

ANWALT UND AKQUISE – EINE UNHEILIGE ALLIANZ?

JOHANNA BUSMANN*

Anwaltstrainerin, Hamburg, www.busmann-training.de

Stichworte: Akquise, Mandant, Kanzlei, Cross-Selling, Kundenbindung

Anwälte werden in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht zu Unternehmern, sondern zu Rechtsberatern ausgebildet. Das führt im Anwaltsalltag zu einem psychologischen und ökonomischen Debakel: Sie sind vom ersten Tag ihrer Zulassung an ratlos, wie sie Kunden gewinnen, ehemalige Kunden zurückgewinnen und derzeitige Mandate ausweiten können. In diesem Aufsatz erläutert die Autorin anhand von drei Thesen, wie Kanzleien jeder Grösse ihre Akquise optimieren können. Ein Spezialtipp schliesst jede These ab.

I. Derzeitige Situation

Anwälte sind in einem Dilemma: Sie haben ein Unternehmen zu führen und haben nicht gelernt, wie das geht. Sie haben keine Ahnung, wie sie ihre Mandantschaft segmentieren und ihr Marketing auf die Zielgruppe hin ausrichten können.

Sie wissen nicht, wie sie einem Interessenten ihre Leistungen präsentieren und ihre Kompetenzen beweisen können. Sie wissen nicht, wie sie aus ihren Mandantengesprächen Akquiseveranstaltungen machen.

Sie hassen Small Talk und binden ihre Mitarbeiter nicht in ihre Akquiseteams ein. Sie definieren keine Ziele. Sie betreiben höchstens eine rein fallbezogene Pressearbeit und gehen selten offensiv in die Öffentlichkeit. Ihre Vorträge langweilen oder überfordern das Publikum, statt es zu begeistern.

Aus all dem folgt:

Anwälte nehmen den Erfolg ihrer Kanzlei oft nicht proaktiv in die Hand, sondern vertrauen auf Faktoren wie Zufall, Konjunktur, Rechtspolitik, Glück oder Tagesform.

II. Drei Thesen zur Akquise in Anwaltskanzleien

Erfolg ist jedoch kein Zufall, sondern muss hart erarbeitet werden! Drei Grundthesen über Akquise im Anwaltsbereich werden Sie hier mit vielfach erprobten Vorgehensweisen versorgen. Durch jeden können Sie Ihre Akquise nachhaltig optimieren. Wählen Sie den Hinweis aus, der am besten zu Ihrer Kanzlei passt, und konzentrieren Sie sich zunächst nur auf diesen.

Besonders die Spezialtipps am Ende eines jeden Abschnitts sind Hunderte von Malen in Anwaltskanzleien erfolgreich getestet.¹

1. Erste These: Der Telefonservice ist eine zentrale Akquiseaufgabe.
2. Zweite These: Anwälte schöpfen 80% ihrer Cross-Selling-Potenziale nicht aus.
3. Dritte These: Akquise gelingt durch Kommunikation, nicht durch Fachkenntnis.

1. These: Der Telefonservice ist eine zentrale Akquiseaufgabe

Früher war die Anwaltssekretärin das «Fräulein mit dem Knopf im Ohr». Sie schrieb Schriftsätze, notierte Fristen und kochte Tee. Heute repräsentiert die Anwaltsassistentin ihren Chef, dessen Kompetenzen, dessen Kanzlei und die Servicebereitschaft der gesamten Mannschaft. Ein Telefonat mit ihr ist stets ein hilfreiches Vergnügen!

Die Assistentin ist die erste Visitenkarte Ihrer Kanzlei. Wenn sie unfreundlich, unklar oder desinteressiert wirkt, gefährdet sie nicht nur ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern – statistisch gesehen – zehnfach das Ansehen der Kanzlei. So oft trägt nämlich, nach einer Forschung von

Alle in der Anwaltsrevue besprochenen Werke sind bestellbar auf www.staempfliverlag.com/anwaltsrevue.

- * Die Autorin hält anlässlich des 7. Schweizerischen Anwaltstages in Luzern im Juni 2013 zwei Vorträge: Donnerstag, 6. Juni 2013, 13.30–15.30 Uhr, «Eine Anwaltskanzlei positioniert sich am Markt» Freitag, 7. Juni 2013, 10.15–12.15 Uhr, «Chefsache Mandantenakquisition».
- ¹ In Absprache mit meinem Verlag (de Gruyter Berlin) sind einige Passagen wörtlich meinem Buch «Chefsache Mandantenakquisition» (erschienen Dezember 2012) entnommen. An dieser Stelle ein Dank für die ausservertragliche Genehmigung.

KANO², ein unzufriedener Kunde seinen Frust von sich aus (also ungefragt) in die Welt!

Für diesen «ersten Eindruck» Ihrer Kanzlei haben Sie keine zweite Chance!

Inzwischen – das war vor einigen Jahren noch anders! – wissen Erstanrufer in Ihrer Kanzlei über Sie, Ihre Kollegen und Ihre Rechtsgebiete viel. Sie haben sich bei «google» oder Anwaltsuchdiensten oder auf Ihrer Website informiert, bevor sie erstmals anrufen. Sie dokumentieren durch ihren Anruf ein bereits bestehendes Grundvertrauen und eine gewisse Auswahl.

Eine trainierte, serviceorientierte Assistentin wird daher im Ersttelefonat ein bereits bestehendes Grundvertrauen bestätigen oder sogar vertiefen.

