



# Fitnessstraining

## Vorbereitung auf den Beauty Contest

Will man aus einem „Beauty Contest“ als Sieger hervorgehen, sollte man sich im Vorfeld gründlich darauf vorbereiten.

Ein Dienstag im Mai, 14 Uhr: Die Anfrage bei einem Münchner Wirtschaftsanwalt kommt per Autotelefon. Der Anrufer stellt sich als Leiter der Rechtsabteilung eines Elektronik-Konzerns vor und fragt, ob die Kanzlei nicht interessiert sei, am Freitag an einem „Beauty Contest“ teilzunehmen. Man wolle das Angebot von insgesamt vier deutschen Großkanzleien vergleichen, mit dem Ziel, den Deal von einem erfahrenen Anwaltsteam begleiten zu lassen. Der Fahrer hakt nach, auf was bei der Präsentation besonderes Augenmerk gelegt werde. Man würde nach zeitlicher Verfügbarkeit ausreichender personeller und fachlicher Ressourcen

sowie nach der Frage entscheiden, ob auch polnischsprachiges und im polnischen Rechtsverkehr bewandertes Personal vorhanden sei. Natürlich sei eine absolut transparente und vor allem flexible Honorarstruktur vonnöten.

Jederzeit Fragen möglich

Was man schon jetzt über die rechtlichen Implikationen sagen könne? Das, so sagt der Anrufer, werde gerade schriftlich fixiert und innerhalb der nächsten halben Stunde per E-Mail eintreffen. Es sei jederzeit möglich, telefonisch weitere Fragen zu stellen – die Durchwahl sei auf der E-Mail notiert. Umgehend telefoniert der Anwalt mit

seinem Sekretariat, diktiert Stichpunkte und leitet Organisatorisches in die Wege. Danach reflektiert er, was er bisher aus seiner Kanzlei und beim Großkanzleien-Stammtisch über „Beauty Contests“ in Deutschland gehört hat (siehe Kasten auf S. 16). Wenn tatsächlich langjährige Geschäftsbeziehungen, sechsstelligen Honorare und ein prestigeträchtiges Prestige immer häufiger innerhalb kürzester Zeit entschieden werden, ist ihm eines klar: Ohne ein gewisses Training braucht keiner seiner Anwälte am Freitag zum Wettbewerb antreten. In der Kanzlei angekommen, beschließt er deshalb, seine Leute darauf vorzubereiten zu lassen.

An einem zweitägigen „Beauty Contest“-Training nehmen maximal zehn Partner teil. Es findet am Wochenende in den Konferenzräumen der Kanzlei statt. Einige Anwälte spielen vor der Videokamera einen vorbereiteten, realistischen Fall nach, der nicht zu einer Mandatierung geführt hat. Sie sehen ihre Darbietung anschließend auf dem Bildschirm und sind dadurch in der Lage, sich selbst zu verbessern. Die aus der Kritik gewonnenen Hinweise werden im nächsten Rollenspiel durch ein anderes Team in einem anderen Fall aufgenommen und ausprobiert.

Die Anwälte trainieren dabei einerseits ihre Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen, und damit ein Gefühl für ihre Wirkung auf andere, andererseits die „gezielte Zurückhaltung“: Sie lernen, durch Fragetechnik und Zuhören die Kriterien des Kunden herauszuhören und präsentieren nur noch den für ihn relevanten Teil des Angebots.

Für bereits trainierte Anwälte kommt zusätzlich das schnell eingerichtete, fallbezogene „Coaching“ in Betracht. Es findet etwa zwei Tage vor der Präsentation statt und dauert maximal einen Tag. Trainiert wird hierbei nur das Team und Inhalt ist nur die jeweils bevorstehende Präsentation.

Vorsicht: „Auftrags-Killer“!

Anwälte reden zu viel und fragen zu wenig, in der Regel mit einem Redanteil von 9:1. Der zukünftige Kunde kommt kaum zu Wort. Außerdem neigen sie dazu, sich in Rechtfertigungspositionen oder unklare Aussagen zu

flüchten, wenn die Rede auf das Honorar oder auf kritische Punkte des Angebots kommt. Schwächen vertuschen, Grandiosität herausstellen und despektierlich über Mitbewerber reden sowie die Verwendung anwaltlichen Fachjargons sind besonders gegenüber Nicht-Juristen regelrechte „Auftrags-Killer“.

