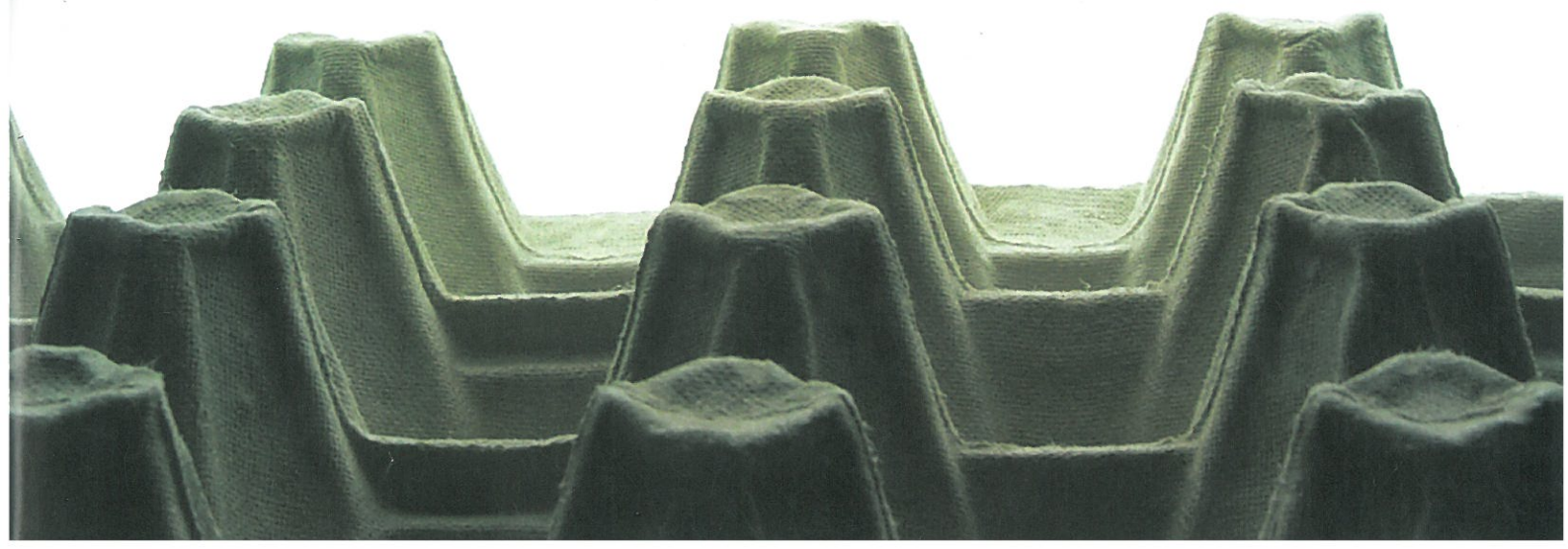


juve Rechtsmarkt

NACHRICHTEN FÜR ANWÄLTE UND MANDANTEN

Ungelegte Eier

CRM in Kanzleien:
Langsamer Start einer guten Idee





Ungelegte Eier

CRM in Kanzleien: Langsamer Start einer guten Idee

ALLE ANWÄLTE SIND SPEZIALISTEN in der Mandantenpflege: Sie erbringen eine persönliche Dienstleistung, die gar nicht anders sein kann als hundertprozentig am Klienten orientiert. Das bedeutet allerdings nicht, dass sich Kanzleien mit Begeisterung auf CRM-Software stürzen, auch wenn die Vorteile eines professionellen Client Relationship Managements auf der Hand liegen. Sie warten ab – und verspielen vielleicht einige Chancen für die Zukunft.

von Markus Lembeck

In kleinen Einheiten macht der Chef den Markt“, so CRM-Vordenker Peter Winkelmann, Professor für Marktorientierte Unternehmensführung an der FH Landshut. Die standardisierten Vorgänge gehen geräuschlos über den Schreibtisch einer Mitarbeiterin, der Chef hat den Überblick und gibt den persönlichen Touch. Aber dieses Modell hat laut Winkelmann natürliche Grenzen: „In größeren Dienstleistungsunternehmen müssen die kundenbezogenen Prozesse transparent gemacht werden, weil viele Mitarbeiter und Ressorts beteiligt sind. CRM-Systeme können hier in dreifacher Hinsicht hilfreich sein: Sie gewährleisten die Qualität der kundenbezogenen Prozesse, sie ermöglichen die Analyse dieser Prozesse etwa im Hinblick auf Kosten, und sie helfen, einen Mehrwert zu generieren.“