Ihr Chef wird ihr Anweisungen geben, wie sie sich mit Erstanrufern zu verhalten hat. Anweisungen erleichtern die Arbeit Ihrer Assistentin. Solche Anweisungen fehlen in vielen Anwaltskanzleien

- im Umgang mit dem eigenen Nein: Ihre Assistentin darf niemals ein «Nein ohne Lösung» sagen («Tut mir leid; er ist in einer Besprechung» wird demnach zu: «Herr Berger ist im Augenblick in einem Mandantengespräch. Darf ich mir deshalb Ihre beiden Telefonnummern notieren, damit wir Sie bis 18 Uhr zurückrufen können?»).
- im Umgang mit Servicekommunikation generell: Sie muss den Nachnamen des Anrufers korrekt notieren, aussprechen und weitergeben an Sie. Sie muss den Kern des Falles oder Kern des Wunsches erfragen und darf erst durchstellen, wenn dieser Kern bekannt ist (Ansonsten kümmert sich der Anwalt um Organisatorisches = Zeitverschwendung!). Sie muss Servicevokabular verwenden: «Selbstverständlich. Ich versuche das.» statt: «Ich weiss nicht, ob das geht.» Sie muss Hausaufgaben geben (Unterlagen zum Erstgespräch aufzählen). Sie muss den Terminkalender führen. Sie muss die Daten erfassen und sofort in die Kundenkartei eintragen. Sie muss die Kompetenzen der Anwälte kennen und auf Nachfrage wahrheitsgemäss erläutern («Unser Spezialist für das Verkehrsrecht ist Herr ...»).
- im Umgang mit Ihren Abwesenheiten. Was genau soll sie sagen während Ihrer Krankheiten und Urlaube? Mit welcher Lösung?
- für das Durchstellen von Anrufern. Bieten Sie Ihr also eine Liste mit A-Mandanten, Ehemännern, Richtern, Kindern, Gegnern etc., die durchgestellt werden dürfen –, und lassen Sie alle Mandantengespräche generell ungestört!
- beim Benennen von Kooperationspartnern, deren Rechtsgebiete Sie nicht selbst vorhalten. Weisen Sie sie an, folgenden Text auswendig zu lernen: «Privates Baurecht bieten wir in unserer Kanzlei gar nicht an; deshalb (nicht: <aber>!) arbeiten wir seit x Jahren mit Herrn Dr. Ingo Weisskirch zusammen, einem Fachanwalt auf diesem Gebiet. Darf ich Ihnen die direkte Durchwahl zu seiner Sekretärin Frau Schubert geben?»
- über die Unterlagen, die jeder Mandant zum Erstgespräch mitbringen muss. Bitte Liste zur Verfügung stellen, damit sie die Unterlagen aufzählen kann!

SPEZIALTIPP 1:

Stellen Sie Ihre Assistentin dem neuen Mandanten direkt nach dem Erstgespräch persönlich vor!

Erläutern Sie ihm dabei Ihre genaue Aufgabenteilung: Die Assistentin macht alles Organisatorische: Termine, Abschriftenversendung, Post, Telefonate, Fristen etc., und Sie alles Rechtlich-Taktische. Dadurch gewinnt der Mandant Sicherheit: Die kümmern sich! Er weiss, an wen er sich für was wenden kann. Die Assistentin fühlt sich aufgewertet und wird nicht mehr krank. Der Chef wird von organisatorischen Aufgaben entlastet. Er erhält nie wieder Terminanfragen! Richten Sie eine Probezeit für diese Strategie ein.

Wenn es allen gefällt, erweitern Sie dieses Vorgehen durch eine Begrüssungs-Mail, die Ihre Assistentin dem neuen Mandanten direkt nach Vertragsschluss schreibt. Sie bietet alle Hilfe auch per E-Mail. Der Mandant kann dadurch aus jeder Zeitzone, von jedem Ort und auch in Mittagspausen immer jemanden erreichen. Die Assistentin wird zeitlich entlastet!

- über den Umgang mit Honoraranfragen. Was soll sie wörtlich sagen, wenn ein Anrufer fragt: «Ich will mich scheiden lassen. Wie teuer ist das bei Ihnen?» Welche Lösung darf sie anbieten?

Anwälte mögen Anweisungen nicht, weil sie folgenreich sind. Was genau soll Ihre Assistentin dem Mandanten sagen, wenn Sie zum dritten Mal «keine Lust» hatten, diesen Anrufer entgegenzunehmen oder zum vierten Mal nicht zurückgerufen haben?

Satirisch anmutende Scheinlösungen wie «Sagen Sie irgendwas!», «Jetzt nicht», «Vertrösten Sie ihn» oder «Ich habe Ihnen doch gesagt, ich will ihn nicht sprechen» dokumentieren Ihre Wahl. Anweisungen machen Sinn, wenn

- Ihre Assistentin die Anweisung ohne Haftungsrisiken ausführen kann
- Sie und Ihre Kollegen Anweisungen vereinheitlichen
- Sie Ihre Anweisungen selbst einhalten
- Sie das Ergebnis kontrollieren

Siehe Spezialtipp 1.

² Diese Zahlen erforschte erstmal 1978 NORIAKI KANO, Professor an der Universität Tokio, im Kano-Modell. Er mass und segmentierte Kundenzufriedenheit in der ersten weltberühmt gewordenen Kundenzufriedenheitsstudie für Mitsubishi. Seine Ergebnisse sind – obwohl für die Autoindustrie ermittelt – bis heute auch für den Dienstleistungssektor unwiderlegt: «Unverlangte Publicity» macht übrigens nur der begeisterte Kunde. Er wartet also nicht, bis er gefragt wird nach einem guten Anwalt, sondern berichtet über diesen spontan. Statistisch gesehen tut er das einmal, während der unzufriedene Kunde 10-fache unverlangte (!) Antiwerbung für die Kanzlei macht.

