

CUSTOMER-RELATIONSHIP

Mit diesen Schritten punkten Sie bei Ihren Mandanten

von Ilona Cosack, ABC AnwaltsBeratung Cosack, Mainz

| Die Mandantenpflege, das sogenannte Customer-Relationship-Management (CRM), wird in Anwaltskanzleien immer wichtiger. Sie ist für den Rechtsanwalt ein gutes Mittel, um sich auf dem Markt positiv von den Mitbewerbern abzuheben. Das CRM steigert den Umsatz. Es kostet aber auch Zeit. Der Anwalt muss systematisch vorgehen, um Nutzen aus diesem Marketinginstrument zu ziehen. Der Beitrag entwickelt mit Ihnen Schritt für Schritt ein Konzept und zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Aktivitäten optimal steuern. |

1. Mandate nach Umsatz und Verhalten bewerten

Wie viele Akten bearbeiten Sie innerhalb eines Jahres? Nicht jedes Mandat ist auch aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten lukrativ. Vielfach wird ein Mandant umfassend in allen Rechtsangelegenheiten betreut. Das kann dazu führen, dass auch Kleinmandate mitbearbeitet werden, obwohl sie ein Zuschussgeschäft sind. Achten Sie darauf, dass sich diese „bezuschussten“ Kleinmandate in Grenzen halten. Die Umsatzstärke eines Mandats hängt von wirtschaftlichen und verhaltensgeprägten Faktoren ab.

a) Finanzielle Kriterien

Nach dem „Pareto-Prinzip“ (Cosack, AK 13, 97) erwirtschaften Sie 80 Prozent Ihres Umsatzes mit 20 Prozent Ihrer Mandanten. Umgekehrt erwirtschaften Sie mit 80 Prozent Ihrer Mandanten nur 20 Prozent Ihres Umsatzes. Wenn Sie z.B. 500 neue Akten im Jahr bearbeiten, würden Sie mit 100 davon 80 Prozent Ihres Umsatzes erwirtschaften. Die restlichen 400 Akten steuern nur 20 Prozent des Umsatzes bei. Allerdings sollten Sie sich auch nicht von zu wenigen Mandanten abhängig machen. Denn wenn große Mandanten wegfallen, geht auch ein Großteil des Umsatzes verloren. Durchaus sinnvoll ist es daher, sich auf eine breitere Basis stützen zu können.

b) Weiche Kriterien

Neben den finanziellen Kriterien sind die weichen Faktoren wichtig, um Mandanten in die richtige Kategorie einzuordnen. Diese könnten sein:

- Multiplikatoren: Mandanten, die Sie weiterempfehlen
- Zusammenarbeit: die „Chemie“ stimmt, der Mandant kooperiert, hält Fristen ein und ist angenehm im Umgang mit allen Mitarbeitern
- Zahlungsverhalten: die Rechnungen werden pünktlich bezahlt

2. Mandanten nach Relevanz vergleichen und einordnen

Wägen Sie anhand dieser Kriterien ab, welchen Mandanten überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit gebührt. Teilen Sie Ihre Mandanten in einem sogenannten Mandantenranking in mindestens drei Kategorien ein:

Welches Mandat bringt wie viel Umsatz?

Richtige Mischung aus großen und kleinen Mandanten finden

Festlegen, wem wie viel Aufmerksamkeit gebührt

- A-Mandant: VIP-Mandant nach Umsatz und weichen Kriterien
- B-Mandant: Durchschnittsmandant
- C-Mandant: Macht am wenigsten Umsatz, benötigt jedoch den meisten Betreuungsaufwand

Die Erstellung Ihrer Mandanten-ABC-Liste ist Chefsache. Sortieren Sie Ihre Mandanten zuerst nach den finanziellen Kriterien und schauen Sie dann bei den B- und C-Mandaten, ob jemand durch einen oder mehrere weiche Faktoren noch mit in die A-Kategorie umgruppiert wird.

Wichtig | Das Mandantenranking kann sich auch während des laufenden Mandats ändern. Prüfen Sie regelmäßig, ob Ihre Einteilung noch passt.

