist der Nutzen des Mandanten auch in der Sache selbst begründet: Sein Rechtsberatungsbedarf ist oftmals faktisch grösser, als er selbst es ahnt. Der Mandant mandatiert sicher erneut, wenn

- er kein klassischer «Einzelfall-Mandant» ist
- er mit dem Erstmandat zufrieden war
- der Nutzen für das nächste Mandat für ihn grösser ist als seine Bedenken
- die Hinleitung zum Ausweitungsthema elegant und kenntnisreich ankommt

Nach Forschungen von Marketingspezialisten ist es rund fünf- bis zehnmal teurer, einen Neukunden zu akquirieren als einen Bestandskunden zu halten.⁶ Es lohnt sich also in vielfacher Hinsicht, derzeitigen Mandanten einen realen – und bis dahin vielleicht unbewussten! – weiterführenden Bedarf bewusst zu machen und sie dadurch zufriedenzustellen: Zeit, Energie und sehr viel Geld werden dadurch eingespart.

Der Erfolg von Cross-Selling in Anwaltskanzleien ist abhängig von personellen, organisatorischen und kommunikativen Massnahmen, die alle ineinandergreifen. Um

Cross-Selling in einer Kanzlei zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen, muss der Anwalt

- dem richtigen Mandanten das richtige Produkt zur richtigen Zeit anbieten⁷
- dem Mandanten das weiterführende Produkt so anbieten, dass er nicht genervt ist
- weiterführende Produkte im Angebot haben (geht auch über Kooperationen!)
- dem derzeitigen Mandanten in zurückhaltender Weise den Nutzen dieser weiterführender Produkte erläutern
- definieren, welche Kunden er derzeit von solchen Angeboten ausschliesst
- alle Mandantendaten (mit Zusatzwünschen, Zusatzpotenzialen,zeitigem Stand, bisherigem Honorarvolumen, Referenzpotenzial) detailreich verwalten und vor allem ständig aktualisieren
- in ständigem Kontakt mit dem Mandanten bleiben (ihn auch nach dem ersten Mandat ständig zu Vorträgen einladen etc.), um geänderte Bedarfe des Kunden zu verstehen
- beständig seinen Mitarbeitern die nachhaltige Geschäftsrelevanz des «Pampers»⁸ erklären und sie veranlassen, A-Mandanten besonders gut zu behandeln

Hindernisse für Cross-Selling

Abgeschlossen ist der Fall, abgelegt die Akte und abgehakt das Mandat? Während das Schicksal Tausender von Karteileichen unbekannt ist, beginnt nun «die Phase des Wartens auf eine erneute Mandatierung».⁹

Eine solche passive Inszenierung einer Kanzlei und der dazugehörigen Personen ruiniert Ruf, Elan und Gesundheit aller Beteiligten – und natürlich den Geldbeutel!

Die Begründungen der Anwälte für eine solche flächendeckende Defensive lassen allerdings aufhorchen! Neun von zehn Anwälten vernachlässigen Cross-Selling und geben dafür folgende Gründe an¹⁰:

³ Umfrage der Unternehmensberatung «accenture», zitiert nach Harvard Business Manager 6/2000, S. 35–44. Autoren: CHRISTIAN HOMBURG (Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Mannheim) und HEIKO SCHÄFER: «Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen».

⁴ Besonders eindrucksvolle Zahlen für Cross-Selling kommen erneut von Apple. Wie die amerikanische Investmentbank RBC Capital Markets in einer Umfrage (veröffentlicht am 11. Juni 2011 unter der Überschrift « iCloud schafft Kundenbindung») unter 4163 iPhone-Usern weltweit herausfand, wollten bereits zu dem Zeitpunkt hochgerechnet 150 Millionen (damals entsprach das 73%) der iPhone-User auch den Cloud-Service nutzen.

⁵ Entspricht der Strategie des «one-stop-shop» in grossen und mittelständischen Kanzleien.

⁶ Vgl. G. HEINEMANN: «Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices» (2008), S. 74.

⁷ Sales Profi, (11/2000) Cross-Selling. Verdienen mit Zusatzgeschäften; Dr. N. BEUTIN, Dipl.-Kfm. H. SCHÄFER, S. 20 ff.

⁸ Amerikanisch für: «verwöhnen».

⁹ SOLDAN, a. a. O.

¹⁰ Umfrage in ca. 60 der durch mich trainierten Kanzleien jeder Grösse; die häufigste Meldung steht an Position eins.

- Sie haben Angst davor, wie ein Versicherungsvertreter zu wirken: «billige Geldschneiderei», «Meine Mandanten wissen selber, was sie brauchen.» (Zitate Umfrage)
- Anwälte sehen sich bei der unverlangten Erwähnung möglicher weiterer Bedarfe schnell in der Rolle desjenigen, der sich «anbietet». Sie befürchten, den Eindruck bevorstehenden sozialen Abstiegs zu machen, und produzieren Albträume bei der Vorstellung, dem Mandanten unverlangt ein weiteres Geschäft anzutragen («Der hat es ja wohl nötig», ist hier das häufig imaginierte Todesurteil.).
- Sie fürchten die klare Unternehmerrolle und empfinden es als politisch nicht korrekt, die Mandanten in A-, B- und C-Kunden einzuteilen. Diese Art von innerer Richtung wirkt auf sie unmenschlich.
- Damit hängt auch zusammen, dass sie C-Mandanten schlecht «wegschicken» können. Sie machen sich den Nutzen des «Wegschickens» für alle drei Beteiligten (!) nicht klar!
- Sie agieren egoistisch und befürchten, dass ihr Ruhm geschmälert wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen «abgeben». Sie befürchten auch, dass ihre Kompetenz infrage gestellt wird, wenn sie überhaupt einen Kollegen hinzuziehen.
- Andere Dezerenate bzw. assoziierte Anwälte liefern vielleicht schlechte Arbeit ab: «Erst gebe ich etwas aus der Hand, und dann macht der Kollege seine Sache nicht gut! Das fällt auf mich zurück!» (Zitat Umfrage) Qualitätskontrolle Kollegen gegenüber wird als Misstrauensvotum gewertet. Sie gilt als inhaltlich schwierig und wird als psychologisch peinlich gewertet.
- Rhetorische Methoden fehlen, den Bedarf des Mandanten unaufdringlich bewusst zu machen oder neu zu schaffen.
- Anwälte hören nicht gut zu; sie bemerken angedeuteten, weiterführenden Bedarf während der Abwicklung des Erstmandats nicht.
- Manche wollen bewusst das Hauptthema nicht stören und «vergessen» die Paraphrase des Folgethemas am Schluss des Gesprächs oder Mandats.
- Das Image des Jägers (neu akquiriertes Mandat) ist kanzeleiintern grandioser als das Image des Hegers (erweitertes bestehendes Mandat).
- Vor allem in Grosskanzleien: Die Entnahmepolitik der Kanzlei würdigt erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten: «Eat what you kill»¹¹ honoriert die Neuakquise und verhindert das «Weiterreichen» von Mandanten an andere Abteilungen bzw. Anwälte; ein Lockstep-System¹² würde ebenso wie die «proliferation fee»¹³ das Cross-Selling befördern.
- Datenbanken fehlen oder werden nicht ständig aktualisiert (kommt auf dasselbe raus!). Aktuell angedeutete Bedarfe, frühere Mandate sowie weitere Kontakte zum Target werden nicht festgehalten!
- Am Ende des Erstmandats steht rituell das Übersenden der Rechnung, denn: «Wir haben das immer schon so gemacht.» (Zitat Umfrage) Ein Abschlussgespräch zur ruhigen und eleganten Einleitung eines weiterführenden

SPEZIALTIPP 2:

Führen Sie ein Abschlussgespräch ein! Sobald eine Mandatsausweitung allseits attraktiv erscheint, laden Anwälte ihren Mandanten zu einem (u.U. auch telefonischen) Abschlussgespräch ein. Das Abschlussgespräch stellt drei Dinge sicher:

- Der Mandant erhält die Rechnung überreicht/gemailt. Sie wird bei Bedarf Punkt für Punkt besprochen und enthält keinerlei Überraschungen.
 - Der Mandant gibt ein Feedback über die bisherigen Leistungen der Kanzlei. Er lobt und kritisiert auch die Assistentin. Manche Anwälte füllen einen Feedback-Bogen selber aus.
 - Ein im Erstgespräch verschobener, später ermittelter oder rechtlich wahrscheinlicher Bedarf wird nun skizziert und paraphrasiert: «Herr Berger, darf ich abschliessend noch mal zurückkommen auf eine Frage, die anderen meiner Mandanten in Ihrer Lage Sorgen macht (Perspektivwechsel). Das ist...» Oder: «Herr Berger, Sie haben ja im Februar kurz angedeutet, dass... Sollen wir darauf noch einmal kurz zurückkommen?» Abhängig von seiner Reaktion können Sie ihn sofort mit einem Fachanwalt zu diesem Gebiet in Kontakt bringen. Dieser sollte bereits Bescheid wissen, dass er evtl. gegen 16 Uhr wegen einer neuen Mandatsanbahnung angerufen/zum Gespräch dazugebeten wird.
-

den Mandates, zum Überreichen der Rechnung und zum Einholen eines aussagestarken Feedbacks wird häufig abgelehnt als «zu teuer», «zu aufwendig», «zu viele, kleine Mandate», «Mandant geografisch zu weit entfernt» etc. (Zitate Umfrage) Daher fehlt die Chance der eleganten Einleitung eines Cross-Selling.

