



Rentabilität Ihrer Kanzlei erhöhen

Von Johanna Busmann, Hamburg

Rentabilität steigt nicht automatisch mit dem Umsatz!

Hat auch Ihre Kanzlei am Geldende noch reichlich Monat übrig?

Dann wird es Zeit, das umzudrehen!

Kanzleien sind Unternehmen. Sie sind daher immer automatisch profitorientiert - und leider nur manchmal profitabel! Der Zusammenhang von Zeit und Geld zeigt, wie es um Ihre Kanzlei bestellt ist.

Die Honorarinformation ist nur eine von vielen Faktoren, die die Rentabilität Ihrer Kanzlei beeinflussen

1. Gebot: Glauben Sie an sich!

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

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

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

2. Gebot: Passen Sie den Honorarmodus an Ihr Kanzleiziel an!

Sie möchten rentabel wirtschaften, Zeit für Akquise freischaufeln und außerdem noch abends Ihre Kinder sehen, Ihrem Sport nachgehen und Ihren Lieblingsroman weiter lesen (oder gar alles drei nacheinander)?

Dann überprüfen Sie die Abrechnungsmodi in Ihrer Kanzlei: Verschenken Sie nie wieder Lebenszeit an Unbekannte! Dies gilt besonders für solche Teile der Mandatsabwicklung, in denen Arbeitsaufwand traditionell nicht einschätzbar ist. Wer im Familienrecht eine umgangsrechtliche Streitigkeit nach RVG abrechnet, verschenkt objektiv begrenzte Lebenszeit an Unbekannte! Vereinbaren Sie Mischkalkulationen!

Erhöhen Sie zusätzlich die Gesamtzahl der Stundenbasierten Abrechnungen verglichen mit RVG-basierten Abrechnungen! Stellen Sie ggfs. die Mandantenstruktur um.

3. Gebot: Verändern Sie Ihr Führungsverhalten!

Anwälte haben Mitarbeiterführung nicht gelernt. Bedrohliche Verluste schreibt jede Kanzlei, in der Anwälte ihre Assistentinnen nicht für Akquiseaufgaben einsetzen, ihre Rückrufpolitik suboptimal organisieren und ihre Mandantengespräche nicht effizient strukturieren. Allein die Stress-Anrufe der auf diese Weise gebeutelten Mandanten vernichten jeden Ansatz effizienten Zeitmanagements!

Und eine Assistentin, die sich unterhalb ihrer Möglichkeiten eingesetzt, durch fehlendes Lob oder unklare Anweisungen schlecht behandelt fühlt, wird auf „innere Kündigung“ schalten oder Sie gleich ganz verlassen – beides ist Folge des teuersten Managementfehlers Ihres Lebens, nämlich schlechter Führung!

Delegieren Sie 70 % Ihrer B-Aufgaben an Ihre Assistentin, geben Sie kristallklare Anweisungen, kontrollieren Sie danach speziell ihr Telefonverhalten und machen Sie aus sich einen stets glaubhaften und verlässlichen Chef!

4. Gebot: Gestalten Sie Ihre Preispolitik

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

Erhöhen Sie Ihre Preise bei besonderen organisatorischen Anforderungen: Wochenendarbeit, Arbeit außerhalb der Kanzlei, kurz-, mittel- oder langfristige Ankündigung des Mandats, hoher Zeitdruck. Erläutern Sie das immer zu Beginn der Honorarinformation!

Bilden Sie Ihren Preis eher durch Mandantenkriterien wie Wichtigkeit, Dringlichkeit und Nutzen der anwaltlichen Intervention als durch Zahlungsbereitschaft (und -fähigkeit) des Mandanten.

Der Preis richtet sich auch nach dem Geschäftsmodell der Kanzlei: Arbeiten Sie wenige Stunden zu hohem Preis (= „Fachanwalt, viel Erfahrung“) oder viele Stunden zu geringem Preis (= „Allrounder muss sich oft einarbeiten“)?

Reduzieren Sie Kosten, indem Sie die Anzahl variabler Größen erhöhen (Gehalt, etc.) und die Anzahl nicht unbedingt notwendiger Positionen senken. Machen Sie hochwertige Mandate teurer (Erhöhung Stundensatz, Pauschale, Abrechnung mehr Stunden, die bisher nicht abgerechnet wurden; achten Sie dabei auch auf Reisezeiten, Meetings etc. und deren Berechnung!)