Jedenfalls für Ihre A-Mandanten erstellen Sie einen Betreuungsplan (AK 13, 97). Wenn es tatsächlich 100 Mandanten sein sollten, brechen Sie die Anzahl auf eine überschaubare Zahl von zehn bis zwanzig VIP-Mandanten herunter. Die Zahl ist nicht zwingend. Entscheidend ist die Zeit, die Sie der Kontaktpflege widmen und dass Sie diese konsequent umsetzen. Wenn Sie wenig Zeit einplanen, sollten Sie die Anzahl der VIP-Mandanten reduzieren.

3. A-Mandanten individuell behandeln

Da der Mandant ihm angebotene Rechtsdienstleistungen fachlich nicht vergleichen kann, ist für ihn der Faktor Mensch ausschlaggebend. Interesse am Mandanten und Empathie sind wichtige Gesichtspunkte, um ein gutes CRM aufzubauen. Gerade im Gespräch mit dem Mandanten ist es wichtiger, dass Sie zuhören als dass Sie reden. Notieren Sie alle wichtigen Details, die nützlich sein können, um die Ansprüche des Mandanten zu übertreffen. Betrachten Sie den Mandanten nicht nur als rechtlichen Fall, sondern beziehen Sie in Ihre Lösungsvorschläge auch seine persönliche Situation ein. Relevant wird dies etwa im folgenden Beispiel:

■ Beispiel: Lebensalter des Mandanten berücksichtigen

Mandant M ist 85 Jahre alt. Er bittet Anwalt A um Beratung in einer Grundstücksangelegenheit. Der Sachverhalt ist kompliziert. Ein Rechtsstreit durch die Instanzen wäre eine langwierige Sache. Wie kann A im Interesse des M vorgehen?

Lösung: A berücksichtigt das fortgeschrittene Lebensalter des M und weiß, dass dieser ein langjähriges Verfahren vielleicht nicht überleben würde. A schlägt daher ein Mediationsverfahren vor. So kann M eine Lösung finden, mit der er seinen Lebensabend wieder frei von Rechtsproblemen genießen kann.

4. Zusatzleistungen als zusätzliche Einnahmequelle

Häufig sucht der Mandant Sie mit einem speziellen Problem auf. Wird dieses gelöst, ist die Mandatsbeziehung beendet. Der Anwaltsmandant ist – anders als Firmen- oder Steuermandanten – in der Regel kein Dauermandant.

Weiche Faktoren können Mandanten A-Status verleihen

Betreuungsplan erstellen

Zuhören und persönliche Besonderheiten einbeziehen

Anwaltsmandat oft auf ein Rechtsproblem beschränkt

a) Nutzen Sie Cross-Selling

Mit Cross-Selling bezeichnet man die Möglichkeit, vorhandene Mandantenbeziehungen für zusätzliche Mandate zu nutzen. Kennt Ihr Mandant Ihr gesamtes Leistungsspektrum und das Ihrer Kollegen und Netzwerkpartner? Wer genau zuhört, kann weitere Geschäftsfelder entdecken und Lösungen anbieten. In allen Rechtsgebieten und Lebenslagen können Sie Cross-Selling einsetzen.

b) Empfehlungsmarketing: Lassen Sie Mandanten für sich arbeiten

Jeder Mandant kann zum Empfehler werden, wenn er sich durch aktive Mandantenpflege gut betreut fühlt. Aktives Empfehlungsmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass der Mandant mehr als zufrieden ist. Er muss so begeistert sein, dass er von sich aus Ihre Dienste empfiehlt. Hier gilt es, den Mandanten nicht bloß zufriedenzustellen, sondern zu begeistern. Erstellen Sie eine Liste mit Serviceleistungen, wie Sie Ihren Mandanten verblüffen können. Welche Dienstleister oder Produkte haben Sie selbst etwa zuletzt so begeistert, dass Sie ungefragt davon in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis erzählen?