2. These: Anwälte schöpfen 80% ihrer Cross-Selling-Potenziale nicht aus

Cross-Selling ist die Bezeichnung für die Ausweitung bestehender Mandate in zwei Richtungen: entweder in «mehr desselben» (ein weiterer Fall im selben Rechtsgebiet erweitert das derzeitige Mandat) oder «mehr eines anderen» Rechtsgebiets (ein weiteres Mandat in einem anderen, meist ergänzenden Rechtsgebiet folgt auf das erste Mandat).

Cross-Selling gelingt unabhängig von Konjunktur und Kunden, Zeiten und Zufällen sowie Branchen und Berufen. Vor allem die Umsätze können, wie es eine branchenübergreifende Studie³ eindrucksvoll nachweist, allein durch Cross-Selling um bis zu 50% steigen.

Finanzielle Investitionen bleiben gering, denn der Mandant ist schon da; er hat bereits ein Vertrauensverhältnis zu seinem Anwalt aufgebaut und ist im besten Fall bereits zufrieden mit dem Erstkontakt.

Wenn ein Mandant mehrfach profitiert, ist er loyaler als zuvor zu seinem Anwalt; «Cross-Buying» steigert seine empfundene Bindung⁴. Diese verringert seine «Fremdgehnung» und erhöht die Dauer seiner Beziehung zum Anwalt ebenso wie die Anzahl seiner Weiterempfehlungen.

Er ist darüber hinaus bereit, bei einem «Alles-aus-einer-Hand»-Service⁵ einen höheren Preis zu zahlen, weil es für ihn aus psychologischen und organisatorischen Gründen bequem ist.

Anwender des strukturierten Cross-Selling sind begeistert, denn Anwerbekosten für neue Mandanten und die Pflege der Kundenkartei fallen nur einmal an und bringen mehrfache Renditen. Ausserdem können mehrere Rechtsgebiete gebündelt und in einer Aktion vorgestellt werden.

Voraussetzungen für effizientes Cross-Selling

Ein ausgeweitetes Mandat ist in aller Regel die Folge gegenseitiger Vertrauensbeweise, doch häufig ist der Nutzen des Mandanten auch in der Sache selbst begründet: Sein Rechtsberatungsbedarf ist oftmals faktisch grösser, als er selbst es ahnt. Der Mandant mandatiert sicher erneut, wenn

- er kein klassischer «Einzelfall-Mandant» ist
- er mit dem Erstmandat zufrieden war
- der Nutzen für das nächste Mandat für ihn grösser ist als seine Bedenken
- die Hinleitung zum Ausweitungsthema elegant und kenntnisreich ankommt

Nach Forschungen von Marketingspezialisten ist es rund fünf- bis zehnmal teurer, einen Neukunden zu akquirieren als einen Bestandskunden zu halten.⁶ Es lohnt sich also in vielfacher Hinsicht, derzeitigen Mandanten einen realen – und bis dahin vielleicht unbewussten! – weiterführenden Bedarf bewusst zu machen und sie dadurch zufriedenzustellen: Zeit, Energie und sehr viel Geld werden dadurch eingespart.

Der Erfolg von Cross-Selling in Anwaltskanzleien ist abhängig von personellen, organisatorischen und kommunikativen Massnahmen, die alle ineinandergreifen. Um

Cross-Selling in einer Kanzlei zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen, muss der Anwalt

- dem richtigen Mandanten das richtige Produkt zur richtigen Zeit anbieten⁷
- dem Mandanten das weiterführende Produkt so anbieten, dass er nicht genervt ist
- weiterführende Produkte im Angebot haben (geht auch über Kooperationen!)
- dem derzeitigen Mandanten in zurückhaltender Weise den Nutzen dieser weiterführender Produkte erläutern
- definieren, welche Kunden er derzeit von solchen Angeboten ausschliesst
- alle Mandantendaten (mit Zusatzwünschen, Zusatzpotenzialen,zeitigem Stand, bisherigem Honorarvolumen, Referenzpotenzial) detailreich verwalten und vor allem ständig aktualisieren
- in ständigem Kontakt mit dem Mandanten bleiben (ihn auch nach dem ersten Mandat ständig zu Vorträgen einladen etc.), um geänderte Bedarfe des Kunden zu verstehen
- beständig seinen Mitarbeitern die nachhaltige Geschäftsrelevanz des «Pampers»⁸ erklären und sie veranlassen, A-Mandanten besonders gut zu behandeln

Hindernisse für Cross-Selling

Abgeschlossen ist der Fall, abgelegt die Akte und abgehakt das Mandat? Während das Schicksal Tausender von Karteileichen unbekannt ist, beginnt nun «die Phase des Wartens auf eine erneute Mandatierung».⁹

Eine solche passive Inszenierung einer Kanzlei und der dazugehörigen Personen ruiniert Ruf, Elan und Gesundheit aller Beteiligten – und natürlich den Geldbeutel!

Die Begründungen der Anwälte für eine solche flächendeckende Defensive lassen allerdings aufhorchen! Neun von zehn Anwälten vernachlässigen Cross-Selling und geben dafür folgende Gründe an¹⁰:

³ Umfrage der Unternehmensberatung «accenture», zitiert nach Harvard Business Manager 6/2000, S. 35–44. Autoren: CHRISTIAN HOMBURG (Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Mannheim) und HEIKO SCHÄFER: «Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen».

