



Kanzleikultur - 10 Gebote zum inneren Aufbau Ihrer Kanzlei

Von Johanna Busmann, Hamburg

Kanzleikultur – Die Statik der Kanzlei

Kanzleikultur bezeichnet die Gesamtheit aller bewusst oder unbewusst eingeführten und verwendeten Verhaltens-, Fühl-, Denk- und Organisationsmustern einer Kanzlei.

Kanzleikultur ist für jeden Externen (Besucher, Pizzabote etc.) sofort spürbar. Sie kann entweder negativ oder positiv wirken; gleichgültig lässt sie keinen.

1. Gebot: Kanzleikultur ist selbstgemacht!

Kanzleikultur beeinflusst, wie sich der Besucher beim ersten Besuch fühlt und wie jeder Kanzleimitarbeiter schon an seinem ersten Arbeitstag in gemeinsame Aufgaben eingebunden wird. Dennoch ist oft schwer beschreibbar, wie Kanzleikultur entsteht.

Kanzleikultur kann Arbeitsatmosphäre und Teamzusammenhalt in der Kanzlei verbessern, Krankenstand und Fluktuation in den Griff kriegen und Mandanten auf bislang unbekannte Weise an die Kanzlei binden.

Unternehmenskulturen können allerdings nur top-down („von oben nach unten“) eingeführt werden und müssen demnach von den Chefs vorgelebt werden.

Führungskräfte entwickeln also kulturelle Leitlinien, unter denen sich alle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Anwälte der Kanzlei wohl fühlen.

Gemeinsam mit allen Mitarbeitern werden sie umgesetzt und in den Alltag "implementiert".

2. Gebot: Ein gutes „Kultur-Coaching“ kann helfen! - Ein Beispiel

Hier lesen Sie Äußerungen von Anwälten und Mitarbeitern aus Fragebögen nach einem „Kultur-Coaching“ in einer Kanzlei mit 22 Anwälten, einem Betriebswirt, einer eigenen Marketing-Fachfrau und 28 Mitarbeitern.

In diesem Coaching wurde in Anwesenheit aller to-do-Listen für jeden Anwalt und für jeden Mitarbeiter angefertigt. Alle hier folgenden Äußerungen setzten voraus, dass genau diese Verhaltensstandards durch alle eingehalten und im Alltag weiter durch gegenseitiges feed-back optimiert werden.

- Arbeitsatmosphäre: „Wir gehen gern zur Arbeit“
- Führungskultur: „Die eine Hand weiß, was die andere tut“.
- Kommunikation: „Wir grüßen, denken mit, fragen, kritisieren, loben, motivieren“
- Feed-back: „Wir kritisieren immer mit Verbesserungsvorschlag und loben immer ohne Schleimerei. Wir tun beides unabhängig von Hierarchiestufen offen, zeitnah“
- Work-life-balance: „Wir bieten variable Arbeitszeiten, sabbaticals, Halbtags-Arbeit, home-office und Teamarbeit“
- Verlässlichkeit: „Wir sagen, was wir tun und tun, was wir sagen“
- Fehlerpolitik: „Fehler sind zum Lernen da und werden deshalb nicht wiederholt.“
- Partnerwahl (Kriterien): „Jeder associate kennt die Kriterien und handelt danach.“
- Fluktuation: „Wer von uns weggeht, hat seine Gründe außerhalb von uns.“

- Krankenstand: „Wer krank wird, wird das nicht durch uns.“
- Status der Mitarbeiter: „Wir Assistentinnen haben und pflegen einen ganz eigenen Draht zu unseren Mandanten.“
- Mandantenservice: „Wir wissen, was unsere Mandanten wollen, brauchen, fühlen und denken. Wir geben, was sie brauchen und nicht das, was hier zufällig herumliegt“
- Engagement einzelner: „Wir zeigen besondere Leistung, weil das unsere Arbeitsplätze sichert.“
- Wirkung der Kanzlei nach außen: „Wir beheimaten jeden unserer – zukünftigen - Mandanten.“
- Positive kulturelle Leitgedanken werden von niemandem belächelt sondern von allen gelebt.

