

Teil I: Marketing und Voraussetzungen in der Kanzlei

3. Marketing als Voraussetzung der Akquisition

Marketing lässt sich definieren als die bewusste marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens. Die Kanzlei richtet sich mit all ihren Handlungen, wie Zielsetzungen, Planungen, die Organisation und die Umsetzung und Kontrolle auf die Mandanten bzw. den aktuellen und potenziellen Absatzmarkt aus. Es geht darum, für den Mandanten Nutzen zu generieren, um letztlich absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dabei werden im besten Falle auf der einen Seite systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse verwendet und auf der anderen Seite immer wieder auch kreative und innovative Problemlösungen herbeigeführt.

Erfolgreiches Marketing ist keine einmalige Aktion, sondern ein andauernder, sich immerfort erneuernder Prozess. Es ist ein dynamischer Kreislauf, der auf das Gewinnen neuer Mandanten und die Vertiefung bestehender Mandantenbeziehungen ausgerichtet ist (siehe Abbildung 1).

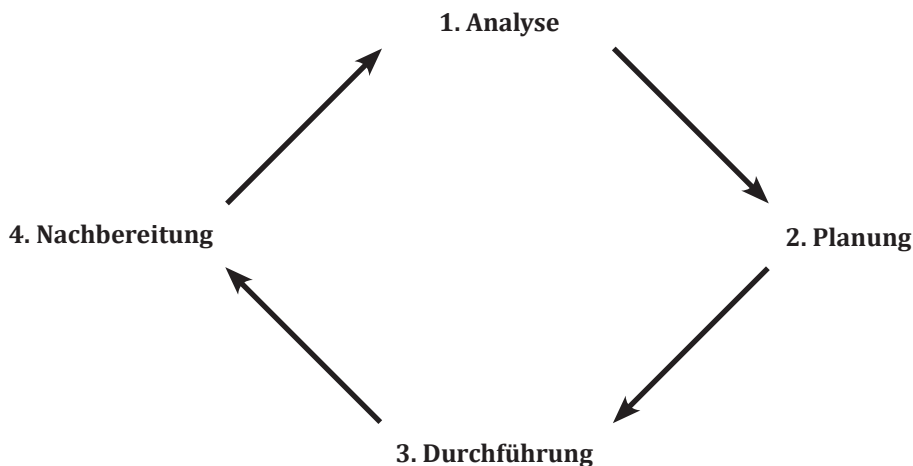


Abbildung 1: Marketing als Prozess

Dies gilt übrigens nicht nur für WP-Gesellschaften, Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien: Marketing kann und sollte auch jeder Berufsträger persönlich betreiben, der als Freelancer unterwegs ist. Selbstmarketing entspricht im Wesentlichen den gleichen Regeln, die für Unternehmensmarketing gelten und die Inhalte sind ebenfalls die gleichen: es geht immer um eine Vision, eine Vorstellung von dem, wer man ist und wofür man steht, kurz und langfristigen Zielen und die Umsetzung im absatzpolitischen Instrumentarium, also der Dienstleistungspalette, der Distribution, der Preissetzung und der Kommunikation.

Kanzleien und Einzelberater sollten also auf der einen Seite eine Vorstellung davon haben, wofür sie selbst stehen und was die eigenen Stärken aber auch Schwächen sind. Daneben sollten sie aber auch ein umfassendes Wissen über ihre derzeitigen Klienten und ihre potenziellen Zielgruppen und Märkte haben und natürlich wissen, wer ihre Konkurrenz ist (regional-, fach-, branchen- und qualitätsbezogen) und wodurch sich die Konkurrenz auszeichnet (siehe Abbildung 2). Hieraus

lässt sich dann auch im Vergleich das eigene Alleinstellungsmerkmal, die sogenannte USP ableiten (Unique Selling Proposition).

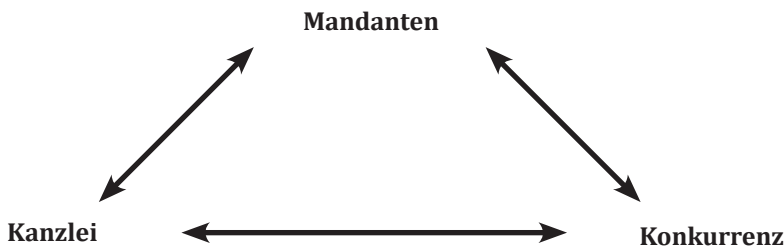


Abbildung 2: Kanzleien und ihr Marktumfeld

Langfristig wäre auch zu prüfen, wie die jeweiligen Beziehungen zwischen diesen Marktteilnehmern aussehen:

- Wie gut sind die derzeitigen Beziehungen zu den eigenen Mandanten ausgebaut? Welche Wege gibt es zu neuen Klienten?
- Wie geht die Konkurrenz mit Mandanten um? Was macht sie besser, was schlechter als wir?
- Wie sieht die Beziehung zur Konkurrenz aus? Gibt es einen harten Verdrängungswettbewerb? Ist die Stimmung aggressiv? Oder könnte man sich vorstellen, mit der Konkurrenz bei bestimmten Herausforderungen ggf. auch Kooperationen einzugehen?

Auch die Anzahl der Konkurrenten sollte nicht übersehen werden: Immerhin ist die Zahl der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte in den vergangenen 20 Jahre erheblich gewachsen (siehe Abbildung 3):

	2000	2023	Zuwachs
RA	104.067	165.587	plus 59 %
StB	61.845	88.972	plus 44 %
WP	9.984	14.653	plus 47 %

Abbildung 3: Entwicklung der Zahl von Berufsträgern (Quelle: Statista, 2024/1-3, o.S.)