⁴ Besonders eindrucksvolle Zahlen für Cross-Selling kommen erneut von Apple. Wie die amerikanische Investmentbank RBC Capital Markets in einer Umfrage (veröffentlicht am 11. Juni 2011 unter der Überschrift « iCloud schafft Kundenbindung») unter 4163 iPhone-Usern weltweit herausfand, wollten bereits zu dem Zeitpunkt hochgerechnet 150 Millionen (damals entsprach das 73%) der iPhone-User auch den Cloud-Service nutzen.

⁵ Entspricht der Strategie des «one-stop-shop» in grossen und mittelständischen Kanzleien.

⁶ Vgl. G. HEINEMANN: «Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices» (2008), S. 74.

⁷ Sales Profi, (11/2000) Cross-Selling. Verdienen mit Zusatzgeschäften; Dr. N. BEUTIN, Dipl.-Kfm. H. SCHÄFER, S. 20 ff.

⁸ Amerikanisch für: «verwöhnen».

⁹ SOLDAN, a. a. O.

¹⁰ Umfrage in ca. 60 der durch mich trainierten Kanzleien jeder Grösse; die häufigste Meldung steht an Position eins.

- Sie haben Angst davor, wie ein Versicherungsvertreter zu wirken: «billige Geldschneiderei», «Meine Mandanten wissen selber, was sie brauchen.» (Zitate Umfrage)
- Anwälte sehen sich bei der unverlangten Erwähnung möglicher weiterer Bedarfe schnell in der Rolle desjenigen, der sich «anbietet». Sie befürchten, den Eindruck bevorstehenden sozialen Abstiegs zu machen, und produzieren Albträume bei der Vorstellung, dem Mandanten unverlangt ein weiteres Geschäft anzutragen («Der hat es ja wohl nötig», ist hier das häufig imaginierte Todesurteil.).
- Sie fürchten die klare Unternehmerrolle und empfinden es als politisch nicht korrekt, die Mandanten in A-, B- und C-Kunden einzuteilen. Diese Art von innerer Richtung wirkt auf sie unmenschlich.
- Damit hängt auch zusammen, dass sie C-Mandanten schlecht «wegschicken» können. Sie machen sich den Nutzen des «Wegschickens» für alle drei Beteiligten (!) nicht klar!
- Sie agieren egoistisch und befürchten, dass ihr Ruhm geschmälert wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen «abgeben». Sie befürchten auch, dass ihre Kompetenz infrage gestellt wird, wenn sie überhaupt einen Kollegen hinzuziehen.
- Andere Dezerenate bzw. assoziierte Anwälte liefern vielleicht schlechte Arbeit ab: «Erst gebe ich etwas aus der Hand, und dann macht der Kollege seine Sache nicht gut! Das fällt auf mich zurück!» (Zitat Umfrage) Qualitätskontrolle Kollegen gegenüber wird als Misstrauensvotum gewertet. Sie gilt als inhaltlich schwierig und wird als psychologisch peinlich gewertet.
- Rhetorische Methoden fehlen, den Bedarf des Mandanten unaufdringlich bewusst zu machen oder neu zu schaffen.
- Anwälte hören nicht gut zu; sie bemerken angedeuteten, weiterführenden Bedarf während der Abwicklung des Erstmandats nicht.
- Manche wollen bewusst das Hauptthema nicht stören und «vergessen» die Paraphrase des Folgethemas am Schluss des Gesprächs oder Mandats.
- Das Image des Jägers (neu akquiriertes Mandat) ist kanzeleiintern grandioser als das Image des Hegers (erweitertes bestehendes Mandat).
- Vor allem in Grosskanzleien: Die Entnahmepolitik der Kanzlei würdigt erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten: «Eat what you kill»¹¹ honoriert die Neuakquise und verhindert das «Weiterreichen» von Mandanten an andere Abteilungen bzw. Anwälte; ein Lockstep-System¹² würde ebenso wie die «proliferation fee»¹³ das Cross-Selling befördern.
- Datenbanken fehlen oder werden nicht ständig aktualisiert (kommt auf dasselbe raus!). Aktuell angedeutete Bedarfe, frühere Mandate sowie weitere Kontakte zum Target werden nicht festgehalten!
- Am Ende des Erstmandats steht rituell das Übersenden der Rechnung, denn: «Wir haben das immer schon so gemacht.» (Zitat Umfrage) Ein Abschlussgespräch zur ruhigen und eleganten Einleitung eines weiterführenden

SPEZIALTIPP 2:

Führen Sie ein Abschlussgespräch ein! Sobald eine Mandatsausweitung allseits attraktiv erscheint, laden Anwälte ihren Mandanten zu einem (u. U. auch telefonischen) Abschlussgespräch ein. Das Abschlussgespräch stellt drei Dinge sicher:

