



# Cross-Selling in der Anwaltskanzlei

Johanna Busmann, Hamburg

## Was ist Cross Selling? Definition und Nutzen

Cross Selling bezeichnet die Ausweitung eines derzeitigen Mandats Richtung "mehr desselben" Rechtsgebiets oder Richtung "mehr aus einem anderen" Rechtsgebiet.

Dieses nachhaltige Akquisetool bleibt in etwa 80 % der möglichen Fälle ungenutzt, obwohl es nachweislich Umsätze verdoppeln kann sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung deutlich erhöht.

### I. Was ist der Nutzen von Cross Selling?

Cross Selling gelingt unabhängig von Konjunktur und Kunden, Zeiten und Zufällen sowie Branchen und Berufen.

Umsätze können durch Cross Selling um bis zu 50 % steigen, wie es eine branchenübergreifende Studie<sup>1</sup> eindrucksvoll nachweist, allein durch Cross Selling um bis zu 50 % steigen.

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

Wenn ein Kunde mehrfach profitiert, ist er loyaler als zuvor zu seinem Lieferanten; „Cross Buying“ steigert seine gefühlte Kundenbindung, verringert seine „Fremdgeh-Neigung“ und erhöht die Dauer seiner Beziehung zum Lieferanten ebenso wie die Anzahl seiner Weiterempfehlungen.

Er ist darüber hinaus bereit, bei einem "Alles-aus-einer-Hand" Service 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 Kunden und die Pflege der Kundenkartei fallen nur einmal an und bringen mehrfache Renditen.

Außerdem können mehrere Produkte gebündelt und in einer Aktion vorgestellt werden. All das führt zu paradiesisch anmutenden Assoziationen: diese Effekte wünscht sich jeder, der ein Geschäft betreibt! Kann es wirklich so einfach sein?

### II. Was macht Cross Selling zu einem Ärgernis?

Doch nicht alles ist aus Gold, was glänzt!

Ungeschicktes Cross Selling ist in allen Branchen das totale Ärgernis: „Nichts nervt die Kunden mehr, als wenn das Verkaufspersonal versucht, weitere Ware ungefragt an den Mann zu bringen. 70 Prozent aller Befragten gaben an, in diesem Fall „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“ zur Konkurrenz zu gehen... Cross-Selling wird sogar als noch lästiger empfunden als unfreundliches Personal, und das in allen Einkommenschichten.“<sup>2</sup>

Cross Selling also zu üben den Weg dafür organisatorisch frei zu machen, lohnt sich langfristig!

<sup>1</sup> 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“

<sup>2</sup> Umfrage der Unternehmensberatung „accenture“, zitiert nach: Harvard Business Manager 6 / 2000, S. 35-44 „Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen.“

### III. Was sind die Voraussetzungen für ein effizientes Cross Selling?

Nach Forschungen von Marketingspezialisten ist es rund fünf bis zehnmal teurer, einen Neukunden zu akquirieren, als einen Bestandskunden zu halten.<sup>3</sup>

Es lohnt sich also in vielfacher Hinsicht, derzeitigen Kunden einen realen - und bis dahin vielleicht ungewussten! - weiter führenden Bedarf bewusst zu machen und sie dadurch zufrieden zu stellen:

Zeit, Energie und sehr viel Geld werden dadurch eingespart.

Der Erfolg von Cross Selling ist abhängig von personellen, organisatorischen und kommunikativen Maßnahmen, die alle ineinandergreifen.

Bei einem strukturierten Cross Selling bleibt nichts dem Zufall überlassen! Um Cross Selling zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen, muss der Anwalt