Es wurde schon erwähnt, dass auch branchenfremde Konkurrenz damit begonnen hat, in die Absatzmärkte der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte einzudringen und ihnen das Geschäft streitig zu machen. Von daher ist die potenzielle Gesamtkonkurrenz als wesentlich größer anzunehmen.

Mascello beschreibt die Situation für den Markt der juristischen Dienstleistungen: „Immer regelmäßiger kommen sogenannte „alternative Rechtsdienstleister“ ins Spiel, also Anbieter, die keine klassischen Anwaltskanzleien sind. Hierzu zählen zunächst sämtliche der Finanz- oder Treuhandbranche nahestehenden Anbieter wie etwa Banken, Treuhandgesellschaften und Rechtsschutzversicherungen. Dann werden künftig die juristischen Ableger der großen Revisions- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Big Four) meines Erachtens wieder eine wichtiger werdende Rolle spielen, weil sie im Vergleich zum Anwalt einem Kunden zusätzliche nützliche Vorteile bieten können. Ferner steigt die Zahl der neuen Anbieter (New Law), die bestimmte Teile der Wertschöpf-

fungskette von Rechtsdienstleistungen übernehmen (etwa Legal Process Outsourcer, spezialisierte Personalvermittler, Such- und Informationsservices, Selbstbedienungs- und Netzwerkplattformen).“ (Mascello, 2015, o.S.).

3.1 Strategisches Kanzleimarketing

Strategisches Marketing ist die langangelegte und prozessual gestaltete Form des Marketings. Beim strategischen Marketing handelt es sich um eine Grundsatzentscheidung über die Art der Unternehmenstätigkeit, die von der obersten Geschäftsführung festgelegt wird, sich an langfristigen Entwicklungen orientiert (mit Zielhorizonten von drei bis fünf Jahren) und daher auch über einen längeren Zeitraum Gültigkeit besitzen sollte. Mit der langfristigen Festlegung ist sie entsprechend auch nur schwer zu revidieren. Bei der Festlegung der strategischen Ziele geht es um die Konzentration des Einsatzes von Ressourcen auf attraktive Geschäftsfelder. Außerdem wird die eigene Position der Kanzlei gegenüber den Konkurrenten und Wettbewerbsvorteile in der Wahrnehmung des Mandanten festgelegt. In der Planung, Organisation und Umsetzung wird dabei das Marketing mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens verzahnt.

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Steuerberatungs- und Anwaltskanzleien könnten sich z.B. oft noch kundenorientierter organisieren. Viele Kanzleien beschäftigen sich noch zu sehr mit sich selbst. Etrillard forderte daher schon vor geraumer Zeit: „Stellen Sie sich die Frage: was ist wichtig für meine Mandanten und was erwarten sie von mir. Letztendlich sind es Ihre Mandanten, die Ihre Kanzlei am Leben erhalten. Vergessen Sie es nie. Es ist viel leichter die Kanzlei zu wechseln, als Sie denken. Zwei entscheidende Erfolgskriterien sind heutzutage Qualität und Schnelligkeit.“ (Etrillard, 2001, o.S.) Die Dienstleistung der Branche definiert sich nicht nur durch Art und Quantität der geschriebenen und gesprochenen Worte, sondern auch durch Faktoren, wie Qualität, Pünktlichkeit und Mandantenbetreuung (Hoefflmayr, 2003, S. 11).

Strategisches Marketing unterscheidet sich damit deutlich von dem in vielen kleineren und mittleren Kanzleien und Gesellschaften beobachtbaren „Marketing aus dem Bauch“. Hier erfolgt die Marktbearbeitung eher personenzentriert und subjektiv; das heißt, der Geschäftsführer meint (auch ohne strukturierte und professionelle Marktanalyse) „seinen“ Markt zu kennen und agiert entsprechend. Gleiches gilt für Kanzleien, in denen einzelne Geschäftsbereichs-, Abteilungs- oder Teamleiter ihr „eigenes Ding“ machen, sich nicht abstimmen und ggf. sogar (versehentlich) in den Absatzgebieten der Kollegen wildern.

Beispiel:

Ein dem Verfasser bekanntes Beispiel der schlimmsten Konsequenzen dieser Art von Einzelmarketing ist übrigens die fast gleichzeitige Abgabe von zwei Angeboten aus der gleichen Kanzlei beim gleichen Mandanten für die gleiche Dienstleistung, allerdings mit einigen Tausend Euro Unterschied in der Honorarvorstellung. Die Überraschung des Mandanten kann man sich sicherlich gut vorstellen.

Beispiel:

Beim „Marketing aus dem Bauch“ sind auch keine strategischen Ziele vorhanden, an denen die Kanzlei sich ausrichten könnte oder an denen sich die mit der Mandantenakquisition beauftragten Mitarbeiter orientieren könnten.

Beispiel:

Während einer „strategischen Führungskräftekonferenz“ eines mittelständischen Beratungsunternehmens wurde der CEO nach den strategischen Zielen für die nächsten fünf Jahre gefragt. Seine Antwort: „Ich denke, wir werden in allen Geschäftsbereichen gewachsen sein.“

Durch die fehlende Kommunikation und Reflexion über das Thema Marketing in der Kanzlei fehlen notwendige Informationen für die praktische Umsetzung. Außerdem ist kaum Lernen möglich. Beides wird aller Voraussicht nach die Motivation der betroffenen Mitarbeiter senken (und möglicherweise für die Abwanderung derselben zu besser aufgestellten Kanzleien sorgen).