- Geschäftsmandanten sind oft in benachbarten Rechtsbereichen bereits durch Kollegen anderer Kanzleien beraten. Ein weiterführendes Angebot in dieser Situation «fühlt sich doch an wie lauwarmes Bier!» und wie eine «Einmischung in die Mandantenbeziehungen von Kollegen» und nicht zuletzt: «Das macht doch viel zu viel Druck.» (Zitate Umfrage)

Siehe Spezialtipp 2.

11 «Eat what you kill» - Entnahmesystem nach Akquiseleistung und «billable hours»; die reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien.

12 Lockstep-System = Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmässige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit, üblich in deutschen bzw. deutschstämmigen Kanzleien, ebenso in Österreich.

13 Proliferation fee (= Verbreitungsgebühr). Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer «Beutegemeinschaft».

3. These: «Akquise gelingt durch Kommunikation, nicht durch Fachkenntnis!»

In diesem Abschnitt geht es um Ihre Sprache. Durch nur vier leichte Veränderungen Ihrer sprachlichen Gewohnheiten werden Sie wildfremde Menschen auf Ihre Seite ziehen! Üben Sie unbedingt zunächst nur eine davon: die, die Ihnen am sympathischsten ist!

Den wichtigsten Schritt haben Sie bereits getan, das ist die Entscheidung, diesen einen Mandanten, diese eine Firma oder dieses eine Mandat zu gewinnen. Das «Wer» ist entschieden, das «Was» ist entschieden, und am «Wie» sollte es nun nicht mehr scheitern!

Der Mandant sitzt vor Ihnen, ist jetzt im Augenblick bzw. in wenigen Minuten am Telefon oder steht zehn Meter von Ihnen entfernt bei einem Empfang. Jetzt geht es nur noch um rhetorische Methoden.

Vier Basics dienen Ihnen als rhetorische Grundlage; in allen Akquisegesprächen werden diese Sie stützen. Sie sollten sie alle vier stets im Gepäck haben.

1. Die offene Frage – Managerin der Menschenführung
2. Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle
3. Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie
4. Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

A) Die offene Frage – Managerin der Menschenführung
«Wer fragt, führt!» Diese uralte rhetorische Regel mag allein durch die Häufigkeit ihrer Erwähnung den einen oder anderen Leser langweilen – im Gespräch weicht diese Langeweile schnell einer nachhaltigen Faszination – übrigens auch auf der Seite des Sprechers. Die offene Frage beginnt mit einem Fragewort (Wie? Was? Welcher? Wessen? Wann? Wohin? Wodurch? Wozu? Wo?) und hat immer mehr als ein «Ja» oder «Nein» als Antwort.

Indikation:

Die offene Frage ist Gesprächseröffner, Gesprächsstrukturierer, Krisenmanager, Energiesparlampe, Sachverhaltsermittler und Garant für eine sensationell elegante Durchsetzung in kritischen Situationen. Sie garantiert einen lockeren Gesprächseinstieg, auch im Small Talk eine blitzschnelle Sachverhaltsermittlung, eine freundliche Überlegenheit, eine geschickte Neutralisierung von Einwänden, Ihren unangreifbaren Kaiserstatus (Der Kunde ist ja König!) in kritischen Momenten – mit einem Wort: Die offene Frage garantiert Ihre Führung.

Sie beginnt mit einem Fragewort und wird normalerweise mit mindestens einem vollständigen Satz beantwortet. Ein blosses «Ja» oder «Nein» ist ausgeschlossen.

Die offene Frage öffnet den Gesprächspartner («Worum geht es Ihnen in erster Linie?»), sie regt ihn an, aktiviert ihn, zwingt ihn auf Ihr Terrain – und Sie als Frager verzichten mit der korrekt gestellten offenen Frage auf eine eigene Wertung («Was war Ihre Intention?»). Sie erfordert von Ihrem Gesprächspartner eine ausführliche Antwort («Wie kam es zu dem Streit?»). Sie verleitet ihn zum Darlegen seiner eigenen Position. Sie bringt den anderen zum Denken und Sortieren («Welche Möglichkeiten

hätte Ihr Geschäftsführer gehabt?») und entschärft dadurch Killerphrasen, präzisiert Einwände und pragmatisiert Widerstände («Welche Alternative sehen Sie?»). Die offene Frage versachlicht auch Sie in emotional belasteten Kontexten. Die Antworten sind normalerweise ausführlich und nicht fokussiert. In aller Regel ermöglicht und erfordert die Antwort auf die offene Frage eine spätere Paraphrasierung (Zusammenfassung) des für Sie brauchbaren Antwortteils.

Beispiele:

- «Was hat Sie dazu gebracht, Ihr Angebot zurückzuziehen?»
- «Wie erklären Sie sich dieses Verhalten des Geschäftsführers?»
- «Seit wann wissen Sie von den Lizenzverhandlungen?»
- «Was passierte dann?»
- «Welche Ziele verfolgen Sie damit?»
- «Was ist aus Ihrer Sicht die Alternative?»
- «Was soll diese Regelung hauptsächlich bewirken?»
- «Was brachte Sie dazu?»

Wirkung:

Die offene Frage wirkt wie das Gegenteil der «Entweder-oder»-Disposition in der Juristenausbildung und fällt Anwälten daher zunächst schwer. Geübte Akquisiteure lassen durch die offene Frage auch dann dem Gesprächspartner viel Raum, wenn sie die Antwort längst kennen. Sie ist also ein taktisches Instrument der Führung, wirkt empathisch und interessiert und ist darauf gerichtet, dem Gesprächspartner ein Wohlbefinden, dem eigenen Argument das Siegertreppchen und sich selbst den Führungsstatus zu verschaffen.

Offen gestellte Fragen nach der Taktik im Mandat («Wie gehen wir nun vor?») beantwortet der Mandant mit einer direkten Machtübertragung an Sie: «Das weiss ich doch nicht. Sie sind doch der Anwalt.»

Anwälte fürchten diese – oft patzig klingende – Antwort. Zu Unrecht! Besonders der anfangs kritische Mandant erteilt seinem Anwalt die volle taktische Verantwortung und wird ihm folgen! Arbeiten Sie auf diesen Moment hin und schätzen Sie ihn stets mit einem inneren Lächeln! Denn in diesem Augenblick überträgt der Mandant Ihnen nicht nur die Lösung (Sachebene) und die taktische Verantwortung (Macht), sondern auch sein Vertrauen (Beziehungsebene).

B) Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle

Sie ist die – hoffentlich freundliche – Stimme im Navigationsgerät der Fokussierung und die – hoffentlich nur aus taktischem Grund angewandte – analytische Meisterin der Kontrolle. Verkaufstrainer und ihre Jünger nennen sie die «klassische Abschluss technik».

Sie beginnt mit einem Verb oder Hilfsverb und wird mit «Ja» oder «Nein» beantwortet. Sie erfragt Informationen in einem sehr präzisen, eingeschränkten Bereich.

Geschlossene Frage:	Offene Frage:
«Haben Sie sich bezüglich der Abwicklung Ihrer Angelegenheit schon entschieden?»	«Wie machen wir weiter?»
«Sollen wir die Lizenznehmer morgen zu einem gemeinsamen Gespräch bitten?»	«Was schlagen Sie bezüglich der Lizenznehmer vor?»
«Haben Sie das Ziel, die Geschäftsbeziehung unter diesen Umständen fortzusetzen?»	«Was soll mit der Geschäftsbeziehung geschehen?»
«Sollten wir die Steuerberater jetzt schon in die Strategie einbinden?»	«Wann sollten wir die Steuerberater einbinden?»
«Wollen Sie eine genaue Aufstellung der anfallenden Nebenkosten oder reicht Ihnen eine Pauschalrechnung?»	«Wie sollen wir bezüglich der Rechnung vorgehen?»
«Kennen Sie die Interessen der Verkäufer bezüglich des Umweltgutachtens genau?»	«Welche Interessen vermuten Sie auf der Käuferseite?»
«Erwägen Sie eine aussergerichtliche Einigung mit Ihrem Schwager?»	«Wie sollen wir vorgehen?»

Tabelle 1

Du-Botschaft:	Ich-Botschaft:
«Sie reden so schnell.»	«Ich bin nicht so schnell mitgekommen.»
«Sie drücken sich unklar aus.»	«Ich habe das nicht ganz verstanden.»
«Sie verwechseln ja die Zeiträume.»	«Ich habe noch ein Problem mit den Zeiträumen.»
«Sie widersprechen sich.»	«Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt X.»
«Sie sind unkonzentriert.»	«Mich hat noch nicht ganz überzeugt, wie Sie ...»
«Sie reden um den heißen Brei herum.»	«Mir ist noch unklar, was Sie hauptsächlich stört.»