3. Gebot: Positive müssen negative Leitkulturen überrunden!

Fahrlässig selten entsteht Kanzleikultur durch Planung und bewusste Einrichtung, fahrlässig oft durch unbewusstes und ungeplantes, sich selbst verstärkendes Verhalten einiger Anwälte sowie durch Imitation und Anpassung anderer. Keine Unternehmenskultur gibt es nicht. Selbst wenn alle Anwälte dauerhaft mit Scheuklappen und Atemmasken nebeneinander her existieren würden, bildeten sie eine Unternehmenskultur, und die hätte die Regel: Jeder bei uns braucht, hat und wünscht Scheuklappen und Atemmasken!

Negative Kanzleikulturen sind verantwortlich für

- sinkende Umsätze
- hohe Fluktuation
- hohe Krankenstände
- schlechtes Image in der Bevölkerung

Positive Kanzleikulturen sind verantwortlich für

- motivierte Mitarbeiter
- gutes Arbeitsklima
- lockeres „cross selling“
- gezielte Expansion

4. Gebot: Kanzleikultur heißt "Regeln für alle!"

Die folgenden Überlegungen sind inspiriert durch einen Vortrag von Rechtsanwalt Prof. Dr. Benno Heussen beim Akquise-Lernkongress „Chefsache Mandantenakquisition“ im Februar 2014 in Stuttgart. Prof. Heussen gibt einige Orientierungshilfen für die Entwicklung anwaltlicher Unternehmenskulturen:

- Fehler und besonders deren Wiederholung deuten auf Gleichgültigkeit der Führungskräfte gegenüber der Gesamtwirkung des Unternehmens
- Unternehmenskultur in größeren Kanzleien wird derzeit immer noch immer maßgeblich von den führenden Partnern geprägt, also von denen mit dem meisten Umsatz und der meisten Erfahrung. Das frustriert den „Mittelbau“.
- Rein subjektive Befindlichkeiten einiger Anwälte („Computer? Nix für mich“ oder: „Ich weiß nicht, wie die im Vorzimmer heißt“ oder „Meinen Terminkalender führe ich selbst!“) steuern bislang Kanzleikulturen. Das geht schief.
- Akquiseaktivitäten müssen mit anderen Abteilungen abgestimmt und im internen Dokumentationssystem sorgfältig hinterlegt sein; eine Unternehmenskultur einer größeren Sozietät bedeutet stets Jagen im Rudel!
- work-live-balance kann auch in Großkanzleien durch Teilzeitsysteme ermöglicht werden. Das zahlt sich langfristig aus. Personen, die Kinder erziehen oder die promovieren, sollten von flexiblen Regelungen profitieren können.
- Leistungsbeurteilung: Leistungen außerhalb der Mandatsbearbeitung werden sehr unterschiedlich bewertet. Veröffentlichungen, Akquiseaktivitäten, Vorträge bei Mandantenveranstaltungen Akquisitionsversuche sollten nach einem Schlüssel bewertet werden.
- Transparenz: Für alle Partner und Anwälte muss offensichtlich sein, wer Zielvorgaben vereinbart, wer Ergebnisse bewertet und wer über Gewinnverteilung entscheidet. Es muss auch klar sein, in welchem Zeitrahmen das geschieht und welche Kriterien eine Rolle spielen.
- Streitkultur existiert in vielen großen Kanzleien (außerhalb der üblichen, intuitiven Kompromisslinien) so gut wie nicht; die Folge sind Nicht-Entscheidungen. Und die fördern den Status Quo.
- Managementaufgaben: Für suboptimale Erfüllung von Managementaufgaben kann kein Anwalt zur Verantwortung gezogen werden, denn es ist ja nicht sein Erstberuf. Das mindert die Ernsthaftigkeit der Befassung. Stellen Sie Fachleute ein, die keine Anwälte sind. Und hören Sie auf sie.