Übrigens stehen kleinere und mittlere Kanzleien nicht alleine mit der unzureichenden Ausprägung des strategischen Marketings: In KMU aller Branchen wird die systematische, langfristige Unternehmensentwicklung häufig vernachlässigt. Die strategischen Planungen konzentrieren sich häufig stark auf die Person des Unternehmers. Diese sind allerdings zumeist so stark in das Tagesgeschäft involviert, dass kaum Zeit für andere Aktivitäten bleibt. Und selbst wenn grundlegende strategische Tools bekannt sind, werden diese kaum angewandt (Dresselhaus und Jungkind, 2014, o.S.).

3.2 Der Prozess des strategischen Marketings

Der Denk-, Planungs- und Handlungsprozess des strategischen Marketings stellt sich – analog zu vielen Darstellungen in Marketinglehrbüchern – wie in Abbildung 4 dar. Eher neu ist dabei aber die rechte untere Seite der Darstellung: Sie gilt für Kanzleien, die erst damit beginnen, strategisches Marketing zu betreiben und daher einige Aspekte zusätzlich bedenken müssen.

Der Prozess beginnt regelmäßig damit, sich Gedanken um die eigene Unternehmensphilosophie zu machen. Darauf aufbauend erfolgt die erste grundsätzliche Analyse, wie die Ist-Situation und vor allem die aktuellen Chancen und Gefahren für die eigene unternehmerische Tätigkeit aussehen. Es folgt die Setzung von lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen. Diese werden dann in einem weiteren Analyseschritt mit den Marktgegebenheiten abgeglichen. Schließlich folgt die taktische Umsetzungsplanung in den bekannten Bereichen des Marketingmix (oder auch des „absatzpolitischen Instrumentariums“); also in den Bereichen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Wenn in diesen vier Bereichen alles (z.B. für das nächste Geschäftsjahr) geplant wurde, wird voraussichtlich auch eine Absatzerwartung und eine Gewinnerwartung ableitbar sein. In der praktischen Umsetzung und der entsprechenden Ergebniskontrolle zeigt sich dann, inwieweit der Plan funktioniert hat. Das Ergebnis wiederum stellt die Grundlage einer erneuten Ist-Analyse dar, die zu weiteren marketingtechnischen Planungen führen kann und sollte. Denn, wie bereits erwähnt: Strategisches Kanzleimarketing ist ein dynamischer Kreislauf.

In den nächsten Unterkapiteln sollen die einzelnen Bestandteile des strategischen Kanzleimarketings noch einmal detaillierter beleuchtet werden. Außerdem soll dargestellt werden, welche

Bedeutung die gute Bearbeitung der einzelnen Bestandteile im Rahmen des Kanzleimarketings für die akquisitorische Tätigkeit der betroffenen Mitarbeiter hat.

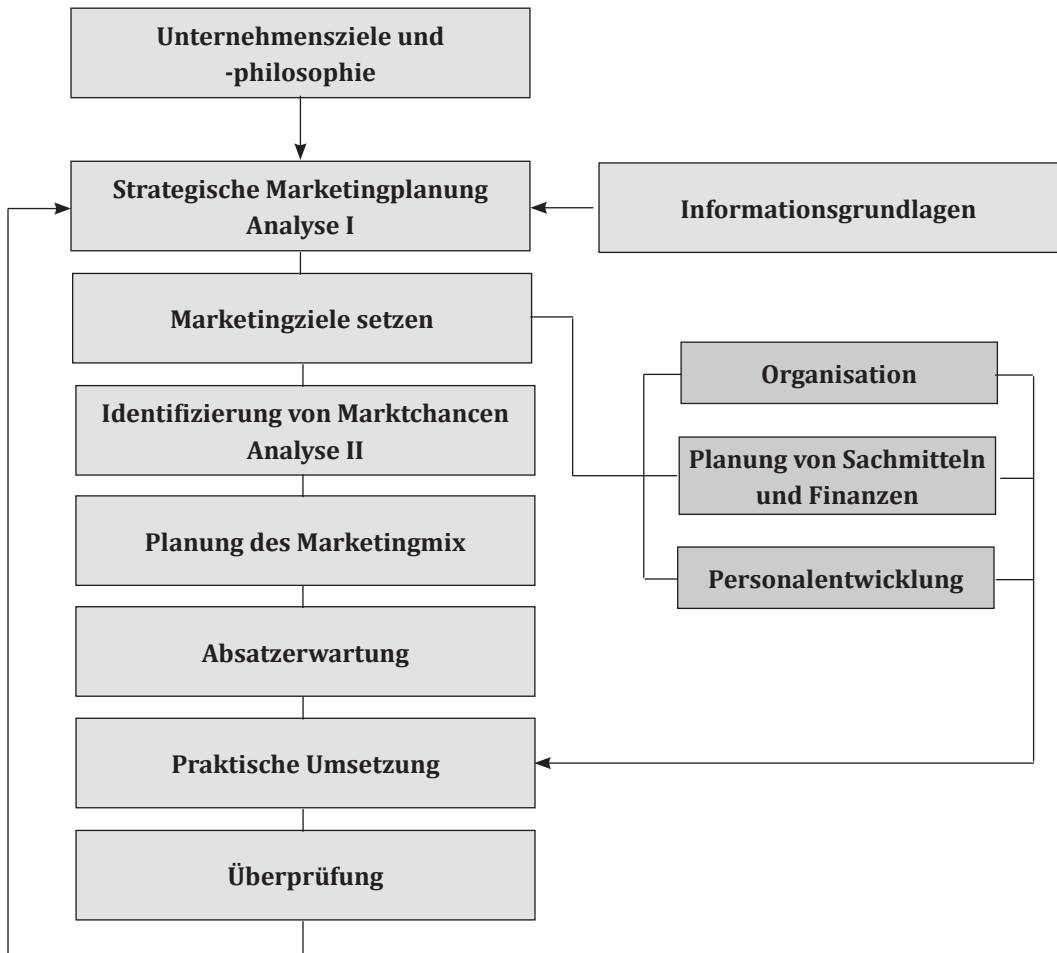


Abbildung 4: Strategische Marketing im Prozess (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.1 Kanzleiphilosophie