Tabelle 2

Indikation:

Die geschlossene Frage ist indiziert, wenn Sie einen potenziellen Mandanten dazu bringen wollen, sich festzulegen, sich präzise auszudrücken, das Augenmerk auf einen bestimmten Punkt zu legen und sich von Weitschweifigkeit zu verabschieden («Wurde der Vertrag von beiden Seiten schriftlich unterzeichnet?»). Die geschlossene Frage leitet commitments ein («Können wir das so machen?») und kontrolliert z.B. «Hausaufgaben» («Schaffen Sie das alles bis Mittwoch 14.30 Uhr?»). Mit ihrer Hilfe können Sie die Ergebnisse der bisherigen Anamnese Schritt für Schritt rekonstruieren. Sie ist als Instrument der Fragetechnik immer dann unerlässlich, wenn Sie sachliche bzw. logische Zusammenhänge recherchieren («Haben Sie den Betriebsrat schon informiert?») oder einen Interessenten auch im positiven Sinne «bedrängen» («Geben wir also noch Zeit bis Mittwoch?») wollen.

Vorsicht: Die geschlossene Frage wird oft an der falschen Stelle – meist zu früh – gestellt, und das ist der häufigste rhetorische Fehler im Akquisegespräch: Sie lässt dem Interessenten wenig Raum zur Darstellung seiner eigenen Sicht, hat hohe suggestive Anteile und legt den anderen in Richtung, Redestil und Selektion der Wahrnehmung fest («Wollen Sie nun Ihren Schwager verklagen?»).

Beispiele:

- «Soll ich zuerst die rechtlichen Möglichkeiten erläutern?»
- «Wissen Sie, was die Käufer damit vorhaben?»
- «Sind Sie einverstanden?»
- «Ist Ihnen klar, dass die Geschäftsbeziehung dadurch beendet wird?»
- «Wollen Sie das wirklich?»
- «Gibt es noch einen Einwand dagegen?»

Wirkung:

Anwälte verwenden geschlossene Fragen viel zu früh und viel zu häufig. Dadurch vergeben sie sich die Möglichkeit, Informationen zu gewinnen, Gespräche zu führen und Energie zu sparen. Geschlossene Fragen sind Manipulationsveranstaltungen mit hohen Energieverlusten auf der Seite des Fragers, während der Befragte sein Gehirn absolut nicht aktivieren muss. Geschlossene Fragen sind durchschnittlich dreimal so lang wie offene; allein die Anzahl der Worte spricht Bände! Je mehr Antwortteile in die Frage aufgenommen werden, desto kleiner wird der Raum für den Antwortenden; der Befragte hat stets nur die Wahl zwischen ja und nein.

Besonders tragisch ist die falsche Verwendung der geschlossenen Frage während einer Zeugenvernehmung. Sie finden im folgenden Frage-Beispiel elf manipulative Antwortteile: «Stand (?) er (?) bereits länger (?) hinter (?) der Tür, als der Herr Z (?) mit dem Dokument (?) in der Hand (?) den Raum (?) durch die halboffene (?) Tür (?) betrat (?)?»

Allein das Wort «betrat» manipuliert den Hörer zu der Annahme, keinesfalls könnte der Raum durch «poltern», «rennen» oder «kriechen» betreten worden sein.

Und natürlich hat niemand den Hauch einer Ahnung, auf welchen Antwortteil sich der Zeuge bezieht, wenn er diese Frage mit «Nein» beantwortet! Der Zeuge selbst übrigens erst recht nicht!

Anwälte verwenden geschlossene Fragen leider nicht aufgrund taktischer Überlegungen, sondern einzig und allein aufgrund unüberprüfter Gewohnheiten, und die sind die schlechtesten Ratgeber aller Zeiten! Geschlossene Fragen kosten Energie, Zeit und Nerven – und sicher manches Mandat!

Verwandeln Sie daher generell 90% Ihrer geschlossenen Fragen in offene Fragen (siehe Tabelle 1).

C) Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie

Sie drücken mit Ihren Worten aus, was der Gesprächspartner meint. Oft vereinfacht die Paraphrase seinen Wortbeitrag («Das heisst also, er hatte gelogen?»). Manchmal klärt sie Wortbeiträge durch eine provokante Verkürzung, die auf eine Korrektur abzielt («Wenn ich das richtig verstanden habe, war Ihnen im Grunde nur wichtig, dass Sie eine Entschuldigung bekommen?»). Manchmal dient sie auch «nur» als Sachverwalter («Wenn ich mal zusammenfassen darf: Sie sind bereit, doch auf eine Klage zu verzichten, wenn ein Teil der Summe sofort gezahlt wird?»). Auch wenn Sie selbst eine Zusammenfassung des Besprochenen nicht benötigen; beim Gesprächspartner kommt die Paraphrase empathisch und fürsorglich an.

Indikation:

Sie stellen durch die Paraphrase Ihre eigene Welt zugunsten der Welt Ihres Gesprächspartners zurück, um das Vertrauen des Gesprächspartners zu gewinnen («Das bedeutet, dass Sie vor allem um das Wohl Ihrer Kinder fürchten?»). Die Paraphrase hilft Ihnen, eigene Wertungen zu

unterbinden und den Gesprächspartner im Fokus des Interesses zu halten («Ihnen geht es also hauptsächlich darum, Ihre Ehe zu halten?»). Die Paraphrase löst fünf Vorteile im Akquisegespräch aus:

Empathie: Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden, wenn Sie korrekt paraphrasieren. Die Paraphrase ist für ihn der Beweis des Zuhörens, der Beweis, dass seine Geschichte, sein Unternehmen oder seine Denkweise für Sie interessant und wichtig sind: «Das heisst also: Ihr Betriebsrat wendet sich derzeit mit allen Mitteln gegen Sie?»

Verstehen: Sie selbst schliessen inhaltliche Missverständnisse aus. Jeder Mensch hat ein unterschiedliches Wahrnehmungssystem. Missverständnisse sind der Beweis für Kommunikation und selbst bei allseitigem Schweigen unvermeidlich. «Das heisst für Sie also, dass Sie an Ihren alten Arbeitsplatz zurück wollen?»

Effizienz: Sie sparen Zeit und blockieren Vielredner. «Herr Berger: Bis jetzt habe ich drei Punkte herausgehört, nämlich x, y und z. Gibt es einen vierten?» (Kontrollfrage)

Struktur: Sie strukturieren das Gespräch und sich selbst. Durch die Paraphrase fassen Sie die schon genannten Punkte zusammen. Die noch unbesprochenen bleiben übrig. Dadurch erreichen Sie eine hohe Konzentration auf die noch fehlenden Bereiche – auch bei Ihrem Gesprächspartner!

Manipulation:¹⁴ Sie beeinflussen die Richtung des Gesprächs. Ihr Gesprächspartner schimpft über die Zustände in seiner Tischlerei, über viele Aktionen einzelner Tischler im Besonderen und über «Undankbarkeit in der Gesellschaft» im Allgemeinen. Er kann sich kaum beruhigen. Die manipulative Paraphrase schafft das für ihn und bringt ihn in ein verhandlungsfähiges Fahrwasser («Sie machen sich also so richtig Sorgen um den Fortbestand Ihrer Tischlerei»). Sie streift eine höhere Ebene¹⁵ (Sorge) als der Gegenstand des Schimpfens (Aktion): Mit dieser Paraphrase ist der sachliche Grundstein für das Mandat gelegt. Bei der Sorge können beide ansetzen; der Schimpfer stimmt zu, und alle irrelevanten Themen wurden durch die Manipulation abgespalten.

¹⁴ Hier verwendet im ursprünglichen, neutralen Sinn: manipuläre (= etwas mit den Händen geschickt handhaben, drehen). Die negative Konnotation des Wortes ist eine neuzeitliche Erfindung und wird gleichgesetzt mit «über den Tisch ziehen» oder «bewusst täuschen». Jeder Mensch manipuliert übrigens: Ob er schweigt oder redet, seine Sätze zu Ende bringt oder schon vor dem erste Akkusativobjekt abbricht. Da die Wirkung Kommunikation ausmacht, ist sie auf den anderen unausweichlich. Es versteht sich ebenfalls von selbst, dass jeder Mensch, der sich durch Sie über den Tisch gezogen fühlt, einen Krieg gegen Sie beginnt. Auch das ist nicht unbedingt abhängig von Ihrer Absicht.

¹⁵ Vgl. Kongruenz in den Kommunikationsebenen im Kapitel «Yes I can».

SPEZIALTIPP 3:

Halbieren Sie die Anzahl Ihrer Worte, und verdoppeln Sie im selben Moment die Anzahl Ihrer Fragen!

Anwälte reden viel zu viel und fragen zu wenig. Das macht sie unglaublich und unsympathisch! Geben Sie stattdessen Ihrem Interessenten Raum! Wer fragt, führt! Fragen Sie ihn auch, welchen Teil Ihrer Kompetenzen er benötigt und präsentieren Sie NUR diese!