Es ist besser für Ihre Außenwirkung, einmalig eine Leistung begründet und pro-aktiv zu verschenken („pro bono“) als sie zu einem Dumping-Preis zu verkaufen.

5. Gebot: Entscheiden Sie Rabatte pro-aktiv; niemals aus Not

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

6. Gebot: Verringern Sie Ihre Kostenquote

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

Kosten fungieren bei vielen Anwälten als unlenkbares Ärgernis. Wo sie ermittelt werden, zeigen Vergleiche von Kostenquoten, dass zwischen 40 und 70 % Kostenquote in Anwaltskanzleien üblich ist. Eine Kostenquote oberhalb von 50 % sollte zu Besorgnis Anlass geben. Das können Sie nur noch durch Umsatzsteigerung beeinflussen.

Kostenquoten können Sie verringern durch Standardisierung: Optimieren Sie Arbeitsabläufe und Delegation! Nutzen Sie Ihre Kanzleisoftware aus; sie ist teuer genug! Engagieren Sie Jurastudenten für 10 Euro / Stunde, Ihnen während der Semesterferien die Kundenkartei zu aktualisieren! Setzen Sie billigere Arbeitskräfte für C-Aufgaben ein! Steigern Sie die Effizienz Ihres EDV-Einsatzes, Ihrer Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen und der Einbindung des Mandanten in die Qualitätssicherung!

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

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

„Kann ich mir leisten, dieses Mandat abzulehnen?“ wird zu „Kann ich mir leisten, dieses Mandat anzunehmen?“

7. Gebot: Klassifizieren Sie Ihre Mandanten

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

Die Klassifizierung in A, B und C-Mandanten bezeichnet in diesem Fall deren Zahlungsmoral und den Konsequenzen daraus. Sie haben unterschiedliche Rechte. A-Mandanten genießen uneingeschränktes Vertrauen, da sie in der Vergangenheit immer schnell gezahlt haben. Jeder Neukunde und jene, die schlechte Zahler sind, sollten als C-Mandanten geführt und nur gegen Vorschuss resp. sofortiger Abrechnung angefallener Tätigkeiten bedient werden. B-Mandanten sind solche, die bei Zahlung innerhalb des Zahlungsziels von maximal zehn Tagen bedient werden. Zahlungsverzug kann hier allerdings unkommentiert toleriert werden, sofern „das Verfügen über fremdes Geld“ (etwas anderes ist ein Zahlungsverzug nicht!) nicht ein Muster des Mandanten ist.

8. Gebot: Verbessern Sie die Zahlungsmoral Ihrer Mandanten

Unerlässlich ist dafür die vollständige, rechtzeitige, detailreiche und freundliche Aufklärung im Erstgespräch über alle Positionen auf der späteren Rechnung! Muten Sie Ihrem Mandanten keinerlei negative Überraschung zu!

Wenn Sie cross-selling-Potenzial sehen, übergeben Sie die Rechnung, statt sie zu übersenden! Schreiben Sie Rechnungen sofort nach Mandatsende und richten

Sie ein offensives Mahnwesen ein, dessen erster Schritt IMMER in einem Anruf durch Ihre Assistentin bestehen sollte! Papier wirkt weniger dringlich als Personen! Alles andere kostet zu viel Zeit und Nerven!
Erhebliche Gewinnmaximierung ist schon durch freundliche, nachdrückliche Erinnerung möglich!

9. Gebot: Räumen Sie zwischen Ihren Ohren auf

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

Ein Fass ohne Boden ist nicht befüllbar: Sie können unmöglich das Ziel entwickeln, „mehr Mittelständler zu beraten“, wenn Sie Ihre Honorarpolitik nicht anpassen und weiter 80 % Ihrer Mandate nach RVG abrechnen!

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

Anwälte haben Angst, als geldgierig dazustehen, wenn sie für eine Minute Antwort Geld verlangen. Angst ist zwar ein erprobtes Hilfs- und Orientierungsmittel im Alltag und „für die Seele ebenso gesund wie ein Bad für den Körper“ (Gorki), an dieser Stelle jedoch komplett fehl am Platz. Wem sind Sie so etwas schuldig?