Bei der Kanzleiphilosophie handelt es sich um die Wertvorstellung des Beratungsunternehmens mit grundlegenden Auswirkungen auf die Ziel- und Strategieentscheidungen. Aus ihr wird die Strategie des Unternehmens abgeleitet. Sie besteht aus den Grundeinstellungen der Geschäftsführer oder Eigentümer und spiegelt sich intern in den Führungsgrundsätzen und extern im Umgang mit Mandanten, Kooperationspartnern etc. wider. Eng verbunden mit der Philosophie der Kanzlei ist der Begriff des „**Leitbildes**“. Eine Kanzlei kann sich nur schlecht auf dem Markt behaupten, wenn sie kein Profil oder keine wahrnehmbare Identität hat. Das Leitbild formuliert dieses Profil, es ist das „Bild“, welches das Unternehmen sich selbst gibt und das auch die Mitarbeiter in die Zukunft „leiten“ soll. Es soll eine Vision vermitteln, die nach innen hin motiviert und nach außen den Mandanten verrät, was die Kanzlei eigentlich will und wofür sie steht.

4.4 Beispiele für Organisationsentwicklungsarbeiten in den Themenbereichen Marketing und Akquisition

Im Folgenden soll mit einigen ausgewählten Beispielen aufgezeigt werden, wie man mit der strategischen Arbeit in einer Kanzlei beginnen kann.

4.4.1 Beispiel: Mitarbeiterbeteiligung bei Marketing und Akquisition

Vor einiger Zeit konnte der Verfasser einen Workshop zum Thema „Optimierung von Marketing & Vertrieb“ in einer mitteständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (WPG) mit den dortigen Partnern der Kanzlei durchführen. Ziel war es, den Ist-Zustand hinsichtlich der Themen Akquisition und Marketing zu ermitteln und Ableitungen für die Fortentwicklung der Kanzlei in beiden Bereichen zu erarbeiten. Nach einer kurzen thematischen Einführung wurde eine Definition sowohl für „Marketing aus dem Bauch“ als auch für „Strategisches Marketing“ gegeben. Auf dieser Grundlage wurden dann die Anwesenden um eine erste Einschätzung gebeten, wie der Vertrieb und das Marketing derzeit in der WPG aufgestellt ist. Außerdem wurde nach den Zielen für die Kanzlei gefragt und die Ziele der eigenen Vertriebstätigkeit im eigenen Fachverantwortungsbereich. Die Antworten wurden auf einer vorbereiteten Pinwand gesammelt:

Partner	Ziele für mein Marketing/ meine persönliche Akquistätigkeit	Ziele für WPG	Einschätzung (Ausprägung des strategischen WPG-Marketings) 1-10
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Abbildung 29: Zielsetzung und Kurzanalyse zu Marketing und Vertrieb (Quelle: eigene Darstellung)

4.4.2 Beispiel: Check des strategischen Marketings

In einem anderen Workshop für eine mittelständische StB-Kanzlei wurden potenzielle Umsetzungsfragen zum strategischen Marketing präsentiert und die Teilnehmer sollten danach in Kleingruppen überlegen, in welchen Fragebereichen der größte und dringendste Handlungsbedarf liegt.

Fragen zur Operationalisierung des strategischen Marketings:	Einschätzung des Handlungsbedarfs
1. Verfügt die WPG über ausformulierte Alleinstellungsmerkmale (USP), die auch allen Mitarbeitern bekannt sind? Welche?	
2. In welchen Märkten (Branchen, Regionen etc.) könnte das Geschäft ausgebaut werden, und wie könnten die eigenen Mitarbeiter dort akquisitorisch aktiv werden?	
3. Sind die potentiellen Märkte (Beratungsthemen, Branchen, Zielunternehmen, Regionen etc.) für die Akquisitionsbemühungen sauber aufgeteilt und gibt es eine Marketing- und/oder Vertriebsleitung, welche alle Maßnahmen zentral koordiniert?	
4. Wie werden die strategischen Ziele der WPG operationalisiert; d.h. welche Ziele müssen für einzelne Geschäftsbereiche abgeleitet werden und welche Ziele müssen dann wiederum die für die Akquisition zuständigen Mitarbeiter erreichen (z.B. Anzahl Neuaquisitionen pro Halbjahr)?	
5. Wie wird der Marketingmix operationalisiert? Z.B.:	
a) Sind alle Dienstleistungen, welche die WPG anbietet, bekannt oder in irgendeiner Weise für Mitarbeiter nachlesbar (z.B. mit einem „Produkthandbuch“), sodass relativ leicht auch Cross-Selling betrieben werden kann?	
b) Gibt es interne Honorarvorgaben, mit denen Mitarbeiter in Verhandlungen arbeiten dürfen oder gar „Preislisten“ mit „Leistungs-paketen“ (z.B. „Basispaket“, „Premium“ und „All Inclusive“) für bestimmte Dienstleistungen, die dem Mandanten die Entscheidung zur Beauftragung erleichtern?	
c) Wie oft sind die (leitenden) Mitarbeiter vor Ort, um auch den persönlichen Kontakt zum Mandanten zu pflegen?	
d) Wo können Mitarbeiter selbst im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. mit Fachvorträgen) tätig werden und sich hier auch verbessern (Schulung in Präsentationstechnik) und inwieweit werden die persönlichen Akquisitionsbemühungen der Mitarbeiter durch Maßnahmen der Werbung unterstützt?	
5. Sind die Prozesse mandantenorientiert und kann auf Mandantenanfragen (z.B. zur Unterbreitung eines Angebots) schnell reagiert werden? Wie professionell werden die Verkaufsteams für „Pitches“ (= Verkaufspräsentationen/-gespräche) zusammengestellt (fachlich, nach Erfahrung, Alter, Branchenkenntnissen, persönlicher Bekanntschaft mit Mandant etc.)?	