PRAXISHINWEIS | Denken Sie immer daran, dass der Mandant in der Regel die Qualität Ihrer juristischen Arbeit nicht bewerten kann. Für ihn zählen vor allem die weichen Faktoren, die er beurteilen kann:

- Wie schnell erhält der Mandant einen Termin?
- Nimmt sich der Anwalt Zeit?
- Wie prompt erfolgen Rückrufe?
- Ist die Sprache verständlich?
- Fühlt sich der Mandant gut aufgehoben?

Wenn Sie die Ansprüche des Mandanten übertreffen, fällt es ihm leichter, Sie weiterzuempfehlen. Im Gegensatz zu einem Produkt werden Rechtsdienstleistungen nur benötigt, wenn ein potenzieller Mandant ein Problem hat. Kennt er bei akutem Bedarf bereits Ihren Namen und Ihre Kanzlei, ist es für die Kanzlei einfacher, ausgewählt zu werden.

PRAXISHINWEIS | Nützlich ist, wenn Ihre Kanzleiwebseite an vorderster Position erscheint, wenn potenzielle Mandanten bei Google nach Ihrem Namen suchen.

5. Neuen Beratungsbedarf des Mandanten aufgreifen

Je besser Sie den Mandanten mit seinem beruflichen und privaten Umfeld kennen, desto besser können Sie einschätzen, in welchen Bereichen er zusätzlich Ihre Dienste benötigen könnte. Hinterfragen Sie seine Rechtsbedürfnisse und betreuen Sie ihn über die Akte hinaus. Nur so können Sie neuen Beratungsbedarf wecken. Erläutern Sie im Erstgespräch oder bei Abschluss der Akte, bei welchen weiteren Anlässen Sie helfen können.

Mandantenbeziehungen für zusätzliche Mandate nutzen

Mandant wird Sie aus eigenem Anlass empfehlen, wenn er begeistert ist

In Mandanten hineinversetzen: Stimmen weiche Faktoren?

Beratungsfeld im Erstgespräch kurz vorstellen

Ein Mandant mit einer Erbschaftsangelegenheit hat möglicherweise eine vermietete Immobilie und später einmal Ärger mit den Mietern. Wenn Sie bewirken, dass Sie in Erinnerung bleiben, wird der Mandant im Bedarfsfall auf Sie zurückgreifen – zum einen, wenn er selbst beraten werden muss, zum anderen, um Sie weiterzuempfehlen. Hierfür muss Ihr Mandant verinnerlichen, in welchen Rechtsgebieten Sie und gegebenenfalls weitere Anwälte Ihrer Kanzlei tätig sind. Im Idealfall sind Sie sein ständiger Ansprechpartner und verweisen bei Rechtsgebieten, die Sie nicht abdecken, an Netzwerk- und Kooperationspartner. Entscheidend ist, dass der Mandant nicht aus Ihrem Fokus verschwindet.

6. Mandantenkontakt laufend pflegen

Bieten Sie auch nach dem Abschluss des Mandats Nutzen. Was interessiert den Mandanten, welche Informationen sind für ihn hilfreich? Fragen Sie Ihre Mandanten auch, wie sie sich informieren und gegebenenfalls in welchen sozialen Netzwerken sie aktiv sind.

PRAXISHINWEIS | Mittlerweile hat sich Twitter als gutes Medium zur Verbreitung von Kurznachrichten entwickelt. Auch ein Blog kann die laufende Mandantenpflege unterstützen.

Erfassen Sie in jedem Fall in einem CRM (siehe hierzu unter Punkt 7), welche Gespräche Sie mit dem Mandanten geführt und welche wichtigen Informationen Sie von ihm erhalten haben. So können Sie bei passender Gelegenheit wieder auf diese Informationen zurückkommen und dem Mandanten nützlich sein. Abgestimmt auf diese potenziellen Interessen, könnten Sie nach neuen Gesetzen oder Gerichtsentscheidungen, die für den Mandanten nützlich sind, suchen. Kommentieren Sie diese mit kurzen, verständlichen Worten und zeigen Sie dem Mandanten auf, welche Lösungswege für ihn daraus entwickelt werden können.