Qualitätssicherung. Kostenanalyse. Mehrwert. Bessere Argumente für einen Software-Einkauf kann man kaum verlangen. Trotzdem scheinen nur wenige Kanzleien das Thema CRM auf ihre Prioritätenliste gesetzt zu haben. Es hat einen schlechten Ruf bekommen.

Mandate and more

Als nämlich Anfang März in großen Lettern im „Handelsblatt“ zu lesen war, die

Kanzleien unterschieden zwischen Klienten erster und zweiter Klasse, schrillten erst die Alarmglocken, dann klingelten die Telefone, und schließlich klangen die Ohren. Da gibt es große Sozietäten, so schien der Artikel zu suggerieren, die haben ein Bonusprogramm für Vielmandatierer mit angeschlossener Sonderbehandlung, da kommt ein normaler Mandant nicht mehr rein. Ist die Segmentierung von Mandanten in Gruppen eine Frage, mit der sich Kanzleien zwar ausgiebig beschäftigen, aber nicht beschäftigen sollten?

Mit etwas Spott ließe sich behaupten, die deutsche Anwaltschaft sei damit endlich im 19. Jahrhundert angekommen. Denn schon Mitte der 1890er Jahre entdeckte der italienische Ökonom Vilfredo Pareto, dass zwanzig Prozent seiner Landsleute achtzig Prozent des italienischen Volksvermögens besaßen. Schön wäre es, wenn man damals oder heute dazugehörte oder sie wenigstens als Private Clients beraten könnte – wichtiger ist, dass Paretos Beobachtung als Daumenregel auf viele wirtschaftliche Abläufe anwendbar ist und auch angewendet wird: Zwanzig Prozent der Arbeitszeit bringen

achtzig Prozent des Arbeitsergebnisses, zwanzig Prozent der Kundschaft bringen achtzig Prozent des Umsatzes. Die Klienten segmentieren sich gewissermaßen von selbst.

Inwiefern Kanzlei-Manager daraus intern Schlüsse ziehen, hängt wohl von den Besonderheiten der Standorte und Praxisgruppen

Qualitätssicherung. Kostenanalyse. Mehrwert. Bessere Argumente kann man kaum verlangen.

ab. Nach außen ist die Botschaft eindeutig: Jeder Mandant ist gleich viel wert und wird gleich gut behandelt. Der Mandant ist König und erhält keine abgestufte Kundenkarte in Silber, Gold oder Platin.

Nur schade, wenn Seine Majestät das sicher geglaubte Dauermandat plötzlich zu einer anderen Kanzlei trägt und man sich der eigenen Abhängigkeit von dem betreffenden Umsatz gar nicht so recht bewusst war – und schade auch, wenn man sich in eher kleineren Mandaten verausgabt und den potenziellen Honorarbatzen mangels Wirtschaftlichkeitsrechnung gar nicht erkennt. Genau hier liegt ein interessantes Einsatzfeld von CRM-Programmen (► Vive le ROI!).

Struktur folgt der Strategie

Aber die Zurückhaltung vieler Sozietäten beim lohnenswerten Thema CRM resultiert nicht nur aus einer provokanten Schlagzeile. Ähnlich wie in der mittlerweile überwundenen Diskussion „Dürfen Anwälte Werbung machen?“ wird mancherorts befürchtet, die Beschäftigung mit Kundenbindung und Geschäftsentwicklung erwecke den Eindruck, da liege in der eigenen Kanzlei etwas im Argen – „die haben's wohl nötig“.