<p>6. Gibt es ein funktionierendes Customer Relationship Management System (CRM), in dem alle Daten zu tatsächlichen und potentiellen Mandanten, Mandantenkontakten und Akquisitionsbemühungen aller Mitarbeiter hinterlegt sind (oder besteht beispielsweise die Gefahr, dass es peinliche und imageschädigende Mehrfachansprachen bei potenziellen Mandanten gibt?)?</p>	
<p>7. Was sind die Stärken und Schwächen der WPG? Sind diese intern bekannt/kommuniziert?</p>	
<p>8. Welches Akquisitionspotenzial gibt es unter den Mitarbeitern? Wer kann hier als „Vorbild“ dienen?</p>	
<p>9. Funktioniert das Cross-Selling oder scheitert dies regelmäßig an Abteilungs- und Team-Egoismen?</p>	

Abbildung 30: Kanzlei-Check zum strategischen Marketing (Quelle: eigene Darstellung)

Aus der Gruppenarbeit ergab sich übrigens, dass die Teilnehmer vor allem zu den Fragen 3, 4 und 5. a) den dringendsten Handlungsbedarf sahen. Im letzten Teil des Workshops wurden Ziele für die genannten Arbeitsbereiche erarbeitet und Verantwortlichkeiten festgelegt, wer sich um welche Bereiche „kümmert“.

4.4.3 Beispiel: Beginn strategischer Arbeit in nur einem Geschäftsbereich als Leuchtturmprojekt

Im Rahmen der Angliederung einer mittelständischen an einen internationalen Verbund wurden der Kanzlei, die bisher kaum strategisch gearbeitet hatte, nun („quasi von oben“) strategische Ziele für die nächsten fünf Jahre vorgegeben. Dies zwang die Kanzleigeschäftsführung zum Handeln. Mit den ersten Planungen und Umsetzungsüberlegungen begann man zunächst nur in dem Geschäftsbereich, der sich in der näheren Vergangenheit als innovativster und wachstumsstärkster erwiesen hatte. Die Idee war, ein Leuchtturmprojekt zu schaffen, welches die anderen drei Geschäftsbereiche motivieren und „mitreißen“ sollte. In diesem Geschäftsbereich wurden die (o.g.) vorgegebenen Ziele – in Abstimmung mit der Gesamtgeschäftsleitung – anteilmäßig für den Geschäftsbereich festgelegt. Danach wurde zurückgerechnet; das heißt, man überlegte: Wenn das Umsatzziel für den Geschäftsbereich in fünf Jahren bei X liegt, welche Zwischenziele müssen dann in vier, drei, zwei und in einem Jahr erreicht sein, um die strategische Zielerreichung zu garantieren? Das zunächst zu erreichende Jahresziel wurde dann in einer Kickoff-Veranstaltung allen Führungskräften und Mitarbeitern des entsprechenden Geschäftsbereiches präsentiert. Anschließend wurden die Führungskräfte und Mitarbeiter in Arbeitsgruppen aufgeteilt, um kreative Ideen zur Zielerreichung zu entwickeln. Es folgte ein kurzer Input zum Thema Projektmanagement und Konzeptarbeit. Die Veranstaltung endete mit dem Auftrag an die Abteilungsleiter des Geschäftsbereiches, innerhalb eines halben Jahres ein Konzept für die Erreichung des Jahreszieles vorzulegen.

enthält der letzte Satz eine freundliche Ablehnungsoption. Denken Sie aber immer daran: Nur wer fragt, dem kann geholfen werden!

6.4 Kommunikationskompetenz: Professionelle Gesprächsführung mit Mandanten

Geglückte Kommunikation mit Mandanten hängt nicht nur vom guten Willen ab, sondern insbesondere von der Fähigkeit, sich gegenseitig zu verstehen und zu durchschauen, welche Vorgänge sich abspielen, wenn Menschen miteinander kommunizieren. Unsere Arbeitswelt wird zwar immer mehr technisiert, und diese Entwicklung ist wohl unaufhaltsam und in vielen Fällen auch hilfreich und sinnvoll; aber je mehr Technik unsere Arbeitswelt prägt, umso wichtiger sind die menschlichen Faktoren, also auch unser Kommunikationsverhalten. Hierzu schreibt die Wirtschaftsprüferin Andrea Bruckner:

„... die Interaktionen zwischen Ihnen, Ihren Mandanten und Ihren Mitarbeitern werden maßgeblich durch Kommunikation geprägt und beeinflusst. Die „richtige“ Kommunikation innerhalb und außerhalb Ihrer Praxis nimmt somit einen hohen Stellenwert für Ihren Unternehmenserfolg ein.“

(Bruckner, 2012, S. 53 f.)

Vorweg muss noch gesagt werden, dass kommunikative Instrumente nicht dazu dienen, in schwierigen Akquisitionsgesprächen zu „gewinnen“. Wo es einen Gewinner gibt, wird es immer auch einen Verlierer geben, und es sollte nicht das Ziel von Gesprächen sein, den Mandanten zum Verlierer zu machen. Langfristige Beziehungen werden so sicherlich nicht gestaltet. Die Anwendung kommunikativer Instrumente bietet auch nicht die Garantie, dass zukünftig alle Gespräche besser laufen als bisher. Kommunikative Prozesse laufen ja immer zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern ab; d.h. der Erfolg ist immer abhängig von den Aktionen bzw. Reaktionen beider Seiten. Auch auf die ausgefeiltesten Gesprächsführungskniffe muss der andere nicht so reagieren, wie eigentlich erwartet. Trotzdem: Durch die differenzierte und zielorientierte Anwendung der im Folgenden vorgestellten Instrumente der Kommunikation wird sich ganz sicher die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass kommunikative Prozesse zukünftig besser laufen.