7. Konzept entwickeln und umsetzen

Die Ergebnisse Ihrer Bewertungen und Überlegungen müssen technisch und inhaltlich umgesetzt werden.

a) Kontakte technisch pflegen und aktualisieren

Ein gutes CRM wird elektronisch aufgebaut und gepflegt, sodass immer der aktuelle Stand der Mandantenbeziehungen ersichtlich ist. Wer Outlook nutzt, kennt die Möglichkeit, bei seinen Kontakten Notizen zu hinterlegen. So können individuelle Besonderheiten festgehalten werden. Allerdings sind die Suchmöglichkeiten bei solchen Hilfsmitteln begrenzt. Spezielle CRM-Software bildet die Besonderheiten ab und liefert auch verschiedene Auswertungen (Suchportal unter crm-matchmaker.com; z.B. cobra.de; organice.de/organice-crm; vertec.com/de/themen/crm/index.html). Auch wer seine Anwaltssoftware aktiv einsetzt, kann im Idealfall seine Mandanten so pflegen, dass Besonderheiten festgehalten werden können und nach verschiedenen Kriterien selektiert werden kann.

Beim Mandanten als Ansprechpartner für Rechtsfragen in Erinnerung bleiben

Social Media: Mandantenpflege per Blog?

Interessen erfassen und passende Informationen senden

Individuelle Besonderheiten festhalten

b) Inhaltlich bestehen viele verschiedene Möglichkeiten

Erstellen Sie einen Betreuungsplan für Ihre Mandanten (siehe auch unter 2.). Legen Sie fest, wie Ihre A- und B-Mandanten betreut werden. Limitieren Sie die Zeit für C-Mandanten oder schließen Sie Vergütungsvereinbarungen, damit aus C-Mandanten gegebenenfalls B-Mandanten werden. Schauen Sie individuell – je nach Aufgabengebiet und Mandantenstruktur – welchen Anlass Sie aufgreifen, um Kontakt mit Ihren Mandanten aufzunehmen. In der Regel empfiehlt sich ein Geburtstagsgruß:

■ Beispiel: Geburtstag

Anwalt A hat seine Kanzlei frisch gegründet und verdankt den Erfolg seines ersten Jahres insbesondere dem Mandanten M. Per Zufall erfährt A über Facebook, dass dieser heute Geburtstag hat. Er gratuliert ihm per E-Mail, ärgert sich aber, dass er nicht schon vorher daran gedacht hat. Dann hätte er M noch eine kleine Aufmerksamkeit zukommen lassen können. Was sollte A für die Zukunft organisieren?

Lösung: A sollte den Geburtstag seiner Mandanten erfragen und ihn in den Mandantenstammdaten eintragen. So kann A mit einer Geburtstagsliste prüfen, welche Mandanten demnächst Geburtstag feiern.

A sollte zudem Regeln festlegen, welche Mandanten zu welchem Geburtstag (zu jedem Geburtstag, nur zu runden Geburtstagen, nur A-Mandanten, auch B-Mandanten) von ihm hören und in welcher Art und Weise (persönlich oder schriftlich) dies geschieht. Eine Regel könnte etwa lauten:

- 1) Alle A-Mandanten erhalten einen Geburtstagsgruß und ein Geschenk im Wert von bis zu 35 EUR netto (aktuell steuerlich relevante Grenze). Das Geschenk orientiert sich an den Interessen und Vorlieben des Mandanten.
- 2) Alle B-Mandanten erhalten zu einem runden Geburtstag einen Geburtstagsgruß und ein individuelles Give-away der Kanzlei mit Nutzen im Wert von bis zu 10 EUR netto.
- 3) C-Mandanten erhalten keinen Geburtstagsgruß.