- dem richtigen Mandanten das richtige Produkt zur richtigen Zeit anbieten
- dem Mandanten das weiter führende Produkt so anbieten, dass der Mandant sich freut
- attraktive weiter führende Produkte im Portfolio haben
- dem derzeitigen Mandanten den Nutzen dieser weiter führender Produkte erläutern
- definieren, welche Kunden er von solchen Angeboten ausschließt
- wissen, wozu, wodurch und wie lange er manche Kunden von solchen Angeboten ausschließt
- alle Kundendaten detailreich verwalten (mit Zusatzwünschen, Zusatzpotenzialen,zeitigem Stand, bisherigem Honorarvolumen, Referenzpotenzial) und vor allem ständig aktualisieren
- in ständigem Kontakt mit dem Kunden bleiben, um geänderte Bedarfe des Kunden zu verstehen
- beständig seinen Mitarbeitern die nachhaltige Geschäftsrelevanz des „Pampers“ erklären und sie veranlassen, A-Mandanten besonders gut zu behandeln
- seine Mitarbeiter permanent in Cross Selling Strategien schulen

### IV. Wie stehen Anwälte zu Cross Selling?

Anwälte behandeln ausgerechnet die einfachste aller pro-aktiven Akquisemethoden unbegreiflich schlecht.

Cross selling Potenziale in Kanzleien jeder Größe, jeder Spezialisierung und jeder Historie bleiben zu mindestens 80 % ungenutzt!

Dabei haben Anwälte längst die Notwendigkeit eingesehen, von Handel, Industrie und von Dienstleistern effiziente Akquisestrategien abzuschauen. Sie tummeln sich also längst schon auf allen möglichen Spielplätzen industriellen Kundenbeziehungsmanagements. Sie

- praktizieren Kunden-feed-back Systeme,
- optimieren ihre Mitarbeiterführung,
- akquirieren pro-aktiv neue Kunden,
- arbeiten bewusst und gezielt an ihrer Reputation,
- richten „round tables“ ein,
- bereiten Mitarbeitergespräche vor,
- trainieren ihre Assistentinnen für den Telefonservice,
- bearbeiten ihre Mandate im Team,
- veranstalten Betriebsausflüge und Kundenevents,
- bloggen und twittern google-optimiert,
- lassen Partnermeetings extern moderieren,

---

<sup>3</sup> Vgl. G. Heinemann: „Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices“ (2008), S. 74.

- halten Nutzen-orientierte Vorträge,
- sponsorn Marathonläufe,
- agieren nach Business-Knigge,
- verhandeln Interesse-geleitet,
- ziehen Hierarchieebenen ein,
- lernen zu delegieren und das Delegierte zu kontrollieren,
- informieren einigermaßen locker über ihr Honorar,
- kleiden sich ordentlich,
- aktualisieren ihre Kundenkartei wöchentlich,
- praktizieren - wenn auch widerwillig - den smalltalk,
- engagieren den QM-Zertifizierer,
- motivieren und trainieren sich und ihre Angestellten,
- tracken den Besucherstrom auf ihrer Webseite,
- ernennen endlich Anwältinnen zu Partnerinnen,
- schreiben verständliche Aufsätze in relevanten Publikationen,
- geben statements ab in WISO und
- freuen sich jede Woche auf ihren „MMM“, den Montags-Morgen-Muntermacher (wie in einigen Kanzleien die „Brötchenrunde“ getauft wurde).

Wieso ist ausgerechnet Cross Selling so selten dabei?

## V. Wodurch erscheint Anwälten Cross Selling so schwierig?

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.

Eine solche passive Inszenierung einer Kanzlei und der dazu gehörigen Personen ruiniert Ruf, Elan und Gesundheit aller Beteiligten - und natürlich den Geldbeutel! Außerdem geben Karteileichen kein feed-back!

Die Begründungen der Anwälte für eine solche flächendeckende Defensive lassen allerdings aufhorchen!

Sie sind ein Sammelsurium aus psychologischen, kommunikativen und organisatorischen Bedingungen, die subjektiv schwer aufzulösen sind.“

In drei Punkte lassen sich die typischen Schwierigkeiten auflgliedern:

- a. Cross Selling erfordert eine filigrane Kommunikation!
- b. Cross Selling erfordert ein systematisches Kundenbewertungssystem!
- c. Cross Selling erfordert eine systematische Kundenbefragung!

### a) Cross Selling erfordert filigrane Kommunikation!

Anwälte vollbringen aus dem Stand Glanzleistungen, wenn sich der Mandant nach seinem ersten Mandat von sich aus erneut meldet. Anwälte fühlen sich dadurch zu Recht geehrt und bestätigt!