- Der Mandant erhält die Rechnung überreicht/gemailt. Sie wird bei Bedarf Punkt für Punkt besprochen und enthält keinerlei Überraschungen.
 - Der Mandant gibt ein Feedback über die bisherigen Leistungen der Kanzlei. Er lobt und kritisiert auch die Assistentin. Manche Anwälte füllen einen Feedback-Bogen selber aus.
 - Ein im Erstgespräch verschobener, später ermittelter oder rechtlich wahrscheinlicher Bedarf wird nun skizziert und paraphrasiert: «Herr Berger, darf ich abschliessend noch mal zurückkommen auf eine Frage, die anderen meiner Mandanten in Ihrer Lage Sorgen macht (Perspektivwechsel). Das ist...» Oder: «Herr Berger, Sie haben ja im Februar kurz angedeutet, dass... Sollen wir darauf noch einmal kurz zurückkommen?» Abhängig von seiner Reaktion können Sie ihn sofort mit einem Fachanwalt zu diesem Gebiet in Kontakt bringen. Dieser sollte bereits Bescheid wissen, dass er evtl. gegen 16 Uhr wegen einer neuen Mandatsanbahnung angerufen/zum Gespräch dazugebeten wird.
-

den Mandates, zum Überreichen der Rechnung und zum Einholen eines aussagestarken Feedbacks wird häufig abgelehnt als «zu teuer», «zu aufwendig», «zu viele, kleine Mandate», «Mandant geografisch zu weit entfernt» etc. (Zitate Umfrage) Daher fehlt die Chance der eleganten Einleitung eines Cross-Selling.

- Geschäftsmandanten sind oft in benachbarten Rechtsbereichen bereits durch Kollegen anderer Kanzleien beraten. Ein weiterführendes Angebot in dieser Situation «fühlt sich doch an wie lauwarmes Bier!» und wie eine «Einmischung in die Mandantenbeziehungen von Kollegen» und nicht zuletzt: «Das macht doch viel zu viel Druck.» (Zitate Umfrage)

Siehe Spezialtipp 2.

11 «Eat what you kill» - Entnahmesystem nach Akquiseleistung und «billable hours»; die reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien.

12 Lockstep-System = Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmässige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit, üblich in deutschen bzw. deutschstämmigen Kanzleien, ebenso in Österreich.

13 Proliferation fee (= Verbreitungsgebühr). Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer «Beutegemeinschaft».

3. These: «Akquise gelingt durch Kommunikation, nicht durch Fachkenntnis!»

In diesem Abschnitt geht es um Ihre Sprache. Durch nur vier leichte Veränderungen Ihrer sprachlichen Gewohnheiten werden Sie wildfremde Menschen auf Ihre Seite ziehen! Üben Sie unbedingt zunächst nur eine davon: die, die Ihnen am sympathischsten ist!

Den wichtigsten Schritt haben Sie bereits getan, das ist die Entscheidung, diesen einen Mandanten, diese eine Firma oder dieses eine Mandat zu gewinnen. Das «Wer» ist entschieden, das «Was» ist entschieden, und am «Wie» sollte es nun nicht mehr scheitern!

Der Mandant sitzt vor Ihnen, ist jetzt im Augenblick bzw. in wenigen Minuten am Telefon oder steht zehn Meter von Ihnen entfernt bei einem Empfang. Jetzt geht es nur noch um rhetorische Methoden.

Vier Basics dienen Ihnen als rhetorische Grundlage; in allen Akquisegesprächen werden diese Sie stützen. Sie sollten sie alle vier stets im Gepäck haben.

1. Die offene Frage – Managerin der Menschenführung
2. Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle
3. Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie
4. Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

A) Die offene Frage – Managerin der Menschenführung
«Wer fragt, führt!» Diese uralte rhetorische Regel mag allein durch die Häufigkeit ihrer Erwähnung den einen oder anderen Leser langweilen – im Gespräch weicht diese Langeweile schnell einer nachhaltigen Faszination – übrigens auch auf der Seite des Sprechers. Die offene Frage beginnt mit einem Fragewort (Wie? Was? Welcher? Wessen? Wann? Wohin? Wodurch? Wozu? Wo?) und hat immer mehr als ein «Ja» oder «Nein» als Antwort.

Indikation:

Die offene Frage ist Gesprächseröffner, Gesprächsstrukturierer, Krisenmanager, Energiesparlampe, Sachverhaltsermittler und Garant für eine sensationell elegante Durchsetzung in kritischen Situationen. Sie garantiert einen lockeren Gesprächseinstieg, auch im Small Talk eine blitzschnelle Sachverhaltsermittlung, eine freundliche Überlegenheit, eine geschickte Neutralisierung von Einwänden, Ihren unangreifbaren Kaiserstatus (Der Kunde ist ja König!) in kritischen Momenten – mit einem Wort: Die offene Frage garantiert Ihre Führung.

Sie beginnt mit einem Fragewort und wird normalerweise mit mindestens einem vollständigen Satz beantwortet. Ein blosses «Ja» oder «Nein» ist ausgeschlossen.

Die offene Frage öffnet den Gesprächspartner («Worum geht es Ihnen in erster Linie?»), sie regt ihn an, aktiviert ihn, zwingt ihn auf Ihr Terrain – und Sie als Frager verzichten mit der korrekt gestellten offenen Frage auf eine eigene Wertung («Was war Ihre Intention?»). Sie erfordert von Ihrem Gesprächspartner eine ausführliche Antwort («Wie kam es zu dem Streit?»). Sie verleitet ihn zum Darlegen seiner eigenen Position. Sie bringt den anderen zum Denken und Sortieren («Welche Möglichkeiten

hätte Ihr Geschäftsführer gehabt?») und entschärft dadurch Killerphrasen, präzisiert Einwände und pragmatisiert Widerstände («Welche Alternative sehen Sie?»). Die offene Frage versachlicht auch Sie in emotional belasteten Kontexten. Die Antworten sind normalerweise ausführlich und nicht fokussiert. In aller Regel ermöglicht und erfordert die Antwort auf die offene Frage eine spätere Paraphrasierung (Zusammenfassung) des für Sie brauchbaren Antwortteils.

