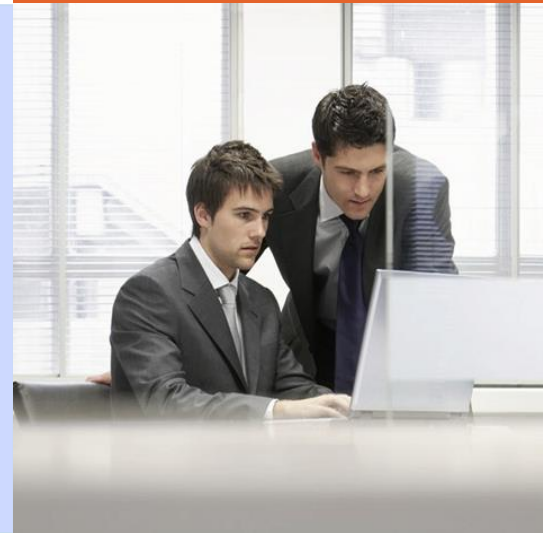


Professionelles Kanzleimanagement

WHITE Paper

Teil 2: Client Development: Mit bestehenden Mandanten profitabel wachsen



Einen vorhandenen Mandanten zu halten oder auszubauen ist siebenmal leichter als einen neuen zu gewinnen, lautet eine alte Vertriebsregel. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig systematisch Anwälte ihre Bestandsmandanten hinsichtlich Profitabilität und Umsatz ausbauen.

Bestehende Mandanten vertrauen bei guter Leistung der Arbeit ihrer Kanzlei und sehen die Effizienzgewinne gegenüber einer neuen Kanzlei, die erst eingearbeitet werden muss. Dies gilt auch für ehemalige Mandanten. Wenn die Gründe für den Weggang nicht endgültig gegen eine Reaktivierung sprechen, sind ehemalige Mandanten im Vergleich zu Neumandanten ebenso leichtere Ziele für offene Potenziale.

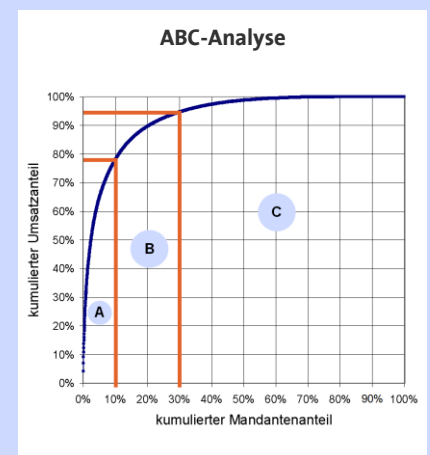
Um dieses Potenzial mit bestehenden oder ehemaligen Mandanten auszuschöpfen, müssen Anwaltskanzleien ihre Mandantenstruktur besser kennen. Gezielte Analysen können aufzeigen, welcher Umsatz und welcher Gewinn mit welchen Mandanten und Leistungen erzielt werden, wie die zeitliche Entwicklung über die Jahre aussieht und wo der geografische Fokus liegt. Diese Analysen beruhen auf Kanzleikennzahlen, die regelmäßig systematisch analysiert und ausgewertet werden sollten. Wenn die Ergebnisse im Partnerkreis präsentiert und offen diskutiert werden, können neue Ansatzpunkte für Mandantenentwicklungsprogramme gewonnen und effektive Maßnahmen konzipiert und umgesetzt werden.

„Nutzen Sie das Potenzial Ihrer aktuellen und ehemaligen Mandanten richtig aus!“

Schritt 1: Verbesserung der Mandantenstruktur

Eine wichtige Methode, um Mandanten hinsichtlich ihres Umsatzes zu kategorisieren, ist die ABC-Analyse. Hierzu werden die Mandanten zunächst nach ihrer Umsatzgröße sortiert und in drei Größenklassen eingeteilt. Die Einteilung ist kanzleispezifisch, orientiert sich aber an der allgemeinen Regel 80 % - 15 % - 5 % des kumulierten Umsatzes, also: „Wie viele Mandanten machten im letzten Jahr 80 % meines Umsatzes aus?“ Dies sind die A-Mandanten der Kanzlei und damit die Key Clients. Diese Mandanten sind wichtig für das Cross-Selling (Schritt 4) und benötigen eine besondere Betreuung, um sie langfristig an die Kanzlei zu binden.

Kleine Mandanten im C-Segment sind meist unprofitabel, da sie gemäß dem Sprichwort „Kleinvieh macht auch Mist!“ insgesamt einen hohen Aufwand in der Akquise und Betreuung haben. Schwierig ist es meistens auch, die regulären Stundensätze von Beginn an durchzusetzen. Bieten C-Mandanten jedoch hinreichend Up-Selling-Potenzial, was durch Indikatoren schnell festgestellt werden kann, so sollten sie selbstverständlich mit geeigneten Maßnahmen an die Kanzlei gebunden und weiter entwickelt werden.