Doch umgekehrt verhalten sich Anwälten merkwürdig scheu. Sie weisen ihre Mandanten nach dem ersten Mandat nicht von sich aus auf weitere Mandanten-Bedarfe hin, die die ursprünglichen Rechtsberatungsleistungen sinnreich komplettieren würden.

Sie halten auch nicht freiwillig beständigen Kontakt zu Cross Selling Kandidaten.

Etwa neun von zehn Anwälten (alle Zitate aus eigener Befragung) vernachlässigen Cross Selling und geben dafür folgende Gründe an: Anwälte

- haben Angst davor, wie ein Versicherungsvertreter zu wirken: „Billige Geldschneiderei“, „Meine Mandanten wissen selber, was sie brauchen“

- befürchten „Anbiederung“ kombiniert mit dem Eindruck bevorstehenden sozialen Abstiegs: „Der hat es ja wohl nötig“.
- agieren egoistisch und befürchten Imageverlust, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen „abgeben“
- befürchten Kompetenz-Zweifel, wenn sie überhaupt einen Kollegen hinzu ziehen.
- geben generell ungern ab und befürchten "schlechte Arbeit der Kollegen. Das fällt auf mich zurück!"
- fürchten Qualitätskontrollen Kollegen gegenüber: Sie werden "als Misstrauensvotum gewertet, gelten als inhaltlich schwierig und als psychologisch peinlich".
- haben nicht genug rhetorische Methoden, um den Bedarf des Mandanten unaufdringlich bewusst zu machen oder neu zu schaffen
- hören nicht gut zu; sie bemerken angedeuteten, weiter führenden Bedarf während der Abwicklung des Erstmandats nicht.
- wollen bewusst "das Hauptthema nicht stören" und „vergessen“ dann die Paraphrase des Folgethemas am Schluss des Gesprächs oder Mandats.
- geben Zeitprobleme an: „Zu viele Akten auf dem Tisch; da kann ich nicht noch überlegen, mit wem ich ein Plauderstündchen einlege!“<sup>4</sup>
- bewerten selbst das Image des Jägers (neu akquiriertes Mandat) höher als das Image des Hegers (erweitertes bestehendes Mandat)
- in Großkanzleien würdigen durch ihre Entnahmepolitik erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten: „Eat what you kill“<sup>5</sup> honoriert die Neuakquise und verhindert das „Weiterreichen“ von Mandanten an andere Abteilungen bzw. Anwälte; ein lockstep-System<sup>6</sup> würde ebenso wie die „proliferation fee“<sup>7</sup> das cross-selling befördern.
- pflegen ihre Datenbanken nicht oder haben gar keine (kommt auf dasselbe raus!)
- bezeichnen das Abschlussgespräch zur ruhigen und eleganten Einleitung eines weiter führenden Mandates als „zu teuer“, „zu aufwändig“, „zu viele, kleine Mandate“, „Mandant geographisch zu weit entfernt“ etc. Daher fehlt die Chance der eleganten Einleitung eines „cross selling“
- Geschäfts-Mandanten sind oft in benachbarten Rechtsbereichen bereits durch Kollegen anderer Kanzleien beraten. Ein weiter führendes Angebot in dieser Situation „fühlt sich doch an wie lauwarmes Bier!“ und wie eine „Einmischung in die Mandantenbeziehungen von Kollegen“.

## b) Cross Selling erfordert systematisches Kundenmanagement!

Ein Teufelskreis ist glücklicherweise niemals ein Zufall! Sie haben ihn selbst erschaffen – schaffen Sie ihn auch selbst wieder ab. Beides tut keiner für Sie:

Ein systematisches Kundenmanagement - also die Sortierung bzw. Segmentierung der Mandanten, mit denen Sie Ihr Geschäft weiter führen möchten - fehlt in den meisten Kanzleien. Einige Anregungen:

- Nicht jedes Mandat lohnt sich. Nicht jeder Mandat hat "Cross Selling Potenziale". Gestehen Sie sich das als erstes ein!
- Schützen Sie sich vor undifferenzierten Zusagen unbekanntem Menschen

<sup>4</sup> Ausgerechnet jene Anwälte benennen häufig „Zeitprobleme“ als Hindernis für Cross Selling, die mit ihrer Mandantenstruktur selbst unzufrieden sind. Dass Cross Selling ein Mittel ist, mehr einträgliche bzw. mehr zum Kanzleiziel passende Mandate zu erhalten, ist für manche von ihnen eine provokante und unglaubliche Behauptung. Das bewusste (oder unbewusste!) Streben nach einem „status quo“, der einem nicht gefällt, macht jeden Einwand zu einem Vorwand...