Spezifizieren (Art und Weise) Sie und quantifizieren (Anzahl) Sie Ihre Kompetenzen: «In den letzten sechs Wochen habe ich in drei von vier Mandaten insbesondere die steuerrechtliche Optimierung der Y geleitet, in zwei anderen Fällen ... Welche Details darf ich näher erläutern?»

Beispiele:

- Zusammenfassend könnte ich also sagen, dass ...?
- Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ...?
- Für Sie ist also wichtig, ...?
- Sie meinen also, ...?
- Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?
- Das heisst also, dass ...?
- Würden Sie mir zustimmen, wenn ...?
- Ich habe das so verstanden, dass ...
- Ist es also richtig, dass ...?

D) Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

«Wenn du wirklich was von jemandem willst, präsentiere dich 1,7 cm unterhalb der normalen Demutslinie.»¹⁶ Die Ich-Botschaft tilgt versehentliche oder absichtliche Angeberei und autoritär wirkende Zurechtweisungen («Sie geben dem Käufer zu viel Raum» wird zu: «Mir ist noch nicht ganz klar, wie Sie sich gegenüber dem Käufer positionieren wollen») und verwandelt die unangemessene Härte mancher anwaltlicher Akquisiteure in eine freundli-

che, abwartende Haltung («Da sind Sie ja selbst Schuld an dem Streit» wird zu: «Ich habe noch nicht ganz verstanden, wie es zu diesem Zerwürfnis kam.»). Die Ich-Botschaft beeindruckt insbesondere genervte Interessenten und Mandanten durch ihre unaufgeregte Eleganz und bemerkenswerte Schlichtheit («Sie widersprechen sich doch. Entweder X oder Y.» wird zu: «Ich bin derzeit noch etwas ratlos, was Ihr Ziel angeht.»).

Indikation:

Sie löst Widerstände von Gesprächspartnern wie von selbst auf und verwandelt so ganz nebenbei auch den ungeübten Anwalt in einen taktisch versierten Kaiser («Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt «Positionierung Ihres Sohns in der Geschäftsführung»»).

Übrigens: Ein Satz, der mit «Ich» beginnt, ist nicht automatisch eine Ich-Botschaft. «Ich finde, du hast nichts verstanden» ist sogar das Gegenteil!

Die Ich-Botschaft verändert den Fokus der Kommunikation, besonders in kritischen Gesprächssituationen. Sie ersetzt den automatischen Attacke-Charakter der Du-Botschaft durch den automatischen Eigenverantwortungston der Ich-Botschaft.¹⁷ Sie lädt dadurch alle möglichen Missverständnisse von vornherein auf die eigenen Schultern und vergrössert (!) dadurch den Gesprächspartner. Beispiele, siehe Tabelle 2 und Spezialtipp 3.

16 Dr. RODERICH HEINZE († 2004), Autor von: «Der Aufschwung beginnt bei mir», Orell Füssli 1997, und «Keine Angst vor Veränderungen», Carl-Auer 2004. Dr. HEINZE war Ausbilder und jahrelang Coach der Autorin. Er sprach stets in unvergessenen Bildern ...

17 Üben Sie das auch mal zu Hause: «Du hast mir wieder nicht zugehört» wird auch privat ersetzt durch «Ich habe mich bestimmt unklar ausgedrückt» (Wenn Ihr Schatz dann sagt: «Kannst du bitte mal wieder so reden wie früher?», haben Sie es geschafft!).

AVOCAT ET PROSPECTION: ALLIANCE CONTRE-NATURE?

JOHANNA BUSMANN*

Organisatrice de séminaires en management pour études d'avocats
Hambourg, www.busmann-training.de

Mots-clés: prospection, clientèle, étude, vente additionnelle (cross-selling), fidélisation de la clientèle

En Allemagne, Autriche et Suisse, les avocats ne sont pas formés comme des entrepreneurs, mais comme des conseillers ou représentants juridiques, avec pour conséquence une vraie débandade psychologique et financière dans le travail quotidien. Une fois leur brevet en poche, ils n'ont aucune idée quant à la façon d'attirer de nouveaux clients, de reconquérir les anciens et d'élargir les mandats actuels. Dans son article, l'auteur explique, au moyen de trois thèses, comment les études de toute taille peuvent optimiser leur prospection. Elle clôt chacune des thèses par une petite astuce que l'avocat pourra facilement mettre en pratique.

I. Situation actuelle

Les avocats sont confrontés à un dilemme: ils doivent gérer une entreprise, alors qu'ils n'ont pas appris à le faire. Ils n'ont aucune idée sur la façon de segmenter leur clientèle et d'axer leur marketing sur un public cible.

Ils ne savent pas comment présenter leurs services aux personnes susceptibles de manifester un intérêt et comment prouver leurs compétences. Ils ne savent pas non plus orienter leurs entretiens dans un objectif de prospection.

Ils détestent le *small talk* et ne font pas travailler leurs collaborateurs dans un esprit de prospection. Ils fournissent tout au plus un communiqué de presse dans une affaire qui les concerne et ne se présentent que rarement au grand public. Leurs exposés sont d'un ennui mortel, bien trop techniques pour le citoyen lambda qui n'éprouve aucune inspiration par rapport à ce qu'il vient d'entendre.

Il résulte de ce qui précède:

Les avocats ne prennent souvent pas en main d'une manière suffisamment active le management de leur étude et se reposent sur des facteurs tels que l'advenue que pourra, la conjoncture économique, la politique juridique, la chance ou l'humeur du jour.

II. Trois thèses sur la prospection de clients dans les études

Le succès n'est pas le simple fait du hasard, mais résulte d'un travail ardu. Sur la base de nombreuses expériences, trois thèses directement liées à la profession d'avocat vous seront proposées ci-dessous. Elles vous permettront d'optimiser durablement votre prospection. Sélectionnez tout d'abord l'information qui convient le mieux à votre étude et concentrez-vous sur celle-ci.

Les astuces mentionnées à la fin de chaque section ont été testées des centaines de fois avec succès dans les études d'avocats!

1. Première thèse: le service téléphonique est un élément fondamental de prospection.
2. Deuxième thèse: dans 80% des cas, les avocats ne tirent pas suffisamment profit des ventes additionnelles.
3. Troisième thèse: la prospection se réalise surtout par une bonne communication, et non par les connaissances juridiques de l'avocat.

1. Thèse: le service téléphonique est un élément fondamental de prospection.

Autrefois, la secrétaire de l'avocat était la charmante téléphoniste qui attendait de pouvoir servir le café. Dans l'intervalle, elle dactylographiait les mémoires et notait les délais dans un agenda en papier. Aujourd'hui, l'assistante de l'avocat représente son patron, les compétences de celui-ci, ainsi que la serviabilité de toute une équipe. Avoir une conversation téléphonique avec l'assistante de l'avocat doit toujours être un plaisir, mais un plaisir utile!

Tous les ouvrages mentionnés dans la Revue de l'Avocat peuvent être commandés sur www.staempflieditions.com/revue-avocat.

- * Dans le cadre du 7^e Congrès des avocats suisses à Lucerne en juin 2013, l'auteur donnera deux conférences: jeudi 6 juin 2013, 13h30-15h30, «Eine Anwaltskanzlei positioniert sich am Markt»; vendredi 7 juin 2013, 10h15-12h15, «Chefsache Mandantenakquisition».
- 1 En accord avec mon éditeur (De Gruyter, Berlin) quelques extraits de mon ouvrage «Chefsache Mandantenakquisition» (publié en décembre 2012) ont été reproduits ici *in extensis*. Je remercie mon éditeur d'avoir bien voulu me donner son accord.

L'assistante est la carte de visite de votre étude. Si elle n'est pas aimable, peu claire ou indifférente, elle ne met pas seulement en péril son propre job, mais représente – statistiquement parlant – une atteinte énorme à la réputation de l'étude. Selon une enquête de Kano², un client insatisfait n'hésite en effet pas à faire spontanément part de ses frustrations, donc même sans y avoir été invité.

Pour la première impression de votre étude, vous n'avez pas de deuxième chance.

A l'heure actuelle – c'était encore totalement différent il y a quelques années – les clients qui appellent votre étude en savent déjà beaucoup sur vous et vos associés. Ils vous ont googlé, consulté le moteur de recherche des avocats, ou se sont tout simplement rendus sur votre site Web avant de téléphoner pour la première fois. En fait, leur appel permet de confirmer ou d'infirmer ce qu'ils pensent déjà de vous ou l'élément qui les a poussés à sélectionner votre étude.

Bref, une assistante bien formée, prête à fournir un service de qualité au client, devra confirmer, voire renforcer, une confiance préexistante.

A ce titre, son patron lui donnera des instructions sur la façon de se comporter lorsqu'un client appelle pour la première fois. Une formation appropriée facilite en effet le travail de votre assistante.

Or, ces instructions font défaut dans de nombreuses études.

