

Mandanten finden, binden und serviceorientiert betreuen

Teil 1: Analyse des Mandantenstamms

Zielgerichtet erkennen und binden

Welche Strategien können Kanzleigründer und bestehende Kanzleien anwenden, um Mandanten zu finden und dann zu binden? Diese Ausgabe des Schweitzer Themas soll einen kompakten Überblick über zielgerichtete Akquise und Marketingmöglichkeiten für Kanzleien bieten.

Die zielgerichtete Akquise –
Die »guten« Mandanten finden

Um Mandanten dauerhaft an die Kanzlei binden zu können, sollte zunächst ein ausreichend großer Mandantenstamm vorhanden sein. Nicht nur neu gegründete Kanzleien von jungen Berufsträgern müssen sich darum kümmern. Auch die bereits lange bestehende Kanzlei arbeitet ohne Pflege, Ausbau und Analyse des Mandantenstamms auf Dauer nicht wirtschaftlich. Ein guter Mandantenstamm ist von existenzieller Bedeutung. Doch was bedeutet »gut«? Gut und damit für die Kanzlei wichtig sind zunächst Mandate, die lukrativ sind. Aber auch Mandate, die fachliche Herausforderungen darstellen, für den Erwerb von Fachanwaltstiteln notwendig sind, oder, je nach Kanzleiphilosophie, im gewissen Rahmen trotz Unterdeckung übernommen werden (PKH/VKH, Pro Bono), müssen zunächst akquiriert werden.

Eine gute Kanzleihomepage ist
noch lange kein Erfolgsgarant

Kanzleigründer auf der Suche nach Mandanten

Kanzleien, die neu gegründet werden, stehen am Anfang besonders unter Druck, überhaupt Mandanten zu finden, die Aufträge erteilen und dann der Kanzlei durch Honorarzahungen und Weiterempfehlungen zu wirtschaftlichem Erfolg zu verhelfen. So ist es fraglich, ob es bereits genügt, eine professionell gestaltete Homepage zu haben und in einem gängigen Anwaltsportal im Internet gelistet zu sein.

Welche Art von Mandanten
soll angesprochen werden?

Um hier schnell und erfolgreich zu sein, sollte man sich zwei zentrale Fragen stellen:

1. Wie schnell erlangen Mandanten von der Kanzlei Kenntnis?
2. Werden bei dieser Vorgehensweise nicht zu viele Mandanten angesprochen, die die Kanzlei eigentlich nicht bedienen möchte?

Die Kanzleiführung muss sich vor Beginn von Marketingmaßnahmen und der Präsentation der Kanzlei in der Öffentlichkeit konkrete Gedanken machen, welche Zielgruppe sie ansprechen möchte. Erst danach ist es möglich, passgenaue Marketingmaßnahmen zu entwickeln bzw. von einer Werbeagentur entwickeln zu lassen.

Ejftf!Bvthbcf!xjse !
hsbujt!wfscsfjufu!evsdi

Tipp: Nicht an der Außendarstellung sparen!

Besonders Neugründer sollten nicht an der perfekten Außendarstellung sparen. Gelingt hier die schnelle und vor allem gezielte Ansprache an neue Mandanten, zahlt sich dies rasch wieder aus und die Kanzlei wird aufgrund ihrer Profilschärfe auch eher als Expertenkanzlei wahrgenommen und weiterempfohlen.

So finden Sie die perfekte Ansprache

Wichtig ist zu bedenken, welche Sprache die gewünschte Zielgruppe spricht. Richtet sich das Marketing an Unternehmensmandanten, wird die Sprache und Darstellung eine andere sein als bei Verbrauchern, wie Arbeitnehmern oder Mandanten, deren Rechtsprobleme z.B. häufig im Sozialrecht liegen.

Manche Zielgruppen werden heutzutage vielleicht noch über eine Anzeige oder einen »Rechtstipp« in der örtlichen Tageszeitung erreicht. Andere werden zu einer Vortragsveranstaltung oder einem Unternehmerfrühstück kommen oder aufgrund der Kooperation mit einer Rechtsschutzversicherung gezielt vermittelt. Wieder andere werden ausschließlich über das Internet akquirierbar sein, weil das Rechtsgebiet »exotisch« ist und diese Mandanten ihren Vertreter ohnehin bundesweit suchen werden. Hilfreich ist es auch, durch aktives Netzwerken Kontakt zu potenziellen Mandanten aufzunehmen. Veranstaltet die Kanzlei nicht selbst z. B. einen Vortrag oder eine Infoveranstaltung, so sollten die Berufsträger auf entsprechende fremde Veranstaltungen gehen. Auch das Sponsoring von Vereinen oder Verbänden kann hier Türöffner sein und neue Mandanten anwerben.