Natürlich haben Sie's nötig. Allerdings nicht aus dem Grund, dass sie aktuell etwas falsch machen, sondern nach dem Motto „(F)IT im Wettbewerb“ (JUVE 04/03) – und weil Sie Ihren Mandanten in professioneller Hinsicht nicht nachstehen sollten. „Bei der Auswahl von Kanzleien für ihre Global Panels erkundigen sich erfahrungsgemäß sechs von zehn Mandanten danach, wie die Sozietät die Beziehung mit dem Mandanten in Zukunft zu betreuen gedenkt“, weiß Stefanie Hoogklimmer, die als Leiterin



„Mandanten wollen auch zwischen Transaktionen betreut werden.“ Stefanie Hoogklimmer (Allen & Overy)

Business Development Kontinentaleuropa für Allen & Overy tätig ist (► Mandanten-Feedback). Insofern ist der Umgang mit Kundenbeziehungen schon heute eine unternehmerische Notwendigkeit. In Zukunft könnte er zum wichtigsten strategischen Thema werden.

„Structure follows strategy“ konstatierte US-Ökonom Alfred Chandler in den 1960er Jahren. Genau wie Paretos 20-80-Regel ist das ein empirischer Befund. Sprengstoff besitzt Chandlers viel zitierte Aussage vor allem, wenn man sie etwas zuspitzt: „IT structure follows strategy.“ Dann wären die internationalen, voll integrierten Kanzleien in IT-Hinsicht voll vernetzt und im ständigen Austausch und jederzeit im Bilde.

Bestimmt, aber nicht unbedingt beim Management der Mandantenbeziehungen. Eine große internationale Sozietät gibt die Auskunft, dass sich die komplexe anwaltliche Dienstleistung nicht zur Abbildung durch eine Software eignet – ein gewichtiges Argument, aber hat man dann zu recht

Vier Facetten von CRM

CRM ALS MODELL

Customer bzw. Client Relationship Management – das Management der Kundenbeziehungen – ist in erster Linie ein Modell der Unternehmensführung, das den Kunden (und nicht etwa das Produkt oder den Markt) in den Mittelpunkt stellt. Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert – der Fokus liegt wenig überraschend auf den Kunden, die besonders wertvoll sind, sei es nach dem Umsatz oder nach anderen, weichen Kriterien.

CRM ALS SOFTWARE

Erst in zweiter Linie sind mit CRM Software-Lösungen gemeint, die seit den 1990er Jahren zur Steuerung und Analyse von Kundenbeziehungen eingesetzt werden, vor allem in vertriebs- und außendienstlastigen Branchen.

CRM ALS MARKT

► Mit CRM-Systemen und -Dienstleistungen werden im Jahr 2006 weltweit voraussichtlich ca. 9 Milliarden Euro umgesetzt (Quelle: IT-Analyst IDC, 2004).

► Der in Deutschland erzielte CRM-Umsatz lag im Jahr 2003 bei 300 Mio. Euro, plus 200 Mio Euro für damit verbundene Systemintegration (Quelle: Schwetz Consulting, 2004).

CRM ALS PROBLEM

Bei einer branchenübergreifenden Umfrage unter 177 CRM-erprobten Managern erklärte ein Drittel, dass die CRM-Systeme die Erwartungen nicht erfüllt haben; 10% waren 18 Monate nach Installation der Software noch mit Anlaufproblemen beschäftigt.

(Quelle: Salesforce.com, 2005)

2004 einen Preis für die weltweite Integration der Finanz-, Personal- und CRM-Systeme gewonnen? Eine zweite Kanzlei betont, dass eine CRM-Lösung nur Sinn macht, wenn sie für die Gesamtsozietät eingeführt wird, und dass man Ausschau hält nach einer Lösung. Auch andere Große bereiten Großes vor – Auskünfte dieser Tragweite behandeln wir wie gewohnt vertraulich.

Wettbewerbsvorteil CRM?

Warum für die CRM-Verwendung in Kanzleien so mancher Widerstand zu überwinden ist, hat mehrere Gründe. Die Ansichten darüber, ob der CRM-Einsatz in einer Kanzlei als Wettbewerbsargument vorgebracht werden kann, gehen unter Business Development-Verantwortlichen auseinander. „Das bloße Vorhandensein eines CRM-Systems bringt noch keinen Wettbewerbsvorteil“, findet Marcus Brans, Director Operations Germany von Shearman & Sterling. „Entscheidend ist die Frage, wie gut hilft die Business-Development-Strategie der Kanzlei ihren Anwälten bei der täglichen Arbeit im Geschäft?“ CRM wäre dann „nur“ ein Werkzeug und auf der Ebene einer Strategie falsch angesiedelt.