Beispiele:

- «Was hat Sie dazu gebracht, Ihr Angebot zurückzuziehen?»
- «Wie erklären Sie sich dieses Verhalten des Geschäftsführers?»
- «Seit wann wissen Sie von den Lizenzverhandlungen?»
- «Was passierte dann?»
- «Welche Ziele verfolgen Sie damit?»
- «Was ist aus Ihrer Sicht die Alternative?»
- «Was soll diese Regelung hauptsächlich bewirken?»
- «Was brachte Sie dazu?»

Wirkung:

Die offene Frage wirkt wie das Gegenteil der «Entweder-oder»-Disposition in der Juristenausbildung und fällt Anwälten daher zunächst schwer. Geübte Akquisiteure lassen durch die offene Frage auch dann dem Gesprächspartner viel Raum, wenn sie die Antwort längst kennen. Sie ist also ein taktisches Instrument der Führung, wirkt empathisch und interessiert und ist darauf gerichtet, dem Gesprächspartner ein Wohlbefinden, dem eigenen Argument das Siegertreppchen und sich selbst den Führungsstatus zu verschaffen.

Offen gestellte Fragen nach der Taktik im Mandat («Wie gehen wir nun vor?») beantwortet der Mandant mit einer direkten Machtübertragung an Sie: «Das weiss ich doch nicht. Sie sind doch der Anwalt.»

Anwälte fürchten diese – oft patzig klingende – Antwort. Zu Unrecht! Besonders der anfangs kritische Mandant erteilt seinem Anwalt die volle taktische Verantwortung und wird ihm folgen! Arbeiten Sie auf diesen Moment hin und schätzen Sie ihn stets mit einem inneren Lächeln! Denn in diesem Augenblick überträgt der Mandant Ihnen nicht nur die Lösung (Sachebene) und die taktische Verantwortung (Macht), sondern auch sein Vertrauen (Beziehungsebene).

B) Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle

Sie ist die – hoffentlich freundliche – Stimme im Navigationsgerät der Fokussierung und die – hoffentlich nur aus taktischem Grund angewandte – analytische Meisterin der Kontrolle. Verkaufstrainer und ihre Jünger nennen sie die «klassische Abschluss technik».

Sie beginnt mit einem Verb oder Hilfsverb und wird mit «Ja» oder «Nein» beantwortet. Sie erfragt Informationen in einem sehr präzisen, eingeschränkten Bereich.

Geschlossene Frage:	Offene Frage:
«Haben Sie sich bezüglich der Abwicklung Ihrer Angelegenheit schon entschieden?»	«Wie machen wir weiter?»
«Sollen wir die Lizenznehmer morgen zu einem gemeinsamen Gespräch bitten?»	«Was schlagen Sie bezüglich der Lizenznehmer vor?»
«Haben Sie das Ziel, die Geschäftsbeziehung unter diesen Umständen fortzusetzen?»	«Was soll mit der Geschäftsbeziehung geschehen?»
«Sollten wir die Steuerberater jetzt schon in die Strategie einbinden?»	«Wann sollten wir die Steuerberater einbinden?»
«Wollen Sie eine genaue Aufstellung der anfallenden Nebenkosten oder reicht Ihnen eine Pauschalrechnung?»	«Wie sollen wir bezüglich der Rechnung vorgehen?»
«Kennen Sie die Interessen der Verkäufer bezüglich des Umweltgutachtens genau?»	«Welche Interessen vermuten Sie auf der Käuferseite?»
«Erwägen Sie eine aussergerichtliche Einigung mit Ihrem Schwager?»	«Wie sollen wir vorgehen?»

Tabelle 1

Du-Botschaft:	Ich-Botschaft:
«Sie reden so schnell.»	«Ich bin nicht so schnell mitgekommen.»
«Sie drücken sich unklar aus.»	«Ich habe das nicht ganz verstanden.»
«Sie verwechseln ja die Zeiträume.»	«Ich habe noch ein Problem mit den Zeiträumen.»
«Sie widersprechen sich.»	«Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt X.»
«Sie sind unkonzentriert.»	«Mich hat noch nicht ganz überzeugt, wie Sie ...»
«Sie reden um den heißen Brei herum.»	«Mir ist noch unklar, was Sie hauptsächlich stört.»

Tabelle 2

Indikation:

Die geschlossene Frage ist indiziert, wenn Sie einen potenziellen Mandanten dazu bringen wollen, sich festzulegen, sich präzise auszudrücken, das Augenmerk auf einen bestimmten Punkt zu legen und sich von Weitschweifigkeit zu verabschieden («Wurde der Vertrag von beiden Seiten schriftlich unterzeichnet?»). Die geschlossene Frage leitet commitments ein («Können wir das so machen?») und kontrolliert z.B. «Hausaufgaben» («Schaffen Sie das alles bis Mittwoch 14.30 Uhr?»). Mit ihrer Hilfe können Sie die Ergebnisse der bisherigen Anamnese Schritt für Schritt rekonstruieren. Sie ist als Instrument der Fragetechnik immer dann unerlässlich, wenn Sie sachliche bzw. logische Zusammenhänge recherchieren («Haben Sie den Betriebsrat schon informiert?») oder einen Interessenten auch im positiven Sinne «bedrängen» («Geben wir also noch Zeit bis Mittwoch?») wollen.

Vorsicht: Die geschlossene Frage wird oft an der falschen Stelle – meist zu früh – gestellt, und das ist der häufigste rhetorische Fehler im Akquisegespräch: Sie lässt dem Interessenten wenig Raum zur Darstellung seiner eigenen Sicht, hat hohe suggestive Anteile und legt den anderen in Richtung, Redestil und Selektion der Wahrnehmung fest («Wollen Sie nun Ihren Schwager verklagen?»).