„Die Kurve zeigt, dass die 70 % C-Mandanten nur 5 % zum Gesamtumsatz beitragen.“

Fallbeispiel: Ein neuer Standort einer Großkanzlei erzielt im dritten Jahr seines Bestehens einen Jahresumsatz von 6 Mio. €. Die Mandanten lassen sich in folgende Kategorien aufteilen: A (≥ 50.000 €), B (≥ 10.000 € bis 49.999 €) und C (< 10.000 €). Die ABC-Analyse (siehe Grafik oben rechts) zeigt, dass der Standort mit 10 % aller Mandanten (A-Mandanten) bereits 78 % des Umsatzes erzielt. Dagegen wird mit den C-Mandanten nur 5 % des Umsatzes erzielt, obwohl diese 70 % der Mandanten ausmachen.

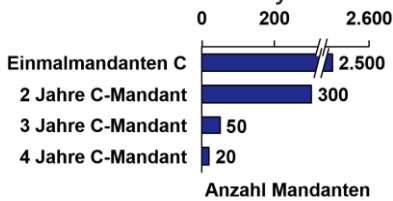
Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die Mandantenstruktur ungünstig für den weiteren Ausbau ist und nicht zu einer Großkanzlei passt. Folgende Kernfragen müssen geklärt werden: „Sind die C-Mandanten überhaupt profitabel?“, „Wo liegt die Ursache für die vielen C-Mandanten?“ und „Welche C-Mandanten besitzen Up-Selling-Potenzial?“. Haben Sie Mut und geben Sie unprofitable C-Mandanten gezielt an den Wettbewerb ab!

Mandantenentwicklungsanalyse

2014 \ 2013	A	B	C	verloren	Verlustquote
A	●	●	●	●	6%
B	●	●	●	●	30%
C	●	●	●	●	64%
Gewonnen	●	●	●	●	
Neumandantenquote	5%	36%	59%		

„Nur wenige C-Mandanten haben Wachstumspotenzial. Diese Mandanten müssen identifiziert und qualifiziert werden.“

C-Mandantenanalyse



„Mit Analysen über mehrere Jahre können wahre Bestandsmandanten, Entwicklungsverläufe und Tendenzen identifiziert werden.“

Schritt 2: Mandantenentwicklung

Mit der Analyse der Mandantenentwicklung werden die Mandanten anhand der Umsatzkategorien im Jahresvergleich betrachtet. Daraus lässt sich genau erkennen, welche Mandanten sich verbessert bzw. verschlechtert haben, welche Mandanten hinzugewonnen wurden und welche verloren gingen.

Fallbeispiel: Im vorliegenden Fall wurde die Entwicklung vom Jahr 2013 zum Jahr 2014 analysiert. Die Größe der Kreise gibt die Anzahl der Mandanten je Segment wieder. Die Farben zeigen den Grad der Entwicklung: Beispielsweise stellen die grünen Kreise gewachsene Mandantensegmente dar und die schwarzen Kreise komplett verlorene Mandantenanteile. Der Umsatz stagnierte, weil sich die Neumandantenquote und Mandantenabwanderungsquote ausglich. Jedoch ist das Entwicklungspotenzial für Bestandsmandanten bei weitem nicht ausgeschöpft. Die Betrachtung der A-Mandanten zeigt, dass nur wenige B- und C-Mandanten zu A-Mandanten aufgestiegen sind. Das organische Wachstum, das auf Client Development zurückzuführen ist, war hier zu niedrig bzw. negativ.

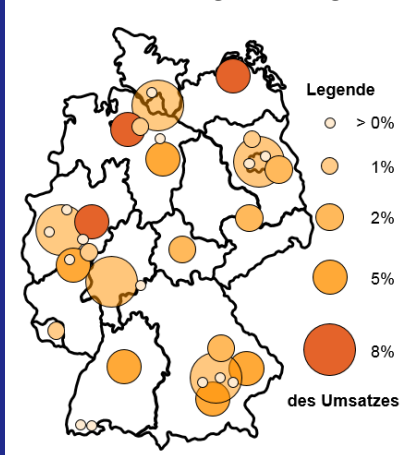
In einer weiteren Analyse wurde eine sehr hohe Fluktuation im C-Segment festgestellt. Von rund 2.900 C-Mandanten der letzten vier Jahre waren 2.500 nur Einmalmandanten, hatten also in einem von vier Jahren überhaupt Umsatz.

Schritt 3: Mandantensegmentierung

Mandanten sollten nach mehreren unterschiedlichen Kriterien segmentiert werden. Mögliche Segmentierungskriterien sind Standorte der Mandanten, Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, realisierter Stundensatz oder der Beratungsbedarf. Die Segmentierung dient dazu, die Marketingmaßnahmen besser auf die Mandanten abzustimmen und Potenziale systematisch zu identifizieren. Eine geografische Mandantensegmentierung kann Lösungen für die Betreuung der Mandanten erleichtern und die Wirtschaftlichkeit von überregionalen und lokalen Marketingmaßnahmen absichern.

