

# ANWALTS [9 | 2013] REVUE DE L'AVOCAT

**Schweizerische Anwaltsrevue 9 / 2013, S. 373**  
Die Fragen sind von **Chefredakteur Peter von Ins**

## **Interview:**

### **"Alles an der Akquise ist lernbar, nur der Wille nicht"**

**Frau Busmann, Sie haben ja Teile Ihres Buchs „Chefsache Mandantenakquisition“ beim 8. Schweizer Anwaltskongress im Juni 2013 in Luzern erstmals auch Schweizer Anwälten vorgestellt. Sehen Sie Unterschiede zu deutschen Anwälten?**

Auf den ersten Blick nicht. Sie rufen zwar während eines Vortrags nicht sofort dazwischen und stellen nicht so viele kritische Nachfragen (lacht). Beides mag mit der sprichwörtlichen schweizerischen Höflichkeit zu tun haben. Ich stellte auch fest, dass sowohl das generelle Thema „Anwaltsakquise“ als auch die Erkenntnis, dass diese komplett lernbar ist, noch eher unbekannt sind in der Schweiz.

#### **Und auf den zweiten Blick?**

Auf den zweiten Blick sind strukturelle und kulturelle Unterschiede durchaus erkennbar: Schweizweit gab es Anfang dieses Jahres 9069 Anwälte. Zu demselben Zeitpunkt hatte allein die Rechtsanwaltskammer München 20 520 Mitglieder. Konkurrenzdruck wird - durchaus auch aus quantitativen Gründen - in der Schweiz noch nicht als so bedrohlich empfunden.

Gerade eben erst sind Fusions“wellen“ von Kanzleien in der Schweiz beobachtbar. Sie sind einerseits eine Folge, andererseits auch ein Auslöser für gewisse

Konzentrationsprozesse am Markt. Neue Formationen müssen sich nun gegen andere neue Formationen durchsetzen, denn sie teilen dieselbe Mandantschaft an. Vor allem Anwälte dieser größeren Formationen interessieren sich nach meinem Eindruck für „neue“, pro-aktive Akquisemethoden.

Einzelanwälte in der Schweiz erfreuen sich derzeit offensichtlich noch weitgehend ungestresst ihrer Unabhängigkeit und „Freiheit“. Je weiter der Konzentrationsprozess fortschreitet, desto eher wird jedoch wirtschaftlicher Druck nach „unten“ weiter gegeben. Einzelanwälte werden auch in der Schweiz längerfristig nur schwer überleben, wenn sie sich nicht zu spezialisierten „Boutiquen“ zusammenschließen.

### **Was ist an der anwaltlichen Akquise so schwierig?**

Anwälte haben Kanzleimarketing, Kompetenzpräsentation, Zieldefinitionen und den Umgang mit Multiplikatoren, Mandanten und Mitarbeitern nicht gelernt. Sie glauben an einen langfristigen Erfolg, solange sie durch Fachkenntnis, rechtliche Argumentation und „gute Arbeit“ punkten. Das halte ich für trügerisch.

Anwälte sollten eher alles, was sie tun und vor allem alles, was sie unterlassen, aus Mandantensicht bewerten. Dann wird schnell klar, dass der Mandant Rechtskenntnis und „gute Arbeit“ von vornherein voraussetzt, sonst käme er gar nicht in die Kanzlei! Werbung für seinen Anwalt macht der Mandant nur, wenn er sich darüber hinaus gut aufgehoben und verstanden fühlt. Ein gelangweilter Telefonservice, diverse gebrochene Versprechen und unverständliches Fachchinesisch gehören dann sehr schnell der Vergangenheit an!

### **Was sind typische Ratschläge aus Ihrem Buch, die derzeit von Schweizerischen Anwälten noch nicht befolgt werden?**

Auch in Deutschland und Österreich bemerkte ich eine gewisse Zurückhaltung bei vielen pro-aktiven Themen. Spitzenreiter scheinen Länder übergreifend die Telefonakquise, die Einbindung der Assistentin in das Akquiseteam sowie das pro aktive, so genannte „cross selling“, also die gezielte Ausweitung von derzeitigen Mandaten zu sein.