Einen ganz praktischen Grund für einen CRM-Stau in deutschen Sozietäten nennt Dr. Andreas Rösch. „Auf der Agenda der Kanz-

leien stehen zunächst Systeme für das Praxis- und Dokumentenmanagement“, so der Geschäftsführer der IT-Beratung Rösch & Associates. „Danach heißt das Thema Wissensmanagement, und schließlich, als Kür gewissermaßen, folgen CRM-Systeme.“ Es ist dabei zu vermuten, dass nicht allein die Anschaffungskosten großen Stress bereiten. Die Gewöhnung an neue Werkzeuge braucht ihre Zeit, und wenn Anwälte und Mitarbeiter innerhalb weniger Jahre gleich drei Pflichtprogramme absolviert haben, pfeift so mancher auf die Kür.

Und das nicht nur aus finanziellen Gründen. „Bevor man über die Anschaffung einer Software nachdenkt, müssen die Partner von CRM als Idee überzeugt sein“, meint Hoogklimmer. „Wie sich auch in anderen Professional Service Firms beobachten lässt, ist es mit dem Kauf eines Systems längst nicht getan.“

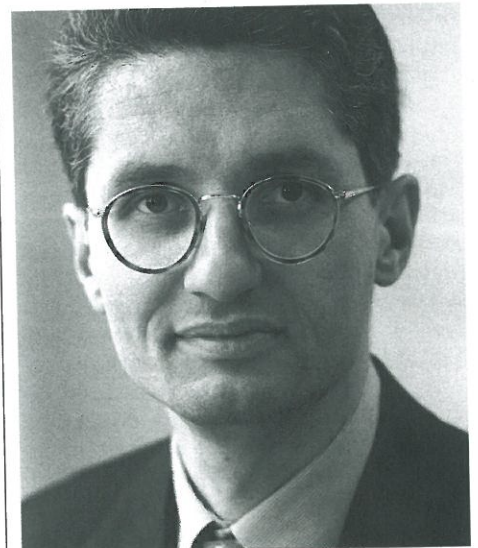
Die „Eat what you kill“-Hürde

Eine hohe Hürde für das kanzleiweite Mandanten-Management kann das Vergütungssystem sein. Das „Eat what you kill“-Prinzip – eine rein leistungsbezogene Vergütung – scheint dem kanzleiweiten, intensiven Datenaustausch über Ansprechpartner und Beratungsbedarf diametral entgegenzustehen. Diese Hürde ist auch kaum beiseite zu räumen: Eben weil mit CRM eine Grundstimmung der gesamten Sozietät gemeint sein muss, wenn der entsprechende Software-Einsatz funktionieren soll.

Kanzleien, die nach Lockstep vergüten, sehen sich hier im Vorteil. Dr. Andreas Dietzel, Leiter Corporate bei Clifford Chance:

Am Anfang muss investiert werden – in Bits, Bytes und besonders in Arbeitszeit.

„Man spürt immer wieder bei den Mandanten, dass sie diejenigen Kanzleien weniger schätzen, in denen die Partner als Einzelkämpfer auftreten und nur ungern Spezialis-



„Mandantenteams steuern kundenbezogene Aktivitäten.“ Dr. Andreas Dietzel (Clifford Chance)

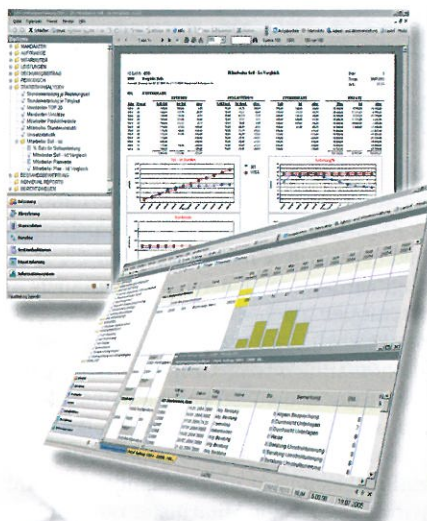
Anzeige

Kanzlei-Management

für Rechtsanwaltskanzleien

LAS, das Leistungserfassungs- und Abrechnungssystem, ist eine Software, die speziell für die Bedürfnisse von Rechtsanwaltskanzleien entwickelt wurde.