6.4.1 Ist-Zustand

Übung:

Wie sieht es derzeit bei Ihnen aus? Testen Sie doch einmal kurz Ihre kommunikativen Fähigkeiten:

- Kennen Sie die Grundsätze menschlicher Kommunikation (z.B. Axiome der Kommunikation, Vier-Ohren-Modell, Grundlagen der Körpersprache, Transaktionsanalyse, NLP u.ä.)?
- Kommunizieren Sie immer teilnehmerorientiert?
- Können Sie sich klar und verständlich ausdrücken?
- Können Sie eine Sache kurz und einfach erläutern?
- Können Sie Ihren Standpunkt argumentativ gut darlegen?

- Strukturieren Sie Ihre Gespräche?
- Verfügen Sie über eine differenzierte nonverbale Kommunikationsfähigkeit?
- Beherrschen Sie Fragetechniken?
- Kommen Sie gut mit verbalen Angriffen klar?
- Können Sie in Konflikten gut vermitteln und schlichten?
- Können Sie gut verhandeln?
- Beherrschen Sie die Nutzenargumentation für verschiedene Zielgruppen?
- Beherrschen Sie Einwandbehandlungstechniken?
- Beherrschen Sie Präsentationstechniken?
- Sind Sie in der Lage, mit einer kurzen Vorbereitungszeit einen 10minütigen strukturierten Vortrag über eines Ihrer Spezialthemen oder zu Ihrer Kanzlei zu halten?

Falls Sie hier oft mit einem „Nein“ oder auch nur zögerlich geantwortet haben, sollten Sie sich nun intensiver mit dem Thema Kommunikation beschäftigen.

Es sind bereits sehr viele Bücher zum Thema Kommunikation geschrieben worden. Mit dem vorliegenden Kapitel soll daher nicht das Rad neu erfunden werden, sondern es werden einige wichtige Erkenntnisse aus der Kommunikationspsychologie dargestellt. Sie werden vielleicht auch nicht viel grundlegend Neues erfahren, vielmehr werden Sie wahrscheinlich dem täglich Erlebten eine neue Seite abgewinnen können und die zwischenmenschliche Kommunikation auch (oder gerade) im Umgang mit Ihren Gesprächspartnern in einem anderen Licht sehen. Wer also lernen und umlernen will, findet hier einiges Rüstzeug und einige Wegweiser, um sein Kommunikationsverhalten zu überprüfen, zu optimieren und letztlich erfolgreicher zu gestalten.

6.4.2 Wahrnehmung im Gespräch

In verschiedenen Ansätzen der Kommunikations- und Lernpsychologie wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch in seiner Vergangenheit unterschiedliche Erfahrungen gemacht hat und sich anhand dieser Erfahrungen in seinem Kopf seine ganz individuelle Landkarte der Welt konstruiert. Diese Landkarte beruht auf den persönlichen Einstellungen und Glaubenssätzen, die sich der Einzelne vor allem über seine Sozialisation im sozialen und kulturellen Umfeld angeeignet hat. Hinzu kommen genetische Eigenschaften, welche die Entwicklung der persönlichen Einstellungen mitbestimmen. Die Einstellungen beeinflussen die Wahrnehmung in der Weise, dass sie als eine Art Filter wirken, so dass die gleichen Informationen von verschiedenen Personen unterschiedlich aufgenommen werden.

Bei allen Gesprächen werden Sie also auf jeden Fall vom Gesprächspartner irgendwie wahrgenommen und diese Wahrnehmung beruht zunächst auf dem, was beim Gesprächspartner, dem Empfänger der Nachricht, „ankommt“ (und von ihm verarbeitet wird) und erfolgt auf verschiedenen Kanälen:

- **körperlich:** Versteht der andere – rein akustisch – das, was ich sage? Sieht er mich, meine Gesten, meine Mimik etc.? Kurz: Funktionieren seine Wahrnehmungsorgane?
- **intellektuell:** Versteht der andere, dass was ich sage inhaltlich? Überfordere ich ihn möglicherweise durch die Komplexität der Darstellung?

- **sozial:** Wie versteht mich der andere? Spreche ich seine Sprache (Verwende ich vielleicht zu viel „Fachchinesisch“)? Sind wir auf einer Wellenlänge?

Übrigens: Es gibt keine „Falschwahrnehmung“. Menschen denken und arbeiten mit den Informationen, die Sie aufgenommen haben. Diese sind für Sie „wahr“. Die Voraussetzung für diese Wahrnehmung ist natürlich auch die Fähigkeit des Senders, sich entsprechend zu artikulieren, also „richtig“ zu senden. Auch auf der Senderseite sind die o.g. Kanäle zu beachten:

- **körperlich:** Artikuliere ich laut genug? Setze ich Gesten ein, um das Gesagte visuell zu unterstreichen und damit dem anderen das Zuhören zu erleichtern?
- **intellektuell:** Verstehe ich selbst, was ich da sage? Formuliere ich so, dass es der andere inhaltlich versteht?
- **sozial:** Versuche ich mich auf den anderen einzustellen; auf seine Art, seinen sozialen und beruflichen Hintergrund? Sorge ich für eine angemessene Gesprächsatmosphäre?

Missverständnisse sind die häufigste Art menschlicher Kommunikation.

(Peter Benaryl)

Die vorstehenden Überlegungen wurden im Bereich der Kommunikationswissenschaften im sogenannten Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation zusammengefasst (siehe Abbildung 33).