- Pour tous les «non»: Votre assistante ne doit jamais dire non sans proposer une solution de remplacement («Je suis désolée, M^e Berger est en réunion» devient «M^e Berger est actuellement en conversation avec un client. Puis-je noter vos deux numéros de téléphone afin que nous puissions vous rappeler avant 18 heures?»).
- Lors d'un appel téléphonique: L'assistante doit noter le nom de l'appelant, le prononcer distinctivement et vous le communiquer correctement. Elle doit cerner le fond du problème ou le souhait général du client, et ne peut vous passer l'appel qu'après avoir bien compris le client (à défaut de quoi l'avocat devra se charger d'une tâche organisationnelle, ce qui constitue une perte de temps importante pour lui). Elle doit utiliser un vocabulaire qui reflète la serviabilité de l'étude: «Bien sûr, je vais essayer», au lieu de «Je ne sais pas si ce sera possible...». Elle doit demander au client d'effectuer un certain nombre de tâches, notamment les documents à préparer pour le premier entretien. Elle doit noter les délais dans le calendrier, saisir les données et compléter immédiatement le carnet d'adresses. Enfin, elle doit connaître les compétences de tous les avocats de l'étude et donner des informations conformes à la réalité («Notre spécialiste pour le droit de la circulation routière est M^e...»).
- Lorsque vous êtes absent: Que doit dire votre assistante lorsque vous êtes en vacances ou malade? Quelle solution de remplacement doit-elle proposer?
- Pour vous passer des appels: Donnez-lui une liste des clients-A, des épouses/maris, des juges, des enfants, des parties adverses, etc., qui peuvent vous être passés.

ASTUCE 1:

Présentez votre assistante à votre nouveau client immédiatement après le premier entretien.

Expliquez-lui ce que votre assistante va concrètement faire pour lui. Faites-lui comprendre qu'elle s'occupera de tout ce qui est organisationnel: rendez-vous, envoi des mémoires, courrier, appels téléphoniques, délais, etc., alors que vous vous occuperez de tout ce qui est tactique ou juridique. Le client se sentira en bonnes mains: «Ils se soucient de moi dans cette étude». Il sait avec qui il doit prendre contact. Quant à l'assistante, elle se sent mise en valeur et n'est plus jamais malade. L'avocat est affranchi de toutes les tâches organisationnelles. Il est déchargé de toutes les demandes de rendez-vous. Planifiez une période d'essai pour mettre ce concept en place.

Une fois que cette approche aura été comprise par tout le monde, faites désormais écrire par votre assistante un message de bienvenue au nouveau client immédiatement après la conclusion du mandat. Elle doit pouvoir fournir son aide au client également par e-mail: le client peut toujours atteindre quelqu'un, quel que soit le lieu, à toute heure, y compris durant la pause de midi. L'assistante peut mieux gérer son temps grâce au courrier électronique: le téléphone ne sonne pas toutes les 15 secondes.

Pour le surplus, ne vous laissez jamais déranger par le téléphone lorsque vous êtes en entretien avec un client.

- Pour recommander un avocat spécialisé dans un domaine qui n'est pas le vôtre: Faites-lui apprendre le texte suivant par cœur: «Notre étude ne traite pas les affaires liées au droit de la construction. C'est pourquoi (et non pas «mais»), nous travaillons depuis de nombreuses années avec M^e X, avocat spécialisé dans ce domaine. Puis-je vous donner le numéro direct de sa secrétaire, M^{lle} Martin?».
- Pour les documents que chaque client doit remettre lors du premier entretien: Soumettez à votre assistante une liste de documents à préparer par le client, afin qu'elle puisse les lui énumérer directement au téléphone.
- Pour toutes les questions sur les honoraires: Que doit répondre votre assistante lorsque le client lui demande:

² Ces chiffres ont pour la première fois été examinés en 1978 par Noriaki Kano, professeur à l'Université de Tokyo. Le modèle de Kano a permis de quantifier et segmenter les clients dans la première enquête de satisfaction réalisée dans le monde (pour la société Mitsubishi). Ses résultats, bien que conçus pour l'industrie automobile, n'ont à ce jour jamais été réfutés, notamment en matière de publicité spontanée: seul un client vraiment satisfait fait de la publicité élogieuse spontanément. Exemple: il recommandera spontanément un avocat qu'il considère comme compétent, sans qu'on le lui demande. Statistiquement, il le fait au moins une fois, alors que le client mécontent fera dix fois plus de contre-publication (non souhaitée!) pour l'étude.

«Je veux divorcer. Combien cela me coûtera-t-il chez vous?». Quelle solution doit-elle proposer?

Les avocats n'aiment pas recevoir des ordres lorsqu'ils n'ont aucune envie d'y donner suite. Que doit répondre votre assistante à un client qui rappelle pour la troisième fois et que vous ne souhaitez pas prendre l'appel, ou que vous n'avez toujours pas retourné l'appel après la quatrième fois?

Des solutions bâtarde, dites sur un ton narquois, comme «Inventez quelque chose», «Pas maintenant», «Essayez de le consoler» ou «Je vous avais dit que je ne voulais pas lui parler» traduisent votre manque de volonté. Les instructions n'ont de sens que si:

- votre assistante peut accomplir les instructions sans que cela n'entraîne de responsabilité;
- vous et vos associés coordonnez au sein de l'étude l'ensemble des instructions;
- vous respectez vous-même ces instructions;
- vous pouvez en contrôler le résultat.

Voir astuce 1.

2. Thèse: dans 80% des cas, les avocats ne tirent pas suffisamment profit des ventes additionnelles.

La vente additionnelle (vente croisée, *cross-selling*) se réfère à l'extension des mandats existants de deux façons: soit «en plus pour la même chose» (une autre affaire dans le même domaine juridique), soit «en plus dans un autre domaine» (un autre mandat dans un autre domaine juridique qui complète généralement le premier mandat).

Il est toujours possible de proposer au client une vente additionnelle, indépendamment de la conjoncture économique, des clients, du temps à disposition et des opportunités, ainsi que du métier ou des branches professionnelles. Ainsi que le révèle de manière impressionnante une étude ayant porté sur toutes les branches professionnelles³, la vente additionnelle permet d'augmenter jusqu'à 50% son chiffre d'affaires.

L'investissement financier nécessaire à la vente additionnelle demeure toutefois mineur, dès lors que le client est déjà présent et qu'il a déjà construit une relation de confiance avec son avocat. Dans le meilleur des cas, il a été satisfait dès le premier contact.

Si un client a plusieurs fois ressenti les avantages et l'intérêt des services de son avocat, il sera d'autant plus fidèle à celui-ci: le *cross buying* augmente d'ailleurs le sentiment de loyauté du consommateur⁴. Cela réduit également son incitation à se diriger dans ce qu'il ne connaît pas et augmente la durée de sa relation avec l'avocat, ainsi que le nombre de recommandations élogieuses qu'il fera à son égard.

En outre, il sera disposé à payer pour un package⁵ qui inclura plusieurs services à la fois, le tout à un prix plus élevé, avant tout parce que cette solution est plus confortable pour lui (d'un point de vue psychologique et organisationnel).

Les utilisateurs du modèle de vente additionnelle sont eux aussi bénéficiaires, dès lors que les coûts de recrute-

ment pour de nouveaux clients et le maintien des anciens clients ne sont pas facturés deux fois, avec pour résultat un meilleur rendement. En outre, plusieurs domaines juridiques peuvent être présentés en une seule démarche.

Conditions pour une vente additionnelle efficace

Un mandat élargi est généralement le résultat d'une preuve de confiance mutuelle, mais se justifie aussi par l'intérêt du client à passer par cette solution. Ses besoins en conseils juridiques sont en effet bien plus grands qu'il ne le pensait initialement. On constate que le client donne un nouveau mandat en toute confiance dans les hypothèses suivantes:

- il ne se considère pas comme un client limité à un cas isolé;
- il a plutôt été satisfait du premier mandat;
- le prochain mandat représente surtout un avantage, et non une préoccupation;
- l'avocat sait comment proposer habilement et élégamment l'extension du premier mandat.

Selon des recherches en marketing, il est cinq à dix fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de conserver un client existant⁶. Il est donc intéressant, à bien des égards, de susciter auprès des clients existants un besoin concret (parfois sous-jacent) de services juridiques et de continuer à les satisfaire. Une telle démarche permet d'économiser du temps, de l'énergie et beaucoup d'argent.

Le succès de la vente additionnelle dans les études d'avocats dépend directement des mesures personnelles, organisationnelles et communicatives qui auront été prises communément. Pour que la vente additionnelle soit un facteur de succès, l'avocat doit:

- offrir au bon client le bon produit au bon moment⁷;
- offrir au client un produit supplémentaire sans provoquer de gêne;
- toujours être en mesure de «tirer du pipeline» un produit supplémentaire (y compris par des collaborations);
- expliquer aux clients actuels, d'une manière élégante, les avantages d'autres produits;
- définir les clients auxquels il n'entend actuellement pas proposer de nouveaux mandats;

³ Sondage effectué par le cabinet de conseil «accenture», cité par l'Harvard Business Review 6/2000, pp. 35 à 44. Auteurs: Christian Homburg (professeur de sciences économiques liées à la gestion de l'entreprise et de marketing à l'Université de Mannheim) et Heiko Schäfer: «Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen».