LAS entstand in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung des wirtschaftlichen Erfolges Ihrer Kanzlei. Vertrauen Sie dabei einem Software-Partner, der flexibel auf die individuellen Besonderheiten Ihrer Kanzlei einget.



► Leistungserfassung

- Stunden
- Reisekosten
- Zeitnah
- Projektbezogen

► Bewertungssystem

- Tätigkeitsbezogene Abrechnungssätze
- Individuelle Preisvereinbarungen je Mandant, Auftrag

► Abrechnung

- Honorare
- Pauschalen
- BRAGO/RVG
- Rechnungsdruck über Microsoft® Word®

► Berichte

- Mandanten- und Mitarbeiterlisten
- Auftrags- und Umsatzlisten
- Statistiken, Analysen
- Export nach Microsoft® Excel®

LAS5

Das Leistungserfassungs- & Abrechnungssystem

GEDICON Software
 Gesellschaft für Dateninformations- und Consultingsysteme mbH
 E-Mail: info@gedicon.de • Web: www.gedicon.de

Emil-Hoffmann-Str. 1a
 50896 Köln
 Tel.: +49 (0) 2236/3323-0
 Fax: +49 (0) 2236/3323-23

Vive le ROI!

AUFWAND UND ERTRAG VON CRM-SOFTWARE

- Software-Verkäufer argumentieren mit hoher Kapitalrendite, die zum kleineren Teil durch direkte Einsparungen etwa bei Mailings und zum größeren Teil durch höhere Arbeitsproduktivität entsteht.
- Bei den Kosten (Total Cost of Ownership) macht der Erwerb der eigentlichen Software möglicherweise unter 50 Prozent aus. Ins Geld gehen auch Beratung, Personalaufwand, Schulungen und Hardware-Nachrüstungen.
- Die Daten müssen eingegeben und gepflegt werden – wenn nicht durch die Anwälte selbst, dann durch sog. Data Stewards oder das Sekretariat.
- Die Ansprache von Mandanten, tatsächlichen und potenziellen, mit Mailings und Newslettern lässt sich besser steuern.
- Bei genügend großer Datenbasis lassen sich Beratungsschwerpunkte nach Region oder

Rechtsgebieten ermitteln.

- Dadurch gibt es Anhaltspunkte für die mögliche Ausweitung bestehender Mandate (Up-Selling) und Cross-Selling über Praxisgruppen hinweg.

- Durch Bewertung und Nachverfolgung von Verweis-Mandaten kann die Position der eigenen Kanzlei gestärkt werden.



Prof. Dr. Peter Winkelmann
 (FH Landshut)

WIN-WIN-SITUATION

„Im besten Fall profitieren beide Seiten vom CRM: Der Dienstleister erarbeitet systematisch seine unternehmerischen Chancen und macht seinen Kunden bessere, weil individuell passende Angebote.“

ten aus den eigenen Reihen hinzuziehen.“ Jedoch können auch solche Kanzleien CRM-Software sinnvoll einsetzen, etwa um Marketing-Aktivitäten zu steuern und Kontakte zu sammeln. Die Technik hilft dann gleichzeitig, das eigene Wissen zu schützen: Jeder Benutzer legt fest, welche anderen Personen „seine“ Kontakte ansehen können bzw. wie detailliert das Datenmaterial offen gelegt wird – Telefon-Durchwahl ja, private E-Mail-Adresse nein.

Für ihr so genanntes Client-Focus-Management verwendet Clifford Chance eine maßgeschneiderte IT-Lösung, die kanzleiweltweit im Einsatz ist. Allerdings betont Dietzel, dass die Technik nur unterstützend eingesetzt wird: „Die Klammer für unsere kundenbezogenen Aktivitäten sind Mandantenteams unter Leitung eines Partners, die bei Bedarf auf die Unterstützung der Business Development-Mitarbeiter zurückgreifen.“

Name, Position, Adresse ...