5. Gebot: Versprechen Sie nur, was Sie halten!

Vollmundige Versprechen in anwaltlichen Webseiten und Broschüren entpuppen sich oft als dreiste Lügen. „Wir sind für Sie da“ ist überall die wohl klingende Botschaft Ihrer Kanzlei – und um 17.10 Uhr geht eine schlecht gelaunte Auskunftsverweigerin oder gar niemand mehr ans Telefon? Das geht gar nicht. Wenn diese Botschaft keine Lüge wäre, hätte sie in allen Hierarchiestufen der Kanzlei weit reichende kulturelle Folgen für Ihren Alltag - und wäre kein Wortpoker!

Ein Beispiel:

Die Botschaft „Wir sind für Sie da“ impliziert folgende Verhaltensweise des Anwalts gegenüber dem Mandanten: Der Anwalt

- lässt nur serviceorientierte, herzliche und sachverständige Assistentinnen ans Telefon
- delegiert alles Organisatorische an seine Assistentin
- spricht selbst eine verständliche, reduzierte Sprache jedem Laien gegenüber
- beweist Empathie und geht auf den Bedarf des (zukünftigen) Mandanten ein
- halbiert die Anzahl Ihrer Worte und verdoppelt die seiner Fragen in derselben Zeit
- dialogisiert jeden seiner Monologe
- spezifiziert und quantifiziert freiwillig und in kurzen Sätzen seine Kompetenzen
- präsentiert nur jenen Teil seiner Leistung, den der (zukünftige) Mandant kennen will
- informiert in Broschüre, Webseite und newsletter zuerst über den Nutzen des Lesers
- spricht die Sprache des Mandanten
- spricht in seinen Vorträgen nicht VOR sondern FÜR Publikum
- bietet einen respektvoll-aufmerksamen Telefonservice
- bietet eine "corporate identity" nach außen
- würdigt positiv den Wettbewerb
- bietet dem Interessenten einen direkten Leistungsvergleich an
- führt empathische, effiziente und erstklassig strukturierte Erstgespräche
- informiert verbindlich, gern, vollständig und verständlich über sein Honorar,
- sieht Beschwerden als kostenlose Qualitätskontrolle und nutzt sie
- vermeidet in Kanzlei-Veranstaltungen Gästegruppen ohne Anwalt oder Anwaltsgruppen ohne Gast

6. Gebot: Werten Sie Ihre Assistentinnen auf!

Assistentinnen sind häufig die erste Ansprechstation für den Mandanten (und besonders wichtig: den zukünftigen Mandanten) und befinden sich damit automatisch in einer dominanten Akquiseposition. Wenn der Anwalt außer Haus ist oder mit dem Erstanrufer nicht telefonieren möchte, steigt ihre Verantwortung sogar noch.

Sie hat sie den (neuen) Mandanten - zunächst ganz allein - zu beheimaten, ihn im Gespräch mit Informationen zu versorgen, ihm Material zu übersenden, ihm einen Termin zu verschaffen, seine Daten möglichst vollständig zu ermitteln, ihm

eine Anfahrtsskizze zu mailen, Rückrufversprechen mit Zeitlimit zu versehen und ihm im ganzen den Eindruck zu geben, dass sein Anruf hochwillkommen ist. Lesen Sie hier einige kulturelle Maßnahmen, durch die Assistentinnen eines Anwalts in eine effiziente, eigenständige Position dem Mandanten gegenüber zu bringen:

7. Gebot: Stellen Sie alles auf „cross selling“ ein!

Abgeschlossen ist der Fall, abgelegt die Akte und abgehakt das Mandat? In vielen Kanzleien stapeln sich Ex-Mandanten auf dem extra eingerichteten Karteileichen – Friedhof, und das große Warten beginnt: auf das nächste Mandat, auf den nächsten Mandanten, auf die nächste Chance.