Checkliste: Über welche Kanäle spreche ich meine Mandanten an?

- Tageszeitung
- Newsletter
- Events
- Sponsoring
- Soziale Netzwerke
- Kanzleihomepage

Mit welchen Maßnahmen erreiche ich meine Wunschmandanten?

Ist entschieden worden, wie und wo die Außendarstellung der Kanzlei erfolgen soll, ist es im Folgenden wichtig, diejenigen Mandanten, die die Kanzlei beauftragen, gezielt danach zu befragen, wie sie auf die Kanzlei aufmerksam geworden sind. So ist es möglich, bestimmte Marketingmaßnahmen einzustellen, weil sie offenbar wirkungslos waren oder andere zu forcieren, wenn sie viele neue Mandate bringen. Diese Abfrage sollte nie eingestellt werden, damit auch in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren immer festgestellt werden kann, wie gut (oder schlecht) Marketingmaßnahmen wirken.

Checkliste »So finde ich passende Mandanten«

- Zielgruppe der Kanzlei definieren
- zielgruppengenaue Außendarstellung des Kanzleiprofils entwickeln
- unterschiedliche Wege des Marketing gehen und Medien nutzen
- Wirkung der Marketingmaßnahmen eruieren

Kanzleierfolg nicht von wenigen Mandanten abhängig machen

Analyse des bestehenden Mandantenstamms

Kanzleien, die bereits viele Jahre erfolgreich am Markt tätig sind, vergessen nur zu leicht, regelmäßig Akquise zu betreiben, um den dauerhaften Zulauf von neuen Mandanten über die entsprechende Bekanntheit der Kanzlei sicherzustellen. Manchmal ist nicht ersichtlich, dass die Anzahl der Mandanten weniger wird, weil z. B. die Anzahl der Akten eines Jahres nicht abnimmt. In so einem Fall werden die Aufträge also von weniger Mandanten erteilt. Das ist zunächst nicht bedenklich. Ist es jedoch so, dass die Anzahl der Mandanten derart schrumpft, dass der Erfolg der Kanzlei nur noch von wenigen abhängt (z. B. Massenmandate im Bereich Verkehrsunfallrecht von einer Rechtsschutzversicherung oder Unternehmensinkasso etc.), kann die Lage kritisch werden, wenn ein Mandant Aufträge kündigt oder schleichend keine neuen mehr erteilt. Wird die Reduzierung erst zu spät bemerkt und werden erst danach Marketingmaßnahmen eingeleitet, um neue Mandanten zu akquirieren, kann für die Kanzlei ein Zeitraum mit wirtschaftlicher Schieflage entstehen. Dies gilt es selbstverständlich zu vermeiden.

Welche Mandanten kommen wieder?
Welche nicht? Und warum?

Es ist daher wichtig, regelmäßig nicht nur die Anzahl der laufenden Mandate insgesamt zu betrachten, sondern auch die Anzahl der Auftraggeber, die dahinter stehen. Stellt man fest, welche Mandanten keine Aufträge mehr erteilen, sollte man sich nicht scheuen, diese nach dem Grund des Weggangs zu befragen. Vielfach erhält man hilfreiche Antworten, die entweder für die Rückgewinnung des Mandanten nutzbar sind oder zumindest für Veränderungen innerhalb der Kanzlei sorgen können.

Verfügt die Kanzlei über ein Qualitäts- bzw. Beschwerdemanagement, welches von allen Kanzleimitgliedern mitgetragen und aktiv gelebt werden sollte, wird es gezielte Ansprachen an die Mandanten geben, um entweder die vorhandenen Büroabläufe als gleichbleibend »gut« zu bewerten, oder kritische Punkte gezielt zu erfahren und im Rahmen des Qualitätsmanagements abzustellen. Sie können beispielsweise nach Beendigung des Mandats per Fragebogen direkt Feedback vom Mandanten einholen. Hier werden diese gebeten, ihre Einschätzung zur Dienstleistung der Kanzlei abzugeben.