Fallbeispiel: Die Großkanzlei hat vier Standorte: Hamburg, Berlin, München und Köln. Die angestrebte Strategie ist auf Wachstum ausgelegt. Die geografische Mandantensegmentierung zeigt prozentual, dass sich die gegenwärtigen Mandanten in den Ballungsgebieten befinden. Für die Kanzlei würde es sich anbieten, einen zusätzlichen Bürostandort in Frankfurt zu eröffnen, da bereits bestehende Großmandanten dort angesiedelt sind. Zu bestehenden Mandanten könnte eine größere Nähe erzielt werden und unerschlossene Mandantenpotenziale könnten systematisch in dieser Region gewonnen werden. Auch Stuttgart schien zunächst für einen neuen Standort in Frage zu kommen. Eine Befragung der dort ansässigen Mandanten ergab jedoch, dass hier ein Büro nicht von der Kanzlei erwartet wird.

Geografische Mandantensegmentierung

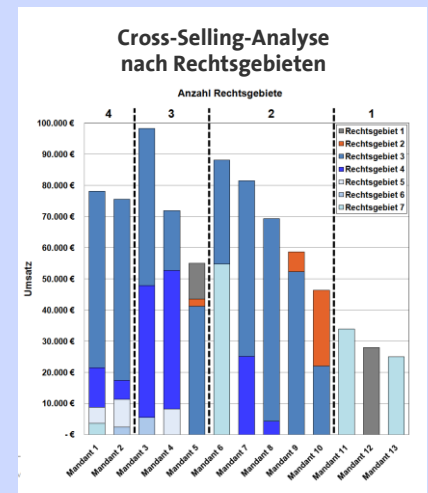


„Mandantenpotenziale ergeben sich in Frankfurt, wo die Kanzlei bisher keinen Standort hat.“

Schritt 4: Synergiepotenziale durch Cross-Selling nutzen

Um bestehende Mandanten mit weiteren Aufträgen an die Kanzlei zu binden oder deren Umsatz zu steigern, eignet sich die Methode des Cross-Sellings. Mehrere Leistungen werden von der gleichen Kanzlei bezogen. Vorteile entstehen sowohl für den Mandanten als auch für die Kanzlei. Da der Mandant sich bereits ein Bild von der Leistung machen konnte, sinkt dessen Unsicherheit im Leistungsbezug. Die Kanzlei kann die bestehende Mandantenbeziehung ausschöpfen und festigen. Um sich stärker am Mandanten auszurichten, sollten Kanzleien Industry Groups einführen, statt sich nach Rechtsgebieten aufzustellen.

Fallbeispiel: In einer Kanzlei betrug die Cross-Selling-Quote, also die durchschnittliche Anzahl von Rechtsgebieten, in denen ein Mandant beraten wird, nur 1,8 von 7 Rechtsgebieten, in denen die Kanzlei tätig ist. Nach Einführung eines Cross-Selling-Programms konnte die Quote auf 2,4 erhöht werden, wodurch der Umsatz der Kanzlei um 22 % gesteigert werden konnte.



„Der Auszug aus einer Cross-Selling-Analyse zeigt, dass größere Mandanten in mehreren Rechtsgebieten beraten werden.“

Checkliste – Zehn Fragen zur Mandantenentwicklung Ihrer Kanzlei:

1. Kennen Sie die ABC-Segmente Ihrer Kanzlei?
2. Wissen Sie, wie sich die Segmente entwickeln?
3. Kennen Sie die Abwanderungsquote Ihrer Mandanten?
4. Ist der Wert bekannt, ab der ein Mandant profitabel ist?
5. Wissen Sie, welche Mandanten Up-Selling-Potenzial besitzen?
6. Existieren gezielte Mandantenentwicklungsprogramme?
7. Nutzen Sie verschiedene Segmentierungskriterien?
8. Kennen Sie Ihr geografisches Marketingpotenzial?
9. Setzen Sie gezielt Cross-Selling ein?
10. Kennen Sie die Cross-Selling-Quote Ihrer Kanzlei?

- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein



Schoen + Company ist eine Managementberatung mit Fokus auf Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.

Mein Team besteht aus praxiserfahrenen Unternehmens- und Umsetzungsberatern mit ökonomischem Hintergrund. Wir begleiten Sie von der Strategie bis zur Umsetzung.

Ihr Ansprechpartner: Ralf Schön, Geschäftsführer

Schoen + Company GmbH
 Management Consultants
 Neuer Zollhof 2
 40221 Düsseldorf
 T 0211-8395-410
 F 0211-8395-411
 E info@schoen-company.com
 I www.schoen-company.com