Für mich ist das unbegreiflich, denn durch alles sichern Anwälte ihr Image und damit ihre Umsätze: Durch Telefonakquise könnten Anwälte zum Beispiel Journalisten für regelmäßige Kolumnen gewinnen, die Assistentin könnte durch die Übernahme aller organisatorischen Funktionen einen eigenen Draht zum Mandanten entwickeln und ihn dadurch binden - und Anwälte könnten ihre Mandanten auf deren weiter führende Bedarfe pro-aktiv hinweisen. In Verbindung mit Nutzenargumentation, Fragetechnik und etwas Mut zur Übung gelingt alles drei ganz leicht!

### **„Kommunikation ist entscheidend für die Akquise“ – Das ist eine wieder kehrende These Ihres Buchs. Was heißt das konkret?**

Im Internetzeitalter sind Mandanten lange vor ihrem ersten Auftritt beim Anwalt vollständig über diesen informiert. Das ist Segen und Fluch zugleich für den Anwalt. Dramatische Folgen hat es beispielsweise, wenn in der Webseite steht „Wir sind für Sie da“ und um 17.01 Uhr geht ein lustlos besprochener Telefonanrufbeantworter an! Dieser Anwalt wird diesen Interessenten nie zu Gesicht bekommen!

Kompetenzen zu behaupten, reicht niemals aus; der zukünftige Mandant braucht Beweise. Das geht nur über mündliche Kommunikation. Trainierte Anwälte ersetzen Angeberei durch wahrheitsgemäße Quantifizierung und Spezifizierung ihrer Kompetenzen. Endlose Schachtelsätze werden zu verständlichen Hauptsätzen, und Fachwörter werden laientauglich übersetzt. In Vorträgen bringen sie Beispiele aus dem Alltag der Zuhörer.

Ein kommunikationsstarker Anwalt halbiert die Anzahl seiner Worte und verdoppelt im

selben Moment die Anzahl seiner Fragen. Er verwendet das Vokabular seines Mandanten und bedient empathisch dessen Gefühls- und Erfahrungswelt. Er verzichtet dem Laien gegenüber komplett auf Rechtsvokabular, Verallgemeinerungen und Vorwürfe wie „Warum haben Sie Ihren Arbeitsvertrag nicht gleich mitgebracht?“

### **Wie wichtig ist ein Unternehmensziel?**

Akquise ohne Ziel ist wie ein Klavier ohne Tasten!

Das „Prinzip Gießkanne“ hat ausgedient; Strategie ist gefragt. Früher suchten sich Mandanten ihren Anwalt aus; akquisestärke Anwälte machen das heute genau umgekehrt. Sie peilen ihre Mandantschaft z.B. nach Branchen oder auch nach Rechtsgebieten an. Innerhalb einer Branche wird bei deren regelmäßigen Treffen sofort weiter getragen, wenn ein Vortrag gut war! Sie gehen zu den Kongressen und Einrichtungen der Zielmandantschaft, halten zum Beispiel kostenlose Vorträge bei der GESKA (Gesellschaft Schweizerischer Kräuterkäsefabrikanten), laden völlig unbekannte Geschäftsführer telefonisch zu ihren Vorträgen ein oder publizieren regelmäßig in Handwerker-Innungs-Zeitschriften.

Segmentierung erleichtert und ermöglicht eine strukturierte Akquise.

### **Wie können Anwälte erkennen bzw. messen, ob ihre Akquise funktioniert hat oder nicht?**

Wer Mandantenbefragungen nicht nur macht, sondern ihren Ergebnissen tatsächlich folgt, ist der Konkurrenz immer um Längen voraus. Halten Sie nicht nur fest, wer Sie wie oft empfiehlt oder empfehlen würde, sondern vor allem: Wodurch genau!

Mandantenbefragungen, auch nach in-house Veranstaltungen und besonders am Schluss eines jeden Mandats, sichern Ihre Qualität – auch im Erstgespräch: „Wodurch wurden Sie auf unsere Kanzlei aufmerksam?“ Ihre Kanzleisoftware sieht mit hoher Wahrscheinlichkeit vor, dass Sie das Ergebnis gleich eintragen und auswerten können. Unwirksame Marketinginstrumente werden sofort ausgemustert.