Beispiele:

- «Soll ich zuerst die rechtlichen Möglichkeiten erläutern?»
- «Wissen Sie, was die Käufer damit vorhaben?»
- «Sind Sie einverstanden?»
- «Ist Ihnen klar, dass die Geschäftsbeziehung dadurch beendet wird?»
- «Wollen Sie das wirklich?»
- «Gibt es noch einen Einwand dagegen?»

Wirkung:

Anwälte verwenden geschlossene Fragen viel zu früh und viel zu häufig. Dadurch vergeben sie sich die Möglichkeit, Informationen zu gewinnen, Gespräche zu führen und Energie zu sparen. Geschlossene Fragen sind Manipulationsveranstaltungen mit hohen Energieverlusten auf der Seite des Fragers, während der Befragte sein Gehirn absolut nicht aktivieren muss. Geschlossene Fragen sind durchschnittlich dreimal so lang wie offene; allein die Anzahl der Worte spricht Bände! Je mehr Antwortteile in die Frage aufgenommen werden, desto kleiner wird der Raum für den Antwortenden; der Befragte hat stets nur die Wahl zwischen ja und nein.

Besonders tragisch ist die falsche Verwendung der geschlossenen Frage während einer Zeugenvernehmung. Sie finden im folgenden Frage-Beispiel elf manipulative Antwortteile: «Stand (?) er (?) bereits länger (?) hinter (?) der Tür, als der Herr Z (?) mit dem Dokument (?) in der Hand (?) den Raum (?) durch die halboffene (?) Tür (?) betrat (?)?»

Allein das Wort «betrat» manipuliert den Hörer zu der Annahme, keinesfalls könnte der Raum durch «poltern», «rennen» oder «kriechen» betreten worden sein.

Und natürlich hat niemand den Hauch einer Ahnung, auf welchen Antwortteil sich der Zeuge bezieht, wenn er diese Frage mit «Nein» beantwortet! Der Zeuge selbst übrigens erst recht nicht!

Anwälte verwenden geschlossene Fragen leider nicht aufgrund taktischer Überlegungen, sondern einzig und allein aufgrund unüberprüfter Gewohnheiten, und die sind die schlechtesten Ratgeber aller Zeiten! Geschlossene Fragen kosten Energie, Zeit und Nerven – und sicher manches Mandat!

Verwandeln Sie daher generell 90% Ihrer geschlossenen Fragen in offene Fragen (siehe Tabelle 1).

C) Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie

Sie drücken mit Ihren Worten aus, was der Gesprächspartner meint. Oft vereinfacht die Paraphrase seinen Wortbeitrag («Das heisst also, er hatte gelogen?»). Manchmal klärt sie Wortbeiträge durch eine provokante Verkürzung, die auf eine Korrektur abzielt («Wenn ich das richtig verstanden habe, war Ihnen im Grunde nur wichtig, dass Sie eine Entschuldigung bekommen?»). Manchmal dient sie auch «nur» als Sachverwalter («Wenn ich mal zusammenfassen darf: Sie sind bereit, doch auf eine Klage zu verzichten, wenn ein Teil der Summe sofort gezahlt wird?»). Auch wenn Sie selbst eine Zusammenfassung des Besprochenen nicht benötigen; beim Gesprächspartner kommt die Paraphrase empathisch und fürsorglich an.

Indikation:

Sie stellen durch die Paraphrase Ihre eigene Welt zugunsten der Welt Ihres Gesprächspartners zurück, um das Vertrauen des Gesprächspartners zu gewinnen («Das bedeutet, dass Sie vor allem um das Wohl Ihrer Kinder fürchten?»). Die Paraphrase hilft Ihnen, eigene Wertungen zu

unterbinden und den Gesprächspartner im Fokus des Interesses zu halten («Ihnen geht es also hauptsächlich darum, Ihre Ehe zu halten?»). Die Paraphrase löst fünf Vorteile im Akquisegespräch aus:

Empathie: Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden, wenn Sie korrekt paraphrasieren. Die Paraphrase ist für ihn der Beweis des Zuhörens, der Beweis, dass seine Geschichte, sein Unternehmen oder seine Denkwiese für Sie interessant und wichtig sind: «Das heisst also: Ihr Betriebsrat wendet sich derzeit mit allen Mitteln gegen Sie?»

Verstehen: Sie selbst schliessen inhaltliche Missverständnisse aus. Jeder Mensch hat ein unterschiedliches Wahrnehmungssystem. Missverständnisse sind der Beweis für Kommunikation und selbst bei allseitigem Schweigen unvermeidlich. «Das heisst für Sie also, dass Sie an Ihren alten Arbeitsplatz zurück wollen?»

Effizienz: Sie sparen Zeit und blockieren Vielredner. «Herr Berger: Bis jetzt habe ich drei Punkte herausgehört, nämlich x, y und z. Gibt es einen vierten?» (Kontrollfrage)

Struktur: Sie strukturieren das Gespräch und sich selbst. Durch die Paraphrase fassen Sie die schon genannten Punkte zusammen. Die noch unbesprochenen bleiben übrig. Dadurch erreichen Sie eine hohe Konzentration auf die noch fehlenden Bereiche – auch bei Ihrem Gesprächspartner!