Die Qualität der Vorbereitung hängt von den zur Verfügung stehenden Informationen ab. Trainierte Anwälte erfragen schon beim ersten Telefonat möglichst viele Punkte, erkennen vielleicht schon darin die Kaufkriterien des Anrufers sowie rechtlich relevante Kollisionen. Besonders in Zeiten während und nach einer Kanzlei-Fusion werden darüber hinaus die neuen strategischen Eckdaten und die Antworten auf allgemeine und spezielle Fragen abgestimmt und einstudiert.

#### Das Präsentationsteam

Das Präsentationsteam spiegelt immer den Bedarf des Kunden. Idealerweise würde im vorliegenden Fall ein polnischsprachiger Kollege mitkommen, zumindest würden polnische Kooperationspartner zugeschaltet werden. Ersatzweise hätte man Zahlen und Fakten polnischer Kooperationspartner präsentationsfertig in der Tasche. Interkulturelle Kenntnisse können ausschlaggebend sein: Japaner benötigen für eine positive Grundstimmung dieselbe Anzahl von Personen auf der Gegenseite, Amerikaner stehen mehr auf Smalltalk.

Bei großen Transaktionen begleitet ein Seniorpartner das Team und nimmt eventuell die Moderatorenrolle ein. Anwälte mit den gewünschten Fachkom-

petenzen sind unerlässlich. Kann wegen der oftmals knappen Vorbereitungszeit nicht der geeignete Partner zur Stelle sein, wird ein anderer mit den passenden Informationen geschickt. Findet die Präsentation vor der Rechtsabteilung statt, sollte man sich vor allem auf die Erörterung von Rechtsfragen einstellen.

#### Typische Kaufkriterien

Aus der Sicht des potenziellen Mandanten ist der rein fachliche Rat in jeder der von ihm angesprochenen Kanzleien gleich. Qualität, Zuverlässigkeit und Transparenz werden dabei vorausgesetzt. Der entscheidende Unterschied liegt für ihn oftmals im Service: Ist die Kanzlei in der Lage, während des Mandats immer denselben Ansprechpartner zu bieten? Werden Zeiten eingehalten? Sind die Teams flexibel? Bekommt man dort alles aus einer Hand? Und natürlich der Anwalt selbst: Versteht und durchdringt er das Anliegen? Hat er seine Hausaufgaben gemacht? Geht er ehrlich und lösungsbereit mit eigenen Schwächen um? Versteht er Widerspruch als Chance?

Der Interessent hat Anspruch auf Transparenz. Das gilt für die fachlichen Leistungen ebenso wie für die Kosteninformationen. Klare Unternehmensentscheidungen sind die Grundlage für Antworten auf Honorarfragen. Gibt es generell Verhandlungsmöglichkeiten? In welchen Fällen wird pauschal honoriert? Wann findet eine Deckelung statt? Welche Stundensätze werden für wen berechnet? Diese Fragen müssen im Sinne der Corporate Identity an allen Standorten gleich beantwortet werden.



Das Präsentationsteam muss ein Gefühl für seine Wirkung auf andere entwickeln.

Rhetorische Grundregeln helfen dem Anwalt ein gutes Stück weiter. Eine davon lautet: Wer fragt, führt. Fragen geben dem Gegenüber Raum. Durch dessen Antworten erkennt man die richtige Richtung. Fragen spezifizieren, signalisieren Interesse und Kompetenz. Zudem kann der Redeanteil zugunsten des potenziellen Mandanten verschoben werden. Die Führung, die man durch Fragen erreicht, wirkt üblicherweise angenehm.

Kurz, knapp und präzise

Mit Hauptsätzen erreicht man die größte Aufmerksamkeit des Gesprächspartners. Hauptsätze sollten daher auch wichtige Botschaften transportieren. Für den Anwalt ist diese Regel eine Herausforderung. Die Ausdrucksweise sollte kurz, konkret und präzise sein. Selbst Unklarheiten können und sollten klar ausgedrückt werden.