Notieren Sie in Ihrem CRM, welchen Gruß und welches Geschenk Ihr Mandant erhalten hat. So können Sie im nächsten Jahr variieren. Haben Sie Sammler unter Ihren Mandanten, könnten Sie bei Ihren A-Mandanten auch Vorfremde wecken mit Sammlerobjekten, die zum Beispiel als Jahresgabe gestaltet werden. Anlässe gibt es viele. Familienrechtler könnten beispielsweise die Geburtstage der Kinder des Mandanten nutzen, um auf die Erhöhung bei der Düsseldorfer Tabelle aufmerksam zu machen. Neben dem Geburtstag als persönlichem Gedenktag kann ein Firmenjubiläum oder auch eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Mandanten ein Grund für ein Dankeschön sein. Entscheidend ist immer die individuelle Besonderheit, gepaart mit einem standardisierten Ablauf, um den Aufwand zu minimieren. Sie könnten neue Mandanten auch mit einer persönlichen Begrüßungsmappe in der Kanzlei willkommen heißen und ihnen gleichzeitig ein individuelles Passwort für „seine elektronische Akte“ in der Kanzlei überreichen.

Legen Sie Regeln fest, zu welchen Anlässen Sie Kontakt aufnehmen

Legen Sie fest, welche Mandantengruppe z.B. Karte oder Präsent erhält

Anlass und Aufmerksamkeit festhalten und im nächsten Jahr variieren

Erhält Ihr Mandant Zugang zur elektronischen Akte, fühlt er sich wertgeschätzt und hat das gute Gefühl, dass er jederzeit informiert ist. Die Kanzlei erspart sich telefonische Fragen. Führt sie die Akte elektronisch, kann sie sowohl Personal- als auch Sachkosten, wie Porto, Briefumschläge etc., sparen. Mit dem elektronischen Rechtsverkehr erreichen Sie hier eine Win-Win-Situation für beide Seiten.

Als gutes Vorbild kann die Hotelbranche dienen: Manche Hotels legen einen personalisierten Begrüßungsbrief auf das Zimmer. Hierzu erhält der Gast oft einen Gutschein für ein Getränk an der Hotelbar. Diese kleinen Gesten führen dazu, dass der Gast sich wertgeschätzt fühlt. Mit dem Gutschein generiert das Hotel überdies in der Regel weiteren Umsatz an der Bar. Geringen Aufwand und große Wirkung erzielt es z.B. auch, wenn Sie als Anwalt Parkgebühren übernehmen, sofern dies infrage kommt.

PRAXISHINWEIS | Beginnen Sie mit CRM zu einem Stichtag bei allen neuen Mandanten und pflegen Sie laufende Mandate dann in das CRM ein, wenn Sie die Akte ohnehin bearbeiten müssen. Sie erhalten in einem überschaubaren Zeitraum ohne Zusatzaufwand einen Überblick über sämtliche Mandanten. Sie können über das eigentliche Mandat hinaus profitieren, und sichern sich die Chance auf weitere Mandate.

Für eine gelungene Mandantenpflege starten Sie z.B. mit diesen Schritten:

CHECKLISTE / Schritte zur gelungenen Mandantenpflege

1. Ermitteln Sie ab dem Stichtag X für jeden neuen Mandanten, wie umsatzstark er ist – nach finanziellen und weichen Kriterien. Bewerten Sie elektronisch (z.B. durch eine spezielle CRM-Software).
2. Erstellen Sie ein Mandantenranking und unterscheiden Sie zwischen A-, B- und C-Mandanten.
3. Entwickeln Sie einen Betreuungsplan für A-Mandanten.
4. Pflegen Sie die laufenden Mandate nach und nach in das elektronische Bewertungssystem ein.
5. Erfragen und nutzen Sie vorhandenes weiteres Potenzial beim Mandanten selber und in seinem Bekanntenkreis.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- AK 15, 65: Mandanten begeistern mit System
- AK 15, 13: Kundenforderungen leicht erkennen und erfüllen
- AK 14, 96: Preisgespräch – Reden Sie über Geld (S. 99: Checkliste zur Mandatsannahme)
- AK 13, 97: Wirtschaftliche Kanzleiführung – Sieben Tipps für Ihren Erfolg

Elektronische Akte zugänglich machen

Stichtag: Starten Sie mit neuen Mandaten und pflegen Sie alte nach und nach ein



ARCHIV
Ausgabe 4 | 2015
Seite 65