⁴ Les ventes croisées sont, une fois de plus, particulièrement impressionnantes chez Apple. Une étude menée par la banque d'investissement américaine RBC Capital Markets (publiée le 11 Juin 2011 sous le titre «iCloud crée la fidélisation de la clientèle») sur un échantillon de 4'163 utilisateurs d'un iPhone à travers le monde a montré qu'environ 150 millions de tous les utilisateurs (à l'époque, l'équivalent de 73%) seraient prêts à profiter de l'iCloud.

⁵ Correspond à la stratégie classique du «one-stop-shop» dans les grandes et moyennes entreprises études d'avocats.

⁶ Cf. G. Heinemann: «Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices» (2008), p. 74.

⁷ Sales Profi 11/2000, Cross-Selling. Verdienen mit Zusatzgeschäften, Beutin et Schäfer, p. 20 ss.

- disposer d'informations détaillées sur les clients (quelles sont leurs exigences particulières, leur potentiel supplémentaire, l'état actuel de leurs mandats, les honoraires précédents, les recommandations élogieuses qu'ils feront) et surtout actualiser celles-ci en permanence;
- rester en contact permanent avec le client (l'inviter à des présentations etc., y compris après le premier mandat) afin de comprendre l'évolution de ses besoins;
- répéter incessamment à tous ses collaborateurs l'importance de «dorloter⁸» les clients A.

Les obstacles à la vente additionnelle

Une fois l'affaire terminée, l'archivage du dossier signifie-t-il obligatoirement la perte définitive du client? Alors que leur carnet d'adresses déborde, de nombreux avocats passent pourtant souvent par des phases d'attente d'un nouveau mandat⁹.

Une présentation aussi passive de l'étude et de ses collaborateurs ruine la réputation, la vigueur et la santé de toute l'équipe d'avocats, sans compter la perte de gain qui y est associée.

Les raisons invoquées par les avocats eux-mêmes sont stupéfiantes. Neuf avocats sur dix négligent en effet la vente additionnelle en se justifiant comme suit¹⁰:

- Ils craignent qu'on les considère comme de vulgaires agents d'assurance. Ils ne sont pas des vendeurs de pacotille. «Mes clients connaissent eux-mêmes leurs besoins» (citation tirée d'un sondage).
- En proposant des services supplémentaires sans y avoir été sollicités, ils se considèrent souvent comme des larbins. Ils craignent de donner l'image d'un déclin social imminent et proposer à un client un autre mandat s'apparente à une situation cauchemardesque. Pour un avocat, l'idée qu'un client puisse éventuellement se dire «Oh, le malheureux, il en a certainement besoin de ce deuxième mandat...», c'est aussi humiliant que se faire pendre haut et court sur la place publique.
- Ils craignent d'assumer le rôle d'un véritable entrepreneur et estiment qu'il est politiquement incorrect de répartir les clients en catégories A, B, ou C. Ils considèrent cette approche totalement dégradante.
- Ils craignent également de heurter les «clients C» en rejetant leur mandat. En réalité, les avocats ne sont pas au clair sur l'avantage de refuser certaines affaires, quelle que soit la catégorie du client (A, B ou C).
- Ils agissent de manière égocentriste («Pas question que quelqu'un d'autre s'occupe de cette affaire») et ont peur que leur réputation puisse être malmenée s'ils remettent un client à un confrère. Ils craignent également que leur compétence soit remise en question à partir du moment où ils font appel à un confrère.
- D'autres avocats ou associés feront peut-être un moins bon travail: «D'abord, je lui ai donné ce mandat, ensuite il n'a même pas fait son boulot correctement. Et le client m'en tiendra pour seul responsable.» (citation tirée d'un sondage). Le contrôle de qualité exercé sur des confrères est souvent considéré comme un manque

ASTUCE 2:

Organisez un entretien final. Lorsqu'une extension du mandat semble avantageuse pour tout le monde, les avocats invitent leurs clients à un entretien final (y compris par téléphone). Trois points devront cependant être observés:

- Le client a déjà reçu la note d'honoraires par poste ou par e-mail. Si nécessaire, elle sera discutée point par point. Elle ne doit contenir aucune surprise pour le client.
- Le client donne son feed-back sur les services fournis par l'étude. Il critique également l'assistante, aussi bien positivement que négativement. Certains avocats remplissent eux-mêmes un formulaire de feed-back.
- Un besoin juridique, identifié lors du premier entretien mais reporté par la suite, est défini et paraphrasé: «M. Berger, puis-je encore une fois revenir à la question qui préoccupe d'autres clients se trouvant dans votre situation (changement de perspective): il s'agit de...». Ou encore: «M. Berger, en février, vous aviez brièvement fait allusion à... Devrions-nous en reparler maintenant?». Selon sa réponse, vous pourrez immédiatement le mettre en contact avec un avocat spécialiste. Averti par votre assistante, celui-ci devra éventuellement s'attendre à être appelé pour un nouveau mandat/un entretien.

de confiance. Ce contrôle est souvent difficile à définir, sans compter son impact psychologique.

- Les avocats n'ont souvent pas les méthodes rhétoriques qui leur permettent de susciter ou renouveler, d'une manière élégante, l'intérêt du client.
- Les avocats sont de piètres auditeurs: ils ne décèlent pas, au cours du premier mandat, la présence subtile de besoins toujours plus grands du client.
- Certains refusent délibérément de s'écarter du noyau central du mandat et «oublient» d'expliquer les prochains enjeux après la fin du mandat.
- L'image du prédateur (mandat récemment acquis) est bien plus impressionnante que celle d'un conservateur (extension du mandat existant).
- Emporter un nouveau mandat, surtout dans les grandes études, est bien mieux considéré que la simple extension d'un mandat existant. «*Eat what you kill*¹¹» rend

⁸ C'est le «pamper» des Américains.

⁹ SOLDAN, op. cit.

¹⁰ Sondage effectué dans une soixantaine d'études que j'ai pu conseiller, indépendamment de leur grandeur. La réponse la plus fréquente figure en tête.

¹¹ «Eat what you kill» - Système de rémunération d'après la «prise» du mandat et des heures qui pourront être facturées; une orientation axée uniquement sur le chiffre d'affaires global est fréquente dans les études américaines.

hommage à la nouvelle acquisition et empêche le transfert de clients à d'autres services ou avocats de l'étude. En revanche, les systèmes du *lockstep*¹² et du *proliferation fee*¹³ favorisent les ventes additionnelles.

- Les bases de données font défaut ou ne sont pas régulièrement mises à jour (le résultat est le même). On ne s'en tient ni aux besoins actuels du client ni au maintien des mandats précédents. On ne vise pas non plus à créer de nouveaux contacts.
- A l'issue du premier mandat, l'avocat fait généralement parvenir sa note d'honoraires par poste. «On a toujours fait comme ça», répondent certains avocats (citation tirée du sondage). Or, un joli débriefing qui permettrait, de manière élégante et sereine, d'introduire un nouveau mandat tout en remettant sa note et recevoir le feedback de son client est souvent considéré comme trop cher, chronophage, disproportionné pour des petits mandats, gênant pour le client trop éloigné, etc. (citations tirées du sondage). Or, ces arguments réduisent les chances d'introduire une quelconque vente additionnelle.
- La clientèle commerciale est souvent déjà conseillée par les confrères d'autres études spécialisées dans le droit des affaires. La proposition d'un nouveau mandat serait dans ce cas mal perçue et considérée comme une ingérence dans les relations entre confrères et clients. Enfin, «Il s'agit d'une pression beaucoup trop forte» (citation tirée d'un sondage).

Voir astuce 2.

3. Thèse: la prospection se réalise surtout par une bonne communication, et non par les connaissances juridiques de l'avocat.

Ce chapitre se réfère à votre façon de communiquer. En modifiant simplement quatre de vos habitudes linguistiques, vous arriverez à convaincre de parfaits inconnus. Exercez-vous en vous limitant d'abord à une seule des méthodes proposées (celle qui vous paraît la plus sympathique).

Vous avez déjà effectué le plus important, à savoir pris la décision de remporter un nouveau mandat pour ce client ou cette société. Le «qui» et le «quoi» ont été définis, et le «comment» ne devrait plus subir d'échec.

Que le client se trouve déjà en face de vous, qu'il soit au téléphone ou qu'il franchisse d'ici quelques minutes la porte de votre étude, c'est à vous maintenant d'appliquer ces quelques méthodes rhétoriques.

Votre rhétorique fera appel à quatre techniques de base. Celles-ci vous soutiendront dans chacun de vos entretiens de prospection et vous devriez toujours les garder en mémoire:

- La question ouverte: elle vous permet de diriger l'entretien.
- La question fermée: elle vous permet de tout contrôler.
- La paraphrase: elle vous permet de manifester votre empathie et de corriger les malentendus.
- Le Je-message: il vous permet de synthétiser à bon escient le message de votre client.

A) La question ouverte: elle vous permet de diriger l'entretien

«Celui qui pose les questions dirige l'entretien». Cette règle ancestrale de rhétorique pourra, de par le nombre de fois où elle a déjà été citée, agacer l'un ou l'autre des lecteurs. Toutefois, elle revêt une importance primordiale dans la discussion entre l'avocat et son client. La question ouverte débute toujours par un mot interrogatif (comment, quel, lequel, de quel, où, à quoi, ...) et le client doit toujours pouvoir répondre par l'affirmative ou la négative.