Lassen Sie in Fragebögen den Mandanten niemals nur ankreuzen, sondern geben Sie auch Platz für Freitext, den Sie durch offene Fragen einleiten. „Was hat Ihnen besonders gefallen?“ und „Was können wir optimieren?“

### **Ihr Buch liest sich völlig anders als andere Marketingratgeber. Was ist der Unterschied?**

Das Buch ist das Gegenteil von eher folgenlosen „Man-sollte-mal“ – Ratgebern. Es zeigt an hunderten von Beispielen, alphabetisch geordnet, wodurch Kommunikation zielgerichtet und effizient wird. In mehr als 30 Beiträgen berichten namentlich genannte Anwälte im Detail über eigene Erfahrungen mit diesen Methoden.

Alle Tipps in diesem Buch sind konkret, detailreich und vor allem erprobt, und das in allen Kanzleigrößen. Jeder Leser wird einige Tipps sofort für seine Kanzlei verwerfen können, andere dagegen sofort sehr leicht nachmachen können, wenn er ihnen wirklich folgt. Wer sich zum Beispiel für die Ausweitung derzeitiger Mandate interessiert, muss nur nachmachen, was im Kapitel „cross-selling“ zu seiner Kanzlei und zu seinen Zielen passt.

### **Die Einbindung der Assistentinnen in die Akquise ist gleich das erste Thema in Ihrem Buch. Was ist daran so wichtig?**

Die Anwaltsassistentin ist nicht mehr das „Fräulein mit Kopf im Ohr“, das nur auf

Aufforderung nachdenken darf. Im Gegenteil: Sie repräsentiert am Telefon allein das Kaiserschloss, übernimmt die komplette Organisationsarbeit des Anwalts, die Buchhaltung, die Fristenkontrolle, die Einarbeitung von Auszubildenden, das „Vorchecking“ des Mandantenwunsches, den Terminkalender, die Kundenkartei, den smalltalk, die Überprüfung der Unterlagen. Sie wird dem Mandanten persönlich vorgestellt als Büromanagerin und hat zum Mandanten eigene Kontakte - auch per mail. Sie entlastet ihren Chef um alle organisatorischen Anfragen. Sie sorgt für maximales Wohlgefühl des Mandanten schon beim allerersten Kontakt. Trainierte Anwaltsassistentinnen können neue Mandanten komplett allein an die Kanzlei binden.

### **Was machen Anwälte in ihrer Kommunikation nach innen falsch?**

Anwälte rufen nicht oder nicht pünktlich zurück. Sie loben zu wenig und kritisieren viel zu destruktiv. Sie wählen keinen Allein-Verantwortlichen für das Marketing, dem sie folgen. Stattdessen blockieren sich ganze Partnerrunden immer wieder selbst bei Marketingentscheidungen und nennen das dann „flache Hierarchien“.

Anwälte vermeiden glasklare Anweisungen – vor allem an ihre Assistentinnen. Das betrifft Honoraranfragen, das Erteilen von „Hausaufgaben“ an den Mandanten, Datensicherung, Kundenkartei, Kompetenzpromotion der Anwälte, Terminierung und die Weiterleitung bestimmter Mandantengruppen an externe Kollegen. Manchmal haben sie nicht einmal eine Anweisung, wie viel vom Mandantenwunsch sie selbst herauskriegen müssen, bevor sie einen Rückruf notieren. Ohne Anweisungen stottern sie in allen Punkten herum, wirken unfreundlich und desinteressiert.

### **Geben Sie zum Abschluss ein paar erprobte Tipps?**

Gehen Sie davon aus: Mitreißende Vorträge, strukturierte und verständliche Mandantengespräche, eine herzliche und verbindliche Assistentin am Telefon, gehaltene Versprechen, die Sprache des Mandanten, ruhige Durchsetzung im Gerichtssaal, lockerer small-talk, konsistente Werbung, potente Multiplikatoren, kurze und sehr frische Aufsätze, Telefonakquise bei Journalisten und Seminarveranstaltern und eine lockere Ausweitung Ihrer bisherigen Mandate („cross selling“) sind immer zielführend! Investieren Sie dafür Zeit, Energie, Training und auch Geld.