<sup>5</sup> „eat what you kill“ - Entnahmesystem nach Akquiseleistung und „billable hours“; die reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> proliferation fee (= Verbreitungsgebühr) Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer „Beutegemeinschaft“.

- gegenüber, die "ein Problem" haben!
- Tun Sie nicht dauerhaft für andere Menschen als für sich;<sup>8</sup> dann können Sie kein Unternehmer sein!
  - Wenn Sie keine innere Richtung haben, können Ihre Abteilung oder Ihr Unternehmen nicht mal eine äußere bekommen! Dies wieder geht zu Lasten der derzeitigen Mandanten, die Sie nur immer in Hektik erleben!
  - Richten Sie eine Mandantenstruktur ein: Jeder dieser Mandanten hat einen unterschiedlichen Wert für die Kanzlei: Bei dem einen misst sich der Wert am Umsatz, den er der Kanzlei bringt. Überprüfen Sie, ob Umsatz und aufgewandte Zeit in einem betriebswirtschaftlich sinnvollen Rahmen sind!
  - Der nächste ist vielleicht wertvoll, weil er durch seinen Bedarf genau in die zukünftige Ausrichtung der Kanzlei passt: Ein Minimandat im gewerblichen Rechtsschutz kann auf jeden Fall ein A-Mandant sein! Wenn Sie gerade in diesem Gebiet Ihre Fachanwaltsausbildung anstreben, symbolisiert er nicht nur den Beginn einer respektablen Fallliste sondern auch den Beginn einer großen Freundschaft!
  - Auch ein Mandant im Radius eines angepeilten, größeren Mandanten oder im Dunstkreis eines angestrebten Rechtsgebiets ist immer ein A-Mandant! Das kann sein Lieferant, Berater, Nachbar, Tenniskollege, Mitarbeiter – und natürlich auch sein Gegner der eigentlichen Akquiseziele sein. Geben Sie alles, damit er sich wohlfühlt und Sie oft mandatiert!
  - Ein weiterer klassischer Wert eines Mandanten besteht in dem Image, das er der Kanzlei bringt: ein Türöffner zu einer ganz neuen sozialen Schichtung Ihrer Mandantschaft kann unverhofft ins Haus schneien: Über private Kontakte, etwa über Schule oder Kindergarten, kann ein Mandatsverhältnis aus einer bislang für die Kanzlei sozial völlig neuen sozialen Schicht entstehen. Dieses Mandat kann eine Änderung der kompletten Mandantenstruktur hervorrufen. Zugreifen!
  - Dasselbe gilt manchmal für einen Mandanten mit einem unmöglichen Fall, in den Sie sich erst einarbeiten müssen. Viele Anwälte haben sich dabei in ihr heutiges Rechtsgebiet verliebt!
  - Das gilt auch für einen potenziellen Multiplikator, der einen nur kleinen Fall bringt, etwa ein Vereinsvorsitzender oder ein Journalist. Solche Mandanten haben manchmal so unschätzbare „Referenzpotenziale“, dass das Honorarvolumen auch noch beim zweiten Mandat eher nebensächlich ist!
  - Wieder ein anderer kann für Sie wertvoll sein, wenn er Sie auf die sinnreiche „Ausweitung der Kampfzone“, also auf die Entwicklung neuer rechtlicher Dienstleistungen aufmerksam macht.

Lassen Sie sich in jedem Fall auf das Abenteuer langfristigerer Begegnungen ein und definieren Sie, wer Sie dabei begleiten darf!