Eine solche passive Inszenierung geschieht nicht in Kanzleien mit einer positiv entwickelten Kanzleikultur! Dort geht dann - in allen Dezernaten einheitlich - die Arbeit erst los:

- Welche der abgeschlossenen Mandate ausweiten?
- In welche Richtung?
- Auf welche Weise?
- Welche Mandanten weiter einladen zu Vorträgen, auch zu Vorträgen von Kollegen

Lesen Sie hier einige kulturelle Maßnahmen, durch die beendete Mandate leicht ausgeweitet werden können:

Die „Drei K“ des Cross-Selling sind unverzichtbar, greifen ineinander und beeinflussen die Kanzleistruktur erheblich:

- Kundenmanagement: Cross-Selling erfordert eine Strukturierung Ihrer Mandantschaft
- Kundenbefragung: Cross-Selling erfordert ein systematisches Kundenfeed-back
- Kommunikation: Cross-Selling erfordert eine filigrane Kommunikationskultur

8. Gebot: Enttarnen Sie furchtlos alle Hindernisse!

In allen anderen Kanzleien stapeln sich Ex-Mandanten auf dem extra eingerichteten Karteileichen – Friedhof, und das große Warten beginnt: auf das nächste Mandat, auf den nächsten Mandanten, auf die nächste Chance.

- Interpersonelle Kulturen
- Intrapersonelle Kulturen

Ungebremst entwickelt sich „Kanzleikultur“ aus rein subjektiven Bedenken, persönlichen Vorlieben und ungebremsten Hunderte von Anwaltskanzleien inszenieren sich passiv am Markt und begeben sich in „Wartestellung“.

Eine strukturierte Ausweitung von Mandaten scheitert oft an kulturellen Faktor .

Persönliche Befürchtungen sind,

- dass sie wie ein Versicherungsvertreter wirken, wenn sie von sich aus einen möglichen, weiter führenden Bedarf andeuten
- dass sie den Eindruck bevorstehenden sozialen Abstiegs machen; wenn sie „um weitere Mandate betteln“
- dass sie „politisch unkorrekt“ wirken, wenn sie Mandanten kanzleiweit in A, B und C Kunden einteilen
- dass ihr Ruhm geschmälert wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen eines anderen Dezernats „abgeben“
- dass ihre Kompetenz in Frage gestellt wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen „abgeben“
- dass andere Dezernate vielleicht schlechte Arbeit abliefern und das eigene Image gefährden
- dass rhetorische Methoden fehlen, den Bedarf des Mandanten unaufdringlich bewusst zu machen oder neu zu schaffen
- dass sie weiter führenden Bedarf während der Abwicklung des Erstmandats nicht heraushören
- dass sie im Erstmandat das Hauptthema stören könnten
- zu wenig Zeit für die Einleitung von Cross Selling haben: „Zu viele Akten auf dem Tisch; da kann ich nicht noch überlegen, mit wem ich ein Plauderstündchen einlege!“¹ (Zitat Umfrage)

Kanzleikulturelle Hindernisse sind,

- dass das Image des Jägers (neu akquiriertes Mandat) kanzleiintern grandioser als das Image des Hegers (erweitertes bestehendes Mandat)
- dass die Entnahmepolitik einer Kanzlei erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten würdigt: „Etat what you kill“ honoriert die Neuakquise und verhindert das „Weiterreichen“ von Mandanten an andere Abteilungen bzw. Anwälte; ein lockstep-System¹ würde ebenso wie die „proliferation fee“² das Cross-Selling befördern.
- (Entnahmesystem nach Akquiseleistung und „billable hours“; diese reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien)
- Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmäßige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit, üblich in deutschen bzw. deutschstämmigen Kanzleien, ebenso in Österreich

¹ 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.

² proliferation fee (= Verbreitungsgebühr“) Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer „Beutegemeinschaft“.

- 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 weiter führenden Mandates, zum Überreichen der Rechnung und zum Einholen eines aussagestarken feedback wird häufig abgelehnt als „zu teuer“, „zu aufwändig“, „zu viele, kleine Mandate“, „Mandant geographisch zu weit entfernt“ etc. (Zitate Umfrage) 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“ und nicht zuletzt: „Das macht doch viel zu viel Druck“. (Zitate Umfrage)
- Die Anzahl anwaltlicher Einwände und Befürchtungen steht allerdings bei dieser einfachsten aller direkten anwaltlichen Akquisemethoden in keinem Verhältnis zu ihrer Einfachheit.
- Sehr viel Wille, einige Organisation und wenige rhetorische Übungen sind notwendig, damit die Gratwanderung zwischen unangemessener Zurückhaltung und billiger Promotion locker gelingt.