Eine kostenlose Antwort auf eine Rechtsfrage kann durchaus Mandantenbindung stärken oder sogar hervorrufen; eine ganz schlechte Idee ist es jedoch, aus Not bzw. mangels anderer Methoden kostenfrei zu antworten! Ihr jahrelanges Studium und Ihre kostspieligen permanenten Fortbildungen machen rechtssichere Antworten erst möglich – auch am Telefon bei der Kurzanfrage! Wieso sollten Sie auch noch dafür bezahlen, dass es wildfremden Menschen durch Ihre Gutmütigkeit besser und Ihnen schlechter geht?

Anwälte sind Unternehmer. Wer danach nicht handelt, sortiert sich aus dem Wettbewerb aus!

10. Gebot: Strukturieren Sie Ihre Sprache

„Nun müssen wir noch über's Geld reden“! Dies ist die rhetorische Apokalypse bei der Einleitung der Honorarinformation an den Mandanten. Sie dokumentiert, wie unliebsam dieses Thema für den Sprecher ist: „Wir müssen jetzt noch über das Geld reden“. Dieser Satz ist ein Lehrbuchbeispiel für Abwehr und Verwässerung und verrät die Achillesferse des sonst so erfolgreichen Kriegers.

Analysieren „wir“ diesen Satz:

Das Wort „wir“, das Anwälten sonst so schwer über die Lippen kommt, ist bei der Einleitung der Honorarinformation fehl am Platz. Es wirkt in eingleisigen Kommunikationssituationen („Von mir zu dir“) jovial, beschönigend und arrogant. Es suggeriert peinlicherweise eine Gleichrangigkeit der Gesprächspartner und erinnert fatal an die bei Krankenhausaufenthalten zu Recht gefürchtete assistenzärztliche Impertinenz „Wie haben wir denn geschlafen?“ Das modale Hilfsverb „müssen“ signalisiert Zwang, Unwillen und Beklommenheit und löst beim Mandanten das Gefühl aus, Sie stünden nicht zu ihrem Wert und misstrauten daher ihrem Gegenwert. „Jetzt noch“ transportiert den Subtext „auch das noch“ und wirkt wie eine mühsam ertragene, weitere

Last. Das ganze schließt ab mit einer Lüge: Schließlich wollen Sie doch nicht wirklich „über Geld reden“, sondern es auf dem Konto sehen, oder? ☺

Die beste Einleitung in die Honorarinformation durch den Anwalt ist eine elegante und äußerst erfolgreiche Alternative zu dem hingewurschtelten Katastrophensatz „Jetzt müssen wir auch noch über's Geld reden“. Er besteht ebenfalls aus einem einzigen Satz. Er ist eingleisig (kein Dialog!) und suggeriert, dass Sie gern über Ihre Leistung und genauso gern über die Gegenleistung sprechen, ohne das eine oder andere zu verhandeln!

Er zwingt den Mandanten zu Aufmerksamkeit. Hunderte von Anwälten haben ihn erfolgreich getestet und berichten von plötzlicher gefühlter und transportierter Leichtigkeit bei diesem Thema, auch wenn sie zuvor eher zögerlich oder gar furchtsam waren. Test it:

„Und nun würde ich Sie gern, wenn Sie einverstanden sind, Frau Berger, über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen könnten“.

Warten Sie unbedingt, bis der Mandant zustimmt und halten Sie so lange den Blickkontakt. Erst nach seiner Zustimmung reden Sie weiter. Wer kann da schon nein sagen? Dieser Satz gehört in das Erstgespräch wie die weißen Tasten zum Klavier.

Das Wort „Kosten“ ist bewusst gewählt, denn das anwaltliche Honorar ist hiervon nur ein Teil. „Wenn Sie einverstanden sind“ suggeriert dem Mandanten Wahlmöglichkeiten, und mit „Nein, das interessiert mich nicht“ antworten nur manche angestellte Anwälte von Rechtsabteilungen, Rechtsschutzversicherte und PKH Mandanten sowie einige besonders reiche Mandanten.

Der Mandant wird immer, wenn es wichtig wird, mit seinem Namen angesprochen, und das Wort „informieren“ minimiert durch seine Eingleisigkeit Debatten und Einwände.

Präsentieren Sie diesen Satz in jedem Erstgespräch, nachdem Sie die bisherige Sachverhaltsermittlung und das Mandantenziel in kurzen Punkten paraphrasiert haben. Dadurch schließen Sie vor dem neuen Thema den Sachverhalt ab und wirken sehr strukturiert – auch auf sich selbst!

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

Johanna Busmann

busmann training@, hamburg
tel: 0171 1244321

mail: info@busmann training.de

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