Indication:

La question ouverte permet d'ouvrir et de structurer la discussion, avec pour objectif de gérer la crise. Elle établit également les faits sans devoir y consacrer trop de temps et garantit une transposition élégante dans des situations critiques. Elle permet d'avoir une conversation décontractée, y compris dans le *small talk*, un établissement ultra-rapide des faits, une convivialité remarquable et constitue un habile moyen pour neutraliser les reproches virulents que le client fait à la partie adverse. Enfin, la question ouverte vous confère un statut d'empereur indétrônable (le client n'est en effet que le roi), y compris aux moments les plus critiques: c'est vous et vous seul qui dirigez la conversation.

La question ouverte commence par une interrogation et le client peut généralement y répondre par une simple phrase. En revanche, un simple oui ou un simple non sont totalement exclus.

La question ouverte permet au client de s'ouvrir («Pour vous, quel est le problème majeur dans cette affaire?»). Cette question le force à devenir actif, à entrer dans votre sphère, tout en vous évitant de communiquer votre propre sentiment («Quelle était votre intention?»). Elle pousse votre client à vous fournir une réponse détaillée («Quelle est l'origine de ce litige?») et à présenter sa propre position. Elle le conduit également à énumérer les différents éléments du litige et à les trier («Quelles auraient été les options du gérant?»), apaise les phrases «qui tuent», précise les reproches et atténue les obstacles à la résolution du conflit («Que voyez-vous comme option?»). La question ouverte permet aussi de rester plus objectif dans des contextes à forte charge émotionnelle. Les réponses sont généralement détaillées et étendues. Enfin, la question ouverte appelle nécessairement une paraphrase ultérieure, sous la forme d'un résumé à utiliser dans votre réponse.

¹² «Lockstep System» - Système de rémunération d'après la séniorité de l'avocat, indépendamment du chiffre d'affaires qu'il génère, avec augmentation régulière de son traitement selon le nombre d'années au sein de l'étude; fréquent dans les études allemandes, originaires d'Allemagne ou autrichiennes.

¹³ «Proliferation fee» (commission). L'avocat qui transfère un client à un confrère reçoit une commission; il est placé dans le même tableau de chasse.

Question fermée:	Question ouverte:
«Vous êtes-vous déjà décidé sur la suite de cette affaire?»	«Que faisons-nous maintenant?»
«Allons-nous inviter, dès demain, le preneur de licence à une discussion?»	«Que proposez-vous au sujet du preneur de licence?»
«Avez-vous l'intention de poursuivre la relation d'affaires dans ces circonstances?»	«Que devons-nous faire avec la relation d'affaires?»
«Devrions-nous intégrer, dès à présent, l'expert fiscal dans notre stratégie?»	«Quand faudrait-il intégrer l'expert fiscal?»
«Souhaitez-vous une liste détaillée des frais accessoires ou une facture à forfait vous suffit-elle?»	«Que souhaitez-vous comme facturation?»
«A propos de l'expertise environnementale, connaissez-vous les intérêts précis du vendeur?»	«Soupçonnez-vous l'acheteur d'avoir des intérêts dans cette affaire?»
«Envisagez-vous un règlement à l'amiable avec votre beau-frère?»	«Que devons-nous faire?»

Tableau 1

Tu-message:	Je-message:
«Vous parlez trop vite.»	«Je n'ai pas réussi à vous suivre aussi rapidement.»
«Vous vous exprimez de manière peu claire.»	«Je n'ai pas tout compris.»
«Vous confondez manifestement les heures.»	«J'ai encore un problème avec les heures.»
«Vous êtes en totale contradiction avec vous-même.»	«Je n'ai pas encore tout à fait compris le point x.»
«Vous êtes déconcentré.»	«Je ne suis pas encore persuadé que ...»
«Vous tournez autour du pot.»	«Je n'ai pas encore compris ce qui vous dérange le plus.»

Tableau 2

Exemples:

- «Qu'est-ce qui vous a poussé à retirer votre offre?»
- «Comment expliquez-vous le comportement du gérant?»
- «Quand avez-vous eu connaissance des négociations sur la licence?»
- «Que s'est-il passé ensuite?»
- «Quelles sont vos intentions?»
- «D'après vous, quelles sont vos options?»
- «Que pourrait surtout apporter un règlement au litige?»
- «Qu'est-ce qui vous a poussé à agir ainsi?»

Effets:

La question ouverte crée l'effet contraire d'un «soit..., soit...». Son caractère exclusif et tranché est parfois difficile à comprendre pour un avocat. Les vendeurs expérimentés laissent beaucoup d'espace au client, surtout s'ils connaissent d'avance la réponse. C'est donc un outil tac-

tique de leadership, mais aussi d'empathie à l'égard du client. Celui-ci se sent à l'aise: on l'écoute et il peut présenter ses arguments.

Aux questions liées à la tactique du mandat («Que faisons-nous maintenant?»), le client s'en remet directement à vos compétences: «Je ne sais pas. C'est vous l'avocat!».

Les avocats craignent cette réponse, souvent donnée de manière un peu sèche et arrogante. A tort, puisque même les clients les plus exigeants suivront désormais l'avocat dans toutes ses décisions tactiques. Appréciez ce moment précis où votre client vous témoigne sa confiance. Vous êtes désormais seul responsable d'un point de vue tactique.

B) La question fermée: elle vous permet de tout contrôler
C'est la question qui vous permet, de la manière la plus conviviale possible, de synthétiser les faits et de définir une tactique qui permettra de bien cadrer le client dans

une situation à forte charge émotionnelle. Les formateurs commerciaux et leurs disciples la nomment «technique de conclusion classique».

Elle commence par un verbe ou un auxiliaire et le client y répond par oui ou par non. Elle appelle des informations très précises, dans un domaine restreint.

Indication:

La question fermée se révèle surtout utile si vous souhaitez que votre client s'exprime avec précision sur un point particulier et qu'il soit le plus concis possible («Le contrat a-t-il été signé par les deux parties?»). La question fermée introduit des *commitments* («Pouvons-nous agir ainsi?») et vérifie les démarches à effectuer («Pouvez-vous effectuer ceci avant mercredi 14h30?»). Grâce à la question fermée, vous établissez, pas à pas, l'historique de toute l'affaire. Dans la technique de questionnement, c'est un outil particulièrement utile pour déterminer l'ensemble des faits ou le contexte général de l'affaire («Avez-vous informé les délégués du personnel?») ou encore relancer le client dans un esprit positif («Est-ce qu'on se donne jusqu'à mercredi?»).

Attention: la question fermée est souvent posée au mauvais moment – la plupart du temps trop tôt – et il s'agit de l'erreur de rhétorique la plus fréquente dans la prospection. Elle ne laisse au client que peu de liberté pour exposer son point de vue. De plus, elle comporte une part suggestive très importante et incite le client à adopter tel ou tel style de discussion («Voulez-vous dénoncer votre beau-frère?»).

Exemples:

- «Dois-je d'abord vous expliquer ce que vous pouvez faire juridiquement?»
- «Savez-vous ce que les acheteurs ont l'intention de faire?»
- «Etes-vous d'accord avec moi?»
- «Etes-vous conscient du fait que la relation d'affaires sera probablement résiliée?»
- «Souhaitez-vous vraiment cela?»
- «Avez-vous quelque chose d'autre à lui reprocher?»

Effets:

Les avocats posent des questions fermées beaucoup trop tôt et trop souvent. Ils oublient de demander des informations complémentaires et ne mènent pas des entretiens qui permettent au client de s'exprimer en toute liberté. Les questions fermées sont des moyens de haute manipulation, avec de fortes pertes d'énergie du côté de l'avocat, alors que le client ne doit pas activer son cerveau. Les questions fermées sont en moyenne trois fois plus longues que les questions ouvertes. Le nombre de mots en dit long: moins il y a de réponses possibles pour le client, plus sa liberté est réduite. Celui-ci n'aura finalement que le choix entre oui et non.

Le mauvais usage des questions fermées est particulièrement évident dans l'interrogatoire de témoins. Vous trouverez dans l'exemple ci-dessous onze éléments de manipulation: Se tenait (?) -il (?) déjà depuis longtemps (?)

derrière (?) la porte, lorsque que M. Z (?) est entré (?) dans la pièce (?) par la porte (?) à moitié ouverte (?) avec le document (?) dans la main (?)?

La formule «est entré» manipule à elle seule interlocuteur. Elle exclut le fait que M. Z est entré en faisant du bruit, en courant ou en avançant à pas de tortue.

Et personne, y compris le témoin, n'a la moindre idée à quelle partie précise de la phrase se réfère le majestueux «non» qu'il prononcera en guise de réponse.

Les avocats posent malheureusement souvent des questions fermées, non pas pour des considérations tactiques, mais par simple réflexe. Il s'agit d'une très mauvaise habitude. Les questions fermées représentent des coûts en énergie, temps et stress, lorsqu'il ne s'agit pas carrément de la perte du mandat.