Manipulation:¹⁴ Sie beeinflussen die Richtung des Gesprächs. Ihr Gesprächspartner schimpft über die Zustände in seiner Tischlerei, über viele Aktionen einzelner Tischler im Besonderen und über «Undankbarkeit in der Gesellschaft» im Allgemeinen. Er kann sich kaum beruhigen. Die manipulative Paraphrase schafft das für ihn und bringt ihn in ein verhandlungsfähiges Fahrwasser («Sie machen sich also so richtig Sorgen um den Fortbestand Ihrer Tischlerei»). Sie streift eine höhere Ebene¹⁵ (Sorge) als der Gegenstand des Schimpfens (Aktion): Mit dieser Paraphrase ist der sachliche Grundstein für das Mandat gelegt. Bei der Sorge können beide ansetzen; der Schimpfer stimmt zu, und alle irrelevanten Themen wurden durch die Manipulation abgespalten.

¹⁴ Hier verwendet im ursprünglichen, neutralen Sinn: manipuliere (= etwas mit den Händen geschickt handhaben, drehen). Die negative Konnotation des Wortes ist eine neuzeitliche Erfindung und wird gleichgesetzt mit «über den Tisch ziehen» oder «bewusst täuschen». Jeder Mensch manipuliert übrigens: Ob er schweigt oder redet, seine Sätze zu Ende bringt oder schon vor dem erste Akkusativobjekt abbricht. Da die Wirkung Kommunikation ausmacht, ist sie auf den anderen unausweichlich. Es versteht sich ebenfalls von selbst, dass jeder Mensch, der sich durch Sie über den Tisch gezogen fühlt, einen Krieg gegen Sie beginnt. Auch das ist nicht unbedingt abhängig von Ihrer Absicht.

¹⁵ Vgl. Kongruenz in den Kommunikationsebenen im Kapitel «Yes I can».

SPEZIALTIPP 3:

Halbieren Sie die Anzahl Ihrer Worte, und verdoppeln Sie im selben Moment die Anzahl Ihrer Fragen!

Anwälte reden viel zu viel und fragen zu wenig. Das macht sie unglaublich und unsympathisch! Geben Sie stattdessen Ihrem Interessenten Raum! Wer fragt, führt! Fragen Sie ihn auch, welchen Teil Ihrer Kompetenzen er benötigt und präsentieren Sie NUR diese!

Spezifizieren (Art und Weise) Sie und quantifizieren (Anzahl) Sie Ihre Kompetenzen: «In den letzten sechs Wochen habe ich in drei von vier Mandaten insbesondere die steuerrechtliche Optimierung der Y geleitet, in zwei anderen Fällen ... Welche Details darf ich näher erläutern?»

Beispiele:

- Zusammenfassend könnte ich also sagen, dass ...?
- Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ...?
- Für Sie ist also wichtig, ...?
- Sie meinen also, ...?
- Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?
- Das heisst also, dass ...?
- Würden Sie mir zustimmen, wenn ...?
- Ich habe das so verstanden, dass ...
- Ist es also richtig, dass ...?

D) Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

«Wenn du wirklich was von jemandem willst, präsentiere dich 1,7 cm unterhalb der normalen Demutslinie.»¹⁶ Die Ich-Botschaft tilgt versehentliche oder absichtliche Angeberei und autoritär wirkende Zurechtweisungen («Sie geben dem Käufer zu viel Raum» wird zu: «Mir ist noch nicht ganz klar, wie Sie sich gegenüber dem Käufer positionieren wollen») und verwandelt die unangemessene Härte mancher anwaltlicher Akquisiteure in eine freundli-

che, abwartende Haltung («Da sind Sie ja selbst Schuld an dem Streit» wird zu: «Ich habe noch nicht ganz verstanden, wie es zu diesem Zerwürfnis kam.»). Die Ich-Botschaft beeindruckt insbesondere genervte Interessenten und Mandanten durch ihre unaufgeregte Eleganz und bemerkenswerte Schlichtheit («Sie widersprechen sich doch. Entweder X oder Y.» wird zu: «Ich bin derzeit noch etwas ratlos, was Ihr Ziel angeht.»).

Indikation:

Sie löst Widerstände von Gesprächspartnern wie von selbst auf und verwandelt so ganz nebenbei auch den ungeübten Anwalt in einen taktisch versierten Kaiser («Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt «Positionierung Ihres Sohns in der Geschäftsführung»»).

Übrigens: Ein Satz, der mit «Ich» beginnt, ist nicht automatisch eine Ich-Botschaft. «Ich finde, du hast nichts verstanden» ist sogar das Gegenteil!

Die Ich-Botschaft verändert den Fokus der Kommunikation, besonders in kritischen Gesprächssituationen. Sie ersetzt den automatischen Attacke-Charakter der Du-Botschaft durch den automatischen Eigenverantwortungston der Ich-Botschaft.¹⁷ Sie lädt dadurch alle möglichen Missverständnisse von vornherein auf die eigenen Schultern und vergrössert (!) dadurch den Gesprächspartner. Beispiele, siehe Tabelle 2 und Spezialtipp 3.

16 Dr. RODERICH HEINZE († 2004), Autor von: «Der Aufschwung beginnt bei mir», Orell Füssli 1997, und «Keine Angst vor Veränderungen», Carl-Auer 2004. Dr. HEINZE war Ausbilder und jahrelang Coach der Autorin. Er sprach stets in unvergessenen Bildern ...

17 Üben Sie das auch mal zu Hause: «Du hast mir wieder nicht zugehört» wird auch privat ersetzt durch «Ich habe mich bestimmt unklar ausgedrückt» (Wenn Ihr Schatz dann sagt: «Kannst du bitte mal wieder so reden wie früher?», haben Sie es geschafft!).