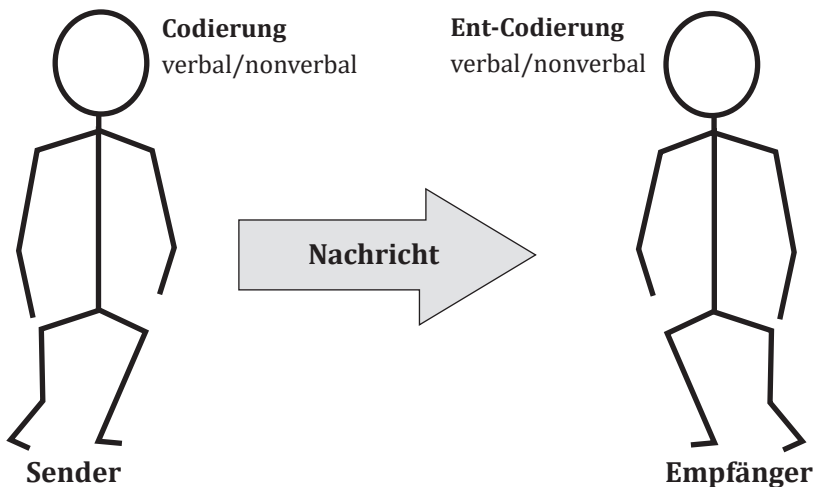


Abbildung 33: Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

Wieviel in Kommunikationsvorgängen eigentlich passieren oder auch schief gehen kann, macht folgendes Zitat deutlich:

8. Vom Denken zum Handeln

Im zweiten Teil ging es im Wesentlichen um Strategien bei der eigenen persönlichen kommunikativen Akquisitionsarbeit. Es fehlen noch Hinweise, wie das erworbene Wissen in den nächsten Wochen und Monaten „auf die Straße“ gebracht werden kann.

„Nicht was Sie über Marketing wissen oder was Sie marketingmäßig planen, zählt. Nur die tatsächlich umgesetzten Marketingaktivitäten bringen Ihnen Ergebnisse.“

(Waugh und Halvax, 2006, S. 29)

Wer sich (erstmalig bzw. verstärkt) die aktive Akquisition von Mandanten auf die Fahne schreibt (oder durch „Anweisung von oben“ geschrieben bekommt), erhält eine neue Priorität in seinem Arbeitsleben. Für Berufsträger besteht immer die Aufgabe darin, zu unterscheiden, welche grundsätzlichen Arbeitsbereiche sie haben und wie sie diese untereinander hinsichtlich der Prioritäten abgrenzen können. Möglicherweise unterscheiden Sie derzeit nur bezüglich Ihrer Arbeitszeit und Ihrer zur Verfügung stehenden Freizeit (siehe Abbildung 56). Je nachdem, wie viel Sie arbeiten, werden Sie beides in ein Verhältnis zueinander setzen können. So könnte beispielsweise Ihr Anteil an Arbeit bei einem 24-Stunden-Tag und einem 10-Stunden-Arbeitstag bei entsprechenden 42 % liegen. An Freizeit bleiben Ihnen dann 58 % der Tageszeit zu Ihrer Verfügung (falls Sie nicht noch zusätzlich die tägliche Fahrt zur Arbeit einrechnen müssen bzw. wollen). Schon jetzt könnten Sie sich überlegen, ob die Anteile hier richtig verteilt sind und ob Sie ggf. in dieser Verteilung die Prioritäten neu setzen müssten.

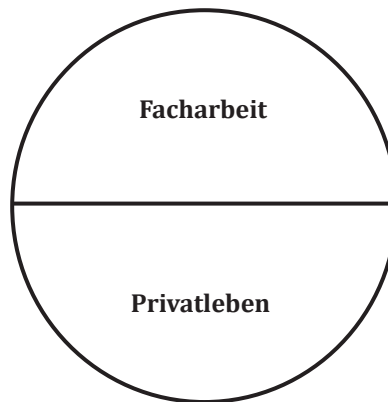


Abbildung 56: Verteilung von Beruf und Freizeit (Quelle: eigene Darstellung)

Gesellt sich nun zur Facharbeit die Akquisitionsarbeit hinzu, ist zu überlegen, wie diese eigentlich in die eigene Zeitplanung und Work-Life-Balance hineinpasst (Abbildung 57).

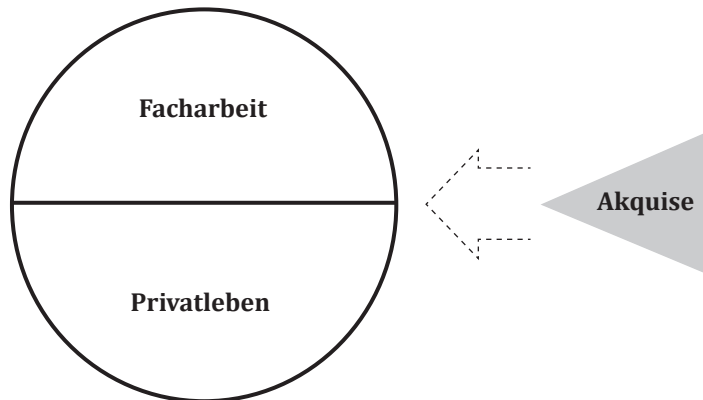


Abbildung 57: Neue Prioritäten für Berufsträger (Quelle: eigene Darstellung)

Im Alltag geht oft das Tagesgeschäft und die abrechenbare Facharbeit vor und man hat scheinbar keine Zeit für die aktive Mandantenakquisition, die ja auch zunächst einmal keinen Umsatz bringt.