### c. Weitere Maßnahmen

Stellen Sie äußeres Erscheinungsbild der Kanzlei, Telefonservice, Struktur im Mandantengespräch, Delegation an Ihre Assistentin, ggfs. Honorarstruktur etc. sofort um!

Animieren Sie Mandanten, mit Ihnen im Gespräch zu bleiben, denn sie werden weitergehenden Bedarf an rechtlichen Informationen, an Rechtsberatung und rechtlicher Vertretung nicht ohne weiteres von sich aus artikulieren.

Vor allem Mandanten, die Hemmschwellen im Umgang mit Anwälten empfinden, werden auf diese Weise nicht optimal bedient. Potenziale rechtlicher Beratung und Vertretung bleiben dann ungenutzt.“

Erinnern Sie Ihre Assistentin daran, wie sie A-Mandanten zu behandeln hat: am Tag des Live-Kontakts Mittagspause verschieben, Hosenanzug ja - sichtbares Piercing (!) nein, Cappuccino statt Kaffee anbieten, small-talk ausweiten, freundlich und herzlich sein,

---

<sup>8</sup> Diese Aussage kann zu Missverständnissen führen, wenn Sie das Wort „dauerhaft“ überlesen. Es ist nicht der Aufruf zu Egoismus, sondern der Aufruf zum eigenständigen Sortieren!

Arbeitsplatz erklären („Hallo Herr Bergmann, mein Name ist Birgit Schnieder. Wir haben ja schon telefoniert. Ich bin hier zuständig für alles Organisatorische, also natürlich auch für das Kaffee servieren. Was darf's sein?“) etc.

Auch der Anwalt selbst hat Pflichten im Umgang mit A-Mandanten: Er sollte

- ständig in Kontakt bleiben
- die Genehmigung zum Übersenden regelmäßiger Mandantenbriefe erwirtschaften
- diese Mandantenbriefe (newsletter) mandantentauglich verfassen
- den Mandanten immer zu Vorträgen einladen
- den Mandanten zwischendurch immer mal anrufen
- Produkte erstellen, die den Mandanten interessieren könnten
- direkt nach Gerichtsurteilen „kleine frische Aufsätze“ versenden

### d) Cross Selling erfordert Mandantenbefragungen!

Eine Studie aus dem Jahr 2011 schockiert: 85 % der Anwälte in jeder Kanzleigröße kennen nach eigener Einschätzung die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Mandanten, doch nur 9 % derselben (!) befragten Anwälte gibt an, regelmäßige Mandantenbefragungen durchführen.<sup>9</sup>

Da reibt sich doch der geneigte Laie erstaunt die Augen: Woher soll dieses Wissen stammen?

Kanzleien ohne systematische Mandantenbefragungen entgeht dadurch das Wissen über Optimierungsbedarf in der Kanzlei. Mandanten entgeht das Wohlgefühl, das durch "Gebraucht-Werden" entsteht.

Mandantenbefragungen brauchen Dokumentation!

Immerhin gut die Hälfte (55 %) aus der o.g. Befragung hinterlegt Informationen zu Mandanten und Interessenten in einer einheitlichen Datenbank.

Die Autoren weisen allerdings auf die Struktur üblicher anwaltlicher Datenbanken hin: Die für Cross Selling unabdingbaren Informationen fehlen dort!

Das sind:

- Kontakthistorie,
- derzeitige Aktivitäten,
- bisherige Kontakte nach dem Erstmandat,
- Vortragseinladungen,
- kurze Anrufe zwischendurch,
- Einladungen zum Lunch,
- geplante Aktivitäten anderer Kollegen derselben Kanzlei bezüglich dieses Mandanten
- sowie Veränderungen in seinem Umfeld

Gerade kleine Mandate verdecken anfangs einen Beratungsbedarf, der weit über ein einzelnes Mandat hinausgehen und richtig einträglich werden kann. Auch dazu dient die Erfassung des Potenzials:

- Wie wird das Weiterempfehlungsverhalten eines Mandanten eingeschätzt,

---

<sup>9</sup> Ergebnis einer Befragung von 74 Kanzleien im Jahr 2011, durchgeführt von der Zeitschrift „Betriebsberater“, zusammen mit der Unternehmensberatung Sieben & Partner, Bonn. (35 % der befragten Kanzleien haben weniger als 5 Berufsträger (BT), 32 % bis zu 30 BT, 8 % bis 100 BT und 24 Prozent mehr als 100 BT. 59 % der befragten Kanzleien sind an einem Standort, 16 % an mehr als vier Standorten. Die Befragung war schriftlich und online per Fragebogen. Sechs persönlich geführte Interviews runden das Bild ab.)