Conclusion: D'une manière générale, transformez 90% de vos questions fermées en des questions ouvertes (voir le tableau 1).

C) *La paraphrase: elle vous permet de manifester votre empathie et de corriger les malentendus*

Vous exprimez avec des mots qui vous sont propres ce que votre client pense. La paraphrase simplifie souvent ce qu'il vient de dire («En d'autres termes, il a menti?»). Parfois, elle réduit les déclarations par un simple raccourci provocateur, dans le seul but d'obtenir une correction («Si je vous ai bien compris, vous considérez comme très important de recevoir des excuses.»). Parfois, elle ne sert qu'à résumer les faits («Si je vous résume, vous êtes prêt à renoncer à une action en justice, à condition que vous obteniez immédiatement une somme d'argent en compensation.»). Même lorsque l'avocat n'a pas vraiment besoin d'un résumé, la paraphrase est ressentie par son client comme de l'empathie et une bonne compréhension de son avocat.

Indication:

En paraphrasant, vous mettez votre propre monde à disposition du client dans le seul but de gagner sa confiance («Cela signifie-t-il que vous vous souciez surtout du bien-être de vos enfants?»). La paraphrase vous aide à surpasser vos préjugés et à placer votre client au centre des intérêts («En fait, pour vous, il s'agit essentiellement de maintenir votre couple?»). La paraphrase présente cinq avantages dans la prospection:

Empathie: Le client se sent compris lorsque vous le paraphraser correctement. La paraphrase traduit l'exactitude de son histoire, la réalité de celle-ci. Elle lui montre que son entreprise ou sa façon de penser a de l'intérêt et de l'importance pour vous: «En d'autres termes, les délégués du travail utilisent tous les moyens pour s'opposer à vous?».

Compréhension: Vous excluez vous-même toutes formes de malentendus. Chacun a une perception différente du système. Les malentendus sont inévitables, quel que soit le type de communication, y compris en cas de silence. «Pour vous, cela signifie que vous souhaitez retrouver votre place de travail?».

ASTUCE 3:

Réduisez de moitié le nombre de vos affirmations tout en doublant celui de vos questions.

Les avocats ne cessent d'affirmer et posent trop peu de questions. Cela les rend peu dignes de foi et incroyablement antipathiques. Saisissez au contraire votre espace prospectif. Qui pose les questions dirige la conversation. Parmi toutes vos compétences, demandez à votre client celle dont il a le plus besoin et limitez-vous à celle-ci.

Enumérez alors les mandats dans lesquels vous avez exercé la compétence mentionnée par le client et quantifiez en le nombre: «Au cours des six dernières semaines, j'ai, dans 3 mandats sur 4, traité de l'optimisation fiscale de Y et, dans deux autres cas ... Que souhaiteriez-vous que je vous explique plus en détail?

Efficacité: Vous gagnez du temps en mettant fin à un bavardage incessant. «M. Berger, jusqu'à présent, je vous ai entendu évoquer trois points, à savoir x, y et z. Y en a-t-il un quatrième?» (question de contrôle).

Structure: c'est vous qui structurez la conversation et vous seul. La paraphrase vous permet de résumer les points déjà exposés. Seuls ceux qui n'ont pas encore été mentionnés subsistent. Cela vous aidera à vous concentrer sur les points manquants – y compris du côté de votre client.

*Manipulation*¹⁴: vous influencez le cours de la conversation. Votre client se plaint de ce qui se passe dans sa menuiserie, des nombreuses actions dirigées à son encontre et de l'ingratitude de toute l'entreprise à son égard. Il vous est difficile de calmer votre client. Votre paraphrase de manipulation lui permet d'envisager une phase de négociations («Vous vous faites ainsi vraiment du souci pour la survie de votre menuiserie»). Elle effleure une partie supérieure¹⁵ (le souci de votre client) à celle du simple mécontentement (son intention d'actionner la partie adverse). Cette paraphrase constitue la base matérielle du mandat et les deux parties peuvent participer à son bon déroulement. Le client mécontent est d'accord de s'affranchir, grâce à votre manipulation, de tous les ressentiments qui n'ont aucune pertinence.

Exemples:

- En résumé, je peux dire que...?
- Si je vous ai bien compris, ...?
- Pour vous, il est donc important que...?
- Vous pensez donc que...?
- Vous ai-je bien compris? Il s'agit donc...?
- Cela signifie-t-il que...?
- Etes-vous d'accord avec moi lorsque je dis que...?
- J'ai compris que...
- Est-ce à dire que...?

D) *Le Je-message: il vous permet de synthétiser à bon escient le message de votre client*

«Lorsque tu souhaites vraiment quelque chose de quelqu'un, présente-toi 1,7 cm en dessous du seuil normal de l'humilité»¹⁶. Le *Je-message* s'affranchit de toutes vanteries accidentelle ou intentionnelle et autres reproches donnés péremptoirement («Vous donnez manifestement trop d'importance à l'acheteur» devient «Je ne suis pas tout à fait sûr d'avoir compris comment vous souhaitez vous positionner par rapport à l'acheteur»). Le ton autoritaire de certains avocats démarcheurs se traduit désormais par une ambiance conviviale et une attitude plus prudente («Vous êtes le seul responsable de ce conflit» devient «Je n'ai pas encore tout à fait compris comment on en est arrivé à ce désaccord»). Le *Je-message* impressionne tout particulièrement les clients agacés et excités, grâce à son élégance et sa simplicité («Vous êtes en totale contradiction. Soit X ou Y, mais pas les deux» devient «Je reste un peu perplexe sur votre objectif).

Indication:

Le *Je-message* de l'avocat permet d'anéantir les résistances du client et transforme l'avocat, même inexpérimenté, en un véritable maître de tactique («Je ne suis pas encore tout à fait au clair sur la position qu'aura votre fils dans la direction de l'entreprise»).

D'ailleurs, une phrase qui commence par «je» n'est pas forcément un *Je-message*. «Je pense que vous n'avez rien compris» en est le meilleur exemple.

Le *Je-message* modifie l'orientation de la communication, en particulier dans les conversations critiques. Il remplace le caractère forcément offensif des *Tu-messages* par une prise en main du client. Sa position est renforcée, car tout malentendu repose désormais sur ses épaules s'il n'a pas immédiatement corrigé un *Je-message* erroné de l'avocat¹⁷. Pour les exemples, voir le tableau 2 et l'astuce 3.

¹⁴ Utilisé ici dans son sens étymologique neutre: *manipulare* (manier ou tourner qqch. habilement de ses mains). La connotation négative du mot est une invention récente et se traduit par influencer qqn. en le trompant. Chaque être humain peut manipuler d'une manière ou d'une autre: s'il parle, mais aussi s'il se tait et ment par omission, etc. Dès lors qu'elle repose sur la communication, la manipulation aura inévitablement des effets sur autrui. Il va sans dire que toute personne qui se sent manipulée aura une tendance naturelle à se défendre. Et cela n'est pas forcément votre objectif.

¹⁵ Cf. la congruence des niveaux de communication dans le chapitre «Yes, I can».

¹⁶ Roderich Heinze (+ 2004), auteur de: «La reprise commence avec moi», Orell Füssli, 1997 et «Ne pas craindre le changement», Carl Auer, 2004. Heinze a été l'instructeur et l'entraîneur pendant de nombreuses années de l'auteur. Il s'exprimait toujours au moyen d'images inoubliables...

¹⁷ Exercez-vous une fois à la maison. «Tu ne m'as de nouveau pas écouté» devient «Je me suis certainement mal exprimé». (Et lorsque votre amour vous dit ensuite: «Peux-tu de nouveau me parler comme tu le faisais dans le temps», vous avez réussi!).

Offizielles Publikationsorgan des SAV.



Anwaltsrevue

Das Praxismagazin des schweizerischen
Anwaltsverbands

Schweizerischer Anwaltsverband
(Herausgeber)

Jahresabonnement CHF 198.–

Erscheint 10x jährlich, deutsch/französisch,
geheftet, 1422-5778

Stämpfli
Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1
Postfach 5662
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 44
Fax +41 31 300 66 88

order@staempfli.com
www.staempflishop.com

Die Anwaltsrevue ist das offizielle Publikationsorgan des SAV/ FSA. Sie berichtet monatlich über brisante berufs- und rechtspolitische Fragen, beleuchtet die aktuelle Rechtsentwicklung von allen Seiten und zeigt auf, was in der Praxis von Bedeutung ist.

Zielgruppe: AnwältInnen, RichterInnen, ProfessorInnen, Studierende sowie in Verwaltung und Wirtschaft tätige JuristInnen.

Ich bestelle

___ Ex. Printabonnement Inland, CHF 198.–

___ Ex. Onlineabonnement, CHF 159.–

___ Ex. Einzelheft (exkl. Porto), CHF 25.–

Preise ohne Mitgliedschaft und Rabatte.

Preisänderungen vorbehalten.

Name, Vorname _____

Firma _____

Strasse/PLZ, Ort _____

E-Mail _____

Ich abonniere den Newsletter

Datum, Unterschrift _____