„Idealtypisch sollten Inhaber/Partner und andere Führungskräfte einen Großteil ihrer Zeit auf das Mandatsmanagement, die Mandantenpflege/-akquisition und die Mitarbeiter- und Praxisführung konzentrieren.“

(Andrea Bruckner, 2012, S. 60)

Bezogen auf die obige Abbildung 57 muss man konstatieren, dass es eigentlich nur zwei Varianten gibt, um Akquisition als zusätzliche oder wichtigere Aufgabe umzusetzen. Man verzichtet auf einen Teil der eigenen Freizeit und/oder man wird im Bereich der Facharbeit effizienter und spart hierdurch Zeit (die dann für Akquise genutzt werden kann) bzw. hat die Möglichkeit, Fachaufgaben zu delegieren (z.B. an jüngere Mitarbeiter, die sich noch nicht um das Thema Akquisition kümmern).

Beispiel:

Der Verfasser konnte als Berater in einer größeren Kanzlei erleben, wie jungen Berufsträgern ab einer bestimmten Hierarchiestufe das Thema Mandantenakquisition als zusätzliche neue Aufgabe zugewiesen wurde. Um die notwendigen Kompetenzen zu erlangen wurde ein entsprechendes Training in Akquisitionstechniken mit einem externen Weiterbildungsunternehmen organisiert. Obwohl nur zweitägig und als eine Art „Crashkurs“ gedacht, kostete die in einem guten Tagungshotel durchgeführte Veranstaltung doch insgesamt einen fünfstelligen Betrag. Leider vermied es der beauftragte Trainer, mit den Teilnehmern eine Art persönlichen Fahrplan darüber zu erstellen, was sie denn nach der Veranstaltung mit ihrem neu erworbenen Wissen konkret in den darauffolgenden Wochen anfangen sollten. Die Kanzleigeschäftsführung ging nun davon aus, dass die betroffenen Mitarbeiter selbständig ihr erworbenes Wissen anwenden und sich damit auch die Umsatzzahlen erhöhen würden. Auf meinen Vorschlag hin, doch einmal eine „Refresher-Veranstaltung durchzuführen (um zu sehen was bisher besonders gut klappt und wo es noch Probleme in der Umsetzung gibt) wurden die ehemaligen Teilnehmer zu einer Tagesveranstaltung eingeladen, die etwa sechs Monate nach der Trainingsveranstaltung stattfand.

Vielleicht ahnen Sie es schon: Auf die erste Frage, was denn bereits von den Teilnehmern umgesetzt worden sei, kam die Antwort von allen vierzehn Teilnehmern (!): „Nichts!“ Das Tagesgeschäft hatte hierzu keine Zeit gelassen.

**Ein Verkäufer, der keine Zeit hat, Neukunden zu akquirieren,
ist wie ein Mensch, der keine Zeit zum Essen hat.
Über kurz oder lang verhungert er.
(Kurt H. Thieme, 2000, S. 71)**

Hübner und Hübner stellen Berufsträgern ähnliche Fragen wie in dem genannten Beispiel:

- Was haben Sie während der letzten 6-12 Monaten getan, das der Kanzlei jetzt zu Gute kommt?
- Was haben Sie getan, um die Position der Kanzlei in der Zukunft zu stärken?
- Auf welche Art und Weise haben Sie Ihren Marktwert im Vergleich zu vor 12 Monaten gesteigert?
- Auf welche Art und Weise wollen Sie Ihren Marktwert in Zukunft steigern?
- Was haben Sie für den Aufbau und die Verbesserung der Beziehungen zu Klienten und Mitarbeitern während der letzten 6-12 Monate geleistet?

(Hübner & Hübner, S. 39).

Die Setzung neuer Prioritäten verlangt die Bereitschaft zum Umdenken und zur Veränderung. Claudia Ossola-Haring weist z.B. auf die Schwierigkeiten hin, die Steuerberater damit haben könnten, als Dienstleister betrachtet zu werden, gerade weil sie möglicherweise die Bedeutung ihrer kommunikativen Fähigkeiten für ihre Berufstätigkeit noch nicht erfasst haben. Positive Gesprächshaltung sei eben „schwer für jemanden, der von Hause aus mit Steuern und Recht zu tun hat.“ (Ossola-Haring, 2006, S. 273 f.)

Fakt ist aber, dass – als Berufsträger – der operative Einsatz beim Mandanten mehr und mehr Akquise- und Unternehmeraufgaben weichen muss. Die Marktlage innerhalb der Branche wird schwieriger und die Übernahme von Aufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung dienen der langfristigen Sicherung des Unternehmens, des eigenen Lebensunterhaltes, und der Arbeitsplätze; kurz: sie dient dem Erfolg.

Diese Umorientierung hat auch mit der Fähigkeit und dem Willen zum Lernen zu tun. Die Chancen stehen aber gut, denn inzwischen ist von Neurologen nachgewiesen worden, dass auch bei einem Erwachsenen das Gehirn noch umprogrammiert werden kann. Denken Sie daran, dass Sie – wie jeder Mensch – nur 24 Stunden pro Tag Zeit haben. Wie werden Sie diese in Zukunft nutzen?

**„Der Mensch hat keine Zeit, wenn er sich nicht Zeit nimmt, Zeit zu haben.“
(Ladislaus Boros)**

8.1 Wichtige Akquiseaufgaben statt dringende Fachaufgaben

Wer sich trotz anstehender Akquisitionsaufgaben, immer noch im gleichen Maße um die vielen Detailaufgaben der Facharbeit kümmert, wird sich über kurz oder lang verzetteln (siehe Abbildung 57). Übrigens: gerade die scheinbar dringenden Fachaufgaben des Tagesgeschäfts, die einem auf den Tisch flattern, sind nicht immer für einen selber wichtig, sondern oft nur für andere dringend.