9. Gebot: Kundenmanagement rockt die Bühne!

Ein systematisches Kundenmanagement ist die Grundlage für eine zuverlässige und strukturierte Akquise in der Zeitzone Gegenwart. Ein solches System fehlt in den meisten Kanzleien. Das heißt: Es fehlt die Sortierung der Kunden, mit denen Sie Ihr Geschäft weiter führen möchten! Auf dem Weg dorthin ist Ihr wichtigstes Geschäftsfeld bekanntlich der Bereich zwischen Ihren Ohren. Dort entstehen Niederlagen und Siege! Dort entsteht der Wille! Dort entstehen Ideen!

Jeder Ihrer Mandanten hat einen unterschiedlichen Wert für die Kanzlei. Jeder Mandant ist wertvoll, der

- Umsatz bringt: Überprüfen Sie, ob Umsatz und aufgewandte Zeit in einem betriebswirtschaftlich sinnvollen Rahmen sind.
- die Ausrichtung der Kanzlei unterstützt: 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-Mandat 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!
- im Radius des langfristig angepeilten Ziels ist: Auch ein Mandant im Radius eines angepeilten, größeren Mandanten oder im Dunstkreis eines angestrebten Rechtsgebiets oder einer angepeilten Multiplikators (im

Tischlerbeispiel oben der „Hauptverband Deutscher Holzindustrie“) ist immer ein A-Mandant! Das können der Lieferant, Berater, Nachbar, Tenniskollege, Mitarbeiter, Ihr eigener Zahnarzt – und natürlich auch der Gegner des eigentlichen Akquizeziels (!) sein. Geben Sie alles, damit er sich wohlfühlt und Sie oft mandatiert!

- der Kanzlei Image bringt: Ein weiterer klassischer Wert eines Mandanten besteht in dem Image, das er der Kanzlei bringt: ein Türöffner zu einer ganz neuen sozialen Schichtung oder einer bislang völlig unbekanntem Branche 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 Umgebung entstehen. Dieses Mandat kann eine Änderung der kompletten Mandantenstruktur hervorrufen. Zugreifen!
- ein hohes Referenzpotenzial hat: 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!
- bei Ihnen eine Passion auslöst: 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 – und sich dann darauf erfolgreich spezialisiert!
- eine Innovation in der Kanzlei- oder Berufsausrichtung bewirkt: 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.

10. Gebot: Zeigen Sie innen, was Sie nach außen vorhaben!

Stellen Sie äußeres Erscheinungsbild der Kanzlei, Telefonservice, Struktur im Mandantengespräch, Delegation an Ihre Assistentin, ggfs. Honorarstruktur etc. sofort um, wenn Sie anfangen, strukturiert durch Cross-Selling Ihre Bindung zu einigen Mandanten zu vertiefen. Animieren Sie diese Mandanten, mit Ihnen im Gespräch zu bleiben, indem Sie mit ihnen in Kontakt bleiben! Denn Mandanten werden „weiter gehenden Bedarf an rechtlichen Informationen, an Rechtsberatung und rechtlicher Vertretung nicht ohne weiteres artikulieren. Vor allem Mandanten, die Hemmschwellen im Umgang mit Anwälten empfinden, werden auf diese Weise nicht optimal bedient. Potenziale rechtlicher Beratung und Vertretung bleiben ungenutzt.“ Erläutern Sie Ihrer Assistentin unbedingt, wer A-Mandanten sind und weisen Sie sie an, wie sie sie 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, Arbeitsplatz erklären.

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 und
- direkt nach Gerichtsurteilen „kleine frische Aufsätze“ versenden



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

Johanna Busmann
busmann training®, hamburg
tel: 0171 1244321

mail: info@busmanntraining.de

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