Ein „Nein“ ist für den Frager immer irritierend. Egal, ob es sich um Ablehnung, Relativierung oder Widerstand handelt. Bei einem „Nein“ muss sofort eine Erklärung oder gar noch eine mögliche Lösung erfolgen. Der Gesprächspartner gewinnt so den Eindruck, dass die Kanzlei lösungsorientiert ist.

Reden lassen

Schon beim ersten Kontakt sollten Anwälte nachfragen, eingrenzen und konkretisieren. Am besten, man lässt den potenziellen Mandanten sprechen. Je mehr Informationen man dadurch bekommt, desto genauer kann man sich vorbereiten. Bei einer schriftlicher Anfrage sollte man zurückrufen, dabei

aber jegliche „Plauderei“ vermeiden. Auf Einwände ist mit klärenden Fragen zu reagieren.

Typische Fragen

Viele der vom potenziellen Mandanten gestellten Fragen betreffen die Bereiche Kosten, Qualität und Effektivität der Arbeit sowie die Zusammenstellung des Teams. Deshalb sollten Anwälte auf diese Gebiete besonders gut vorbereitet sein. Zu den Kosten könnten Fragen kommen wie: Wie rechtfertigen Sie diesen Stundensatz? Wie groß ist das Risiko, dass mit einem festgelegten Höchstsatz der Arbeitseinsatz sinkt? Bezüglich der Qualität wird gern gefragt: Welchen Vorteil haben wir, wenn wir mit Ihnen zusammenarbeiten? Was ist die lokale Stärke Ihrer Kanzlei?

Um sich nach der Arbeitseffektivität zu erkundigen, kann man beispielsweise fragen: Wie funktioniert der Know-how-Austausch zwischen den Standorten? Akzeptieren Sie die Federführung durch eine US-Kanzlei? Und auch bezüglich des Teams werden immer wieder gerne Fragen gestellt: Was passiert, wenn sich unser Bedarf plötzlich verdoppelt? Oder: Können drei Anwälte notfalls „auf Zuruf“ für zwei Tage an einen anderen Ort reisen?

Die Grundregel für den zum „Beauty Contest“ geladenen Teilnehmer lautet daher: Je komplizierter eine Frage für den Anwalt ist, desto genauer sollte die Antwort vorbereitet sein.

*Johanna Busmann, Hamburg  
Trainerin/Kanzleiberaterin/Coach  
[www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de)*

## Steckbrief „Beauty Contest“

Die telefonische Einladung zu einem „Beauty Contest“ dauert zwischen drei und 15 Minuten, die schriftliche kann von vier Zeilen bis zu drei DIN-A4-Seiten lang sein.

Je nach erwartetem Honorarvolumen beträgt die Vorbereitungszeit der Kanzlei zwischen einem halben Tag für einen Anwalt und zwei bis drei Tagen für drei Anwälte. Für die Teilnahme werden zwischen 2.000 und 15.000 DM investiert. Einschlägig arbeitende Kanzleien erhalten bis zu fünf Anfragen im Monat.

Nicht jede angesprochene Kanzlei darf sich persönlich präsentieren. Bereits das schriftlich eingereichte Material führt bei etwa jeder dritten Bewerbung zur Absage. Schuld daran: Unergiebige Referenzmandate und unzureichende Deal-Listen.

Die „Anfrager“ arbeiten überwiegend in Rechtsabteilungen von Unternehmen. Zwischen Anfrage und Präsentation vergehen ein bis 14 Tage. Das Ergebnis erhält man meist wenige Stunden danach, spätestens nach zwei Wochen.

Die Präsentationsteams bestehen auf beiden Seiten aus jeweils bis zu fünf Mitgliedern. Die Präsentation selbst dauert zwischen 30 und 200 Minuten.

Die benötigten Rechtsgebiete umfassen M & A, Gesellschafts-, Arbeits-, Internationales Steuer- und Wettbewerbsrecht. In internationalen Zusammenhängen werden während der Präsentation per Video oder Telefon Kanzleipartner zugeschaltet. Immer häufiger finden die Präsentationen auf Englisch statt und immer mehr mittelständische Kanzleien werden um eine Beteiligung gebeten.