Es liegt auf der Hand, dass ein zufriedener Mandant eher wiederkommen wird als der unzufriedene Mandant. Fakt ist aber auch, dass der unzufriedene Mandant einen wirtschaftlichen Schaden anrichten kann, weil er viel eher geneigt ist, negative Kritik an der Kanzlei lautstark an Bekannte, Familie, Geschäftspartner usw. weiterzutragen. Ziel der Kanzlei sollte daher sein, den unzufriedenen Mandanten (im Rahmen eines Beschwerdemanagements) zu erkennen, gezielt anzusprechen und für eine adäquate Lösung der Beschwerde zu sorgen.

REFA-Tipp:

»Meckernde« Mandanten sind wertvoll! Sie teilen offen den Unmut über Abläufe oder Gegebenheiten der Kanzlei mit, auf die dann reagiert werden kann. Mandanten, die sich trotz negativer Kritik nicht beschweren, sondern der Kanzlei künftig fernbleiben, können zur Verbesserung der Qualität nicht herangezogen werden und richten im schlimmsten Falle noch Schaden in der Außendarstellung an. Offene Kommunikation

mit Mandanten sollte daher oberste Priorität der Kanzlei sein. Kanzleimitarbeiter/-innen (REFAs) spielen hierbei eine zentrale Rolle. Mit Freundlichkeit, Offenheit und Verbindlichkeit schaffen sie hier die Grundlage für eine vertrauensvolle Mandantenbeziehung.

Zwischen »Premiummandanten«
und »verlässlichen Mandanten«
unterscheiden

Interessant ist es auch, zu ermitteln, wie hoch die Umsätze je Mandant sind. Erzielt die Kanzlei mit einer Handvoll Mandanten einen nicht unerheblichen Teil des Umsatzes, sind diese Mandanten als »Premiummandanten« evtl. besonders zu behandeln und zu binden. Eine Kanzlei sollte aus o. g. Gründen jedoch wirtschaftlich nicht von wenigen Mandanten abhängig sein. Neben diesen »Premiummandanten« muss es eine Vielzahl anderer Mandanten geben, die verlässlich Umsatz bringen, weil sie z.B. mindestens mehrmals im Jahr mittelgroße Mandate erteilen.

Man kann diese Mandanten auch als »verlässliche Mandanten« bezeichnen, weil sie die Kanzlei nicht ständig in Anspruch nehmen (und so evtl. auch besonderen Einfluss auf die Arbeits- und Abrechnungsweise der Kanzlei nehmen), aber dennoch dann auf die Kanzlei zurückgreifen, wenn sie fachliche Expertise benötigen. Diese Mandanten wissen auch, was sie von der Kanzlei erwarten können und schätzen Berufsträger und Fachkompetenz, denn sonst würden sie nicht auch mit zeitlichem Abstand immer wieder neue Mandate erteilen.

Bewertung eines Mandats
anhand von Kennzahlen

Unabhängig von der Ermittlung des Gesamtumsatzes je Mandant sollte jeder einzelne Auftrag »controlled« werden. Am besten geschieht dies schon bei Annahme des Mandats. Hier können lukrative Mandate bzw. »Zuschussgeschäfte« oder Aufträge, die ganz klar keinen Gewinn abwerfen werden, erkannt werden. Die einfachste Möglichkeit ist die Ermittlung des Deckungsbeitrags.

Hinweis:

Der Deckungsbeitrag ist derjenige Betrag, den eine Dienstleistung zur Deckung der Fixkosten leistet. Hierzu subtrahiert man die variablen Kosten von den Erlösen. Das Ergebnis ist als »minimaler Verkaufspreis« zu betrachten.

Erwirtschaftet das Mandat nicht einmal diesen Deckungsbeitrag (deckt also nicht einmal die Fixkosten), sollte kritisch betrachtet werden, ob das Mandat angenommen wird oder ob mit dem Mandanten eine Anpassung der Vergütung besprochen werden muss. Zudem sollte nach der Beendigung des Auftrags jedes Mandat nachkalkuliert werden. Besonders noch unerfahrene Berufsträger stellen erst im Nachhinein fest, ob unvorhergesehene Arbeitsaufwände aufgetreten sind oder manche Kosten nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Wirtschaftlichkeit im Auge behalten

»Verlässliche Mandanten« (und auch »Premiummandanten«) können zudem dauerhaft als Mandanten gehalten werden, wenn es der Kanzlei gelingt, immer wieder Beratungsbedarf zu wecken. Wie dies gelingen kann und was die Kanzlei im Übrigen tun kann und muss, um Mandanten dauerhaft zu binden und serviceorientiert zu betreuen, wird in Ausgabe 2 dieser Reihe erläutert.