Damit ist der Theorie des CRM genügend Rechnung getragen. „CRM ist keine rein technische Lösung“, erläutert Frank Naujoks, Analyst der auf CRM spezialisierten Hewson Group. „Ein Unternehmen oder eine Kanzlei muss Kunden- oder Klientenorientierung als Philosophie verstehen. Nur dann werden die Kundendaten kontinuierlich gepflegt und wird mit einer CRM-Software vernünftig gearbeitet.“

Die Angst vor Schwierigkeiten erscheint aber auch dann nicht unbegründet, wenn die Einstellung stimmt. Zwar laufen Eingabe und Benutzung der Kontaktdetails nicht viel anders als in herkömmlichen Programmen: Name, Position, Adresse geschäftlich, Telefon geschäftlich ... Was unter Microsoft Outlook Routine ist, sollte auch im CRM-Alltag kein großer Zeitfresser sein, und was delegiert ist, bleibt delegiert. „Die Anwälte managen die Beziehungen, die Mitarbeiter managen die Kontakte“ – so ist einmal ein amerikanischer Berater an das Problem des Mitmachens her-

gegangen. In dem betreffenden Projekt wurde so wenigstens verbal eine Trennung von Kompetenzen und Arbeitsbelastung herbeigeführt.

Aber wenn der CRM-Einsatz nicht gleich am Anfang scheitern soll, muss investiert werden – in Bits, Bytes und besonders in Arbeitszeit. Ein wichtiger Meilenstein ist erreicht, wenn es für alle Kontakte nur eine einzige Datenbasis gibt und diese Datenbasis während des Aufbaus gründlich durchforstet wird: nach doppelten Einträgen und, mit zum Teil erheblichem Rechercheaufwand, nach Kartenteilen.

Datenflut und Datenschutz

Die Zusammenführung der unterschiedlichsten Datenquellen kann auch das Signal sein, die Einhaltung von Datenschutz-Standards zu prüfen. Für global agierende Sozietäten könnte das ausufernde Datensammeln zum Boomerang werden – anstatt die Mandantenbeziehungen zu vertiefen, würde man einen Vertrauensbruch riskieren. Das Problem ist erkannt. Lovells, die bereits vor einigen Jahren mit dem CRM-Einsatz begann, hat sich selbst auf strenge Regeln verpflichtet, wie Regional Managing-Partner Dr. Michael Leistikow erklärt: „Lovells hat zur Einhaltung des Datenschutzes restriktive, weltweit einheitliche Richtlinien aufgestellt, die insbesondere für die Eingabe von personenbezogenen Daten gelten.“

Vorbildlich klappte die Zusammenarbeit zwischen der britischen Kanzlei Pinsents (jetzt Pinsent Masons) und ihren Mandanten: Die Briten bat während der CRM-Einführung um die Auffrischung der Kontaktdetails, und die Mandanten kamen dem in großer Zahl nach – ohne zu murren, wie die Anwälte befürchtet hatten.

Nicht nur zur Weihnachtszeit

Die Benutzer müssen allerdings direkt einsteigen und in der Kontaktpflege am Ball bleiben. Frank Naujoks: „Ein gesundes Adressmanagement ist die Grundlage für ►

CRM-Systeme.“ Nicht zuletzt in der Vorweihnachtszeit plagen sich immer noch Kanzleien mit umfangreichen Listen, auf denen einerseits kein Kontakt fehlen darf, andererseits doppelte Einträge mühsam von Hand gelöscht werden müssen – alle Jahre wieder. Falls eine CRM-Lösung läuft und die Adresspflege gut organisiert ist, funktioniert die Auswertung beinahe auf Knopfdruck.

Besonders in der Darstellung des Beziehungsgeflechts zwischen Mandanten und Anwälten ist die Anwendung Interaction innovativ. Anbieter ist die US-Firma Interface, die zu Lexis Nexis/Reed Elsevier gehört. Mit Interaction arbeiten unter anderem Shearman & Sterling und Lovells. Bei Baker & McKenzie verwenden einige internationale Büros ebenfalls diese Software, in Deutschland allerdings steht den Anwälten eine