- und welches „Referenzpotenzial“ hat er?
- Richten Sie eine Datei „Referenzkontakt“ ein. Dort tragen Sie alle Mandanten ein, die nicht wiederkommen, sondern weiter empfehlen sollen. Diese Mandanten bekommen zweierlei: einen guten Anwalt (seine Arbeit fällt auf Sie zurück!), der sie weiter versorgen wird, sobald sie das nächste Mal anfragen sowie regelmäßige verständliche newsletter in Alltagssprache mit unwiderstehlichem Nutzen vorweg.
  - Sogar in Kanzleien, in denen die software solche Eintragungen ermöglicht und nach unterschiedlichen Suchbegriffen auswerfen könnte, werden diese Eintragungen nicht gemacht! Die software ist in solchen Fällen fast so teuer wie die Verluste, die trotz ihrer Anschaffung monatlich (!) in Kauf genommen werden!

Die Cross Selling Datenbank muss detailreich gefüllt, ständig aktualisiert und automatisch mit allen Rechnern der Kanzlei synchronisiert werden!  
Investieren Sie!

## VI. Es bleibt ja alles in der Familie!

Cross-Selling-Groß-Familien werden in Anwaltskanzleien ebenso genutzt wie klassische Cross-Selling-Klein-Familien; eine Ausweitung bestehender Mandate innerhalb dieser „Clans“ liegt doppelt nahe: sie ist einfach zu kommunizieren und oft dem Laien sofort einsichtig. Manchmal kann derselbe Anwalt sogar das nächste Mandat führen oder zumindest begleiten.

Einige Cross-Selling-Groß-Familien sind:

- die Groß-Familie der Prozessfächer (Familien-, Arbeits, Miet-, Straf- und Verkehrsrecht)
- die Groß-Familie der Wirtschaftsberatung (Gesellschafts-, Kartell- und Steuerrecht, IP)
- die Groß-Familie der Branchenberatung (Immobilien, Medizin, IT, Kommunen)

Einige Cross-Selling-Klein-Familien sind:

- die Klein-Familie Vergabe- und Verwaltungsrecht
- die Klein-Familie Familien- und Erbrecht
- die Klein-Familie Immobilien- und Architektenrecht

## VII. Wie organisieren Kanzleien ein strukturiertes „cross-selling“?

Die strukturierte und flächendeckende Einführung von cross-selling als Akquisestrategie in einer Anwaltskanzlei erfordert mehrere organisatorische Optimierungen. Um cross selling auszuschöpfen, müssten Anwaltskanzleien

- auflisten, bei welchen Mandanten sich die Ausweitung des Mandats lohnt: Umsatz, Image Ausweitung des portfolio, Expansion in ein neues Rechtsgebiet, Radiusakquise etc. sind Stichworte hierfür
- Mandanten vom cross selling generell ausschließen, wenn eine weiter führende Betreuung keine entsprechenden Umsatz-, Image oder Expansionsvorteile generiert.
- ihre Mandantenstruktur besser kennen: Welcher Umsatz - und vor allem welcher Gewinn - wurde mit welchen Mandanten erzielt? Wie schätzen wir die zeitliche Entwicklung über die Jahre ein? Welche unbearbeiteten Felder sehen wir? Wo liegt der geografische Fokus? Welcher Mandant hat uns weiter empfohlen? (bewährt: monatlich aktualisierte Matrix!)

- eine Datenbank führen, (Interne Dokumentation; Intranet) aus der hervorgeht, was der Mandant benötigen könnte, wann und wozu er schon einmal da war, wer (wenn nicht Sie) bei welcher Gelegenheit diesen Mandanten wieder ins Boot holen bzw. weiter beraten könnte.
- Ergebnisse im Kollegen- bzw. Partnerkreis präsentieren und offen diskutieren; die meisten vergebenen Chancen entstehen durch suboptimale oder gar fehlende Kommunikation innerhalb der Kanzlei; insbesondere werden Anwälte anderer Dezernate nicht häufig, nicht früh und nicht offensiv genug in das Folgemandat eingebunden.
- Vergütungsmodelle vorhalten, die erweiterte Mandate als vollwertige Akquise einstufen und honorieren.
- cross selling zur Unternehmenskultur machen und „one-stop-shop“<sup>10</sup> auch in kleineren Kanzleien anbieten, besonders dann, wenn die Fachleute anderer Gebiete NICHT in derselben Kanzlei sind. Die Rechnungen laufen über einen Tisch. Haftungsfragen sind geklärt. Dafür sind Mandanten bereit, einen höheren Preis zu zahlen und anwaltliche Leistungen ungefragt zu promoten.

## VIII. Welche rhetorischen Maßnahmen ermöglichen ein strukturiertes „cross-selling“?

Der Mandant hat gute Gründe, seine Rechtsberatungsbedarfe nicht oder nicht sofort komplett bekannt zu geben: vielleicht berät ihn ein anderer Anwalt in dieser Sache, vielleicht scheut er die Offenlegung seiner Probleme aus Scham oder aus Kostenfurcht - oder vielleicht kennt sie selbst gar nicht.

Um dem bestehenden oder ehemaligen Mandanten cross selling Potenziale bewusst zu machen oder ihm zu ermöglichen, sie zu benennen, sollten Anwälte ein paar rhetorische Regeln beachten:

- Ansprechen während eines Abschlussgesprächs: Trainierte Anwälte hören großartig zu. Sie paraphrasieren einen Nebensatz des Mandanten im Erstgespräch und verschieben dessen Beantwortung auf später: „Herr Berger, da sprechen Sie einen weiteren wichtigen Punkt an. Wenn Sie einverstanden sind, verschieben wir den auf etwas später; er gehört indirekt zum Thema. Ich mache mir hier eine Notiz.“ Achtung: Am Ende des Gesprächs auf die Notiz zurückkommen und sagen, was mit ihr passiert!
- Ansprechen durch die Nutzenargumentation: Der Anwalt zeigt auf, welchen Nutzen sein Mandant hätte, würde er sein Mandat ausweiten. Dabei ist die direkte Empfehlung eine verbreitete Methode für das cross selling. „Herr Berger, wenn Sie erlauben, würde ich Sie gern hinweisen auf eine weitere Möglichkeit, die wir noch nicht besprochen haben: Wenn wir jetzt auch noch X in die Wege leiten, könnten Sie dadurch rechtzeitig sicher stellen, dass...“ ACHTUNG: „Erwähnen Sie diesen Rat auf keinen Fall mehrmals, denn: „Ratschläge sind Schläge!“ Ihr Mandant muss Ihnen trauen, damit er Ihrem Rat folgt!
- Ansprechen durch den Perspektivwechsel: Der Anwalt erläutert, welchen konkreten Nutzen ANDERE seiner Mandanten schon hatten, wenn sie rechtzeitig auch noch „X“ abgesichert haben: „Herr Berger, andere Mandanten in Ihrer Situation hatten ZUSÄTZLICH die Befürchtung, dass sie durch X in Schwierigkeiten geraten könnten. Wie steht es damit bei Ihnen?“ Sie bewirken den Eindruck unaufdringlicher Kompetenz mit dem Subtext: „Das habe ich schon oft gemacht; ich bin kompetent.“ ACHTUNG: Die erwähnten Situationen anderer Mandanten MÜSSEN vergleichbar sein! Je konkreter Sie skizzieren, in welchen Situationen „X“ schon sinnreich war und mit welchem Nutzen, desto weniger aufdringlich wirken Sie!

<sup>10</sup> „one-stop-shop“ heißt: Alles aus einer Hand.

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!  
DANKE FÜR IHR INTERESSE!

**Johanna Busmann**

busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmanntraining.de](mailto:info@busmanntraining.de)

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