Checkliste

»So analysiere und halte ich meinen Mandantenstamm«

- Regelmäßig (quartalsweise, halbjährlich) das Verhältnis der Anzahl der Mandanten zur Anzahl der Mandate ermitteln
- Ermitteln, welche Mandanten abgewandert sind und warum
- Ermitteln, welchen durchschnittlichen Umsatz Mandanten bringen
- Deckungsbeitrag ermitteln und jedes Mandat entsprechend »controllen« und nachkalkulieren
- »Premiummandanten« und »Verlässliche Mandanten« durch gezielte Ansprache dauerhaft binden und Beratungsbedarf wecken

Die Autorin:



Viviane Schrader

ist Rechtsfachwirtin und zertifizierte Personalmanagerin (DAM). Zurzeit ist sie hauptberuflich Gesellschafterin der Tietje & Schrader oHG, Kanzlei-Consulting. Zu ihren Spezialgebieten gehören Kanzleiorganisation und -management, Personalmanagement und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Schrader besitzt mehrjährige Berufserfahrungen als Rechtsfachwirtin und Bürovorsteherin einer großen Kanzlei. Sie ist Dozentin für Personalwirtschaft, Mandantenbetreuung und Büroorganisation in Fachwirtkursen. Zudem ist sie an der Vorstandsarbeit in der regionalen Berufsvereinigung RENO Bremen e. V. beteiligt.

Schweitzer Thema »Der Umgang mit Mandanten« auf einen Blick:

Ausgabe 1: Analyse des Mandantenstamms

Ausgabe 2: Welche Legal Tech-Tools lassen sich nutzen, um den Umgang mit Mandanten zu erleichtern? Mit welchen Strukturen und Prozessen lässt sich der Umgang mit Mandanten optimieren?

Ausgabe 3: Mandantenbindung

Veranstaltungstipp

Digitalisierung in der juristischen Praxis – 2. Schweitzer Zukunftsforum

Beim 2. Schweitzer Zukunftsforum am 21. Mai 2019 in Hamburg dreht sich in diesem Jahr alles um die Themenschwerpunkte:

- Legal Tech. Wo stehen wir heute?
- KI, Blockchain & Co. Die Digitalisierung im Recht geht weiter

Weitere Informationen gibt es hier:

www.schweitzer-online.de/go/zukunftsforum

Mit freundlichen Grüßen

Barbara Mahlke

Programmleitung Recht und Beratung

Infotag | 21. Mai 2019 | Hamburg

2. Schweitzer Zukunftsforum

Digitalisierung in der juristischen Praxis

Spannende Themen erwarten Sie!

Wo steht Legal Tech heute

Patrick Prior (Advotisement®)

Die Blockchain: Recht neu denken

Florian Glatz (Legal Tech Center)

Dokumente automatisieren mit intelligenten Vorlagen

Dr. Steffen Bunnenberg (Lawlift)

Gemeinsam Dokumente schreiben, überarbeiten und produzieren

Simon Ahammer (Smashdocs)

Intelligente Fallbearbeitung mit der Juristischen Textanalyse von DATEV

Michael Woltz (Leiter Produktmanagement & Service Rechtsanwaltsmarkt DATEV eG)

Die Zukunft des juristischen Arbeitens: Legal Matter Management

Christian Lindemann (Geschäftsführer Wolters Kluwer Deutschland, Leiter des Geschäftsbereichs Legal und COO)

Intelligente Verzahnung von Software & Wissen

Heike Barth (Produktmanagement Rechtsanwaltsmarkt DATEV eG)

Der Arbeitsplatz im digitalen Wandel

Ronja Tietje (Tietje & Schrader und RENO Bundesverband)

KI im Recht und Konsequenzen für die Juristenausbildung

Tianyu Yuan (LEX superior)

Digitalität des Vertragswesens mit Smart Contracts und Digital Assets

Tom H. Brägelmann (BBL Bernsau Brockdorff & Partner Rechtsanwälte PartGmbH)

Smart Contracting – Automatisierung von Dokumentenintensiven Prozessen

Dr. Juergen Erbedinger (Escriba)



Alle Infos zur Veranstaltung finden Sie unter: www.schweitzer-online.de/info/Zukunftsforum

SAVE THE DATE! | Infotag | 21. Mai 2019 | Hamburg

2. Schweitzer Zukunftsforum

schweitzer
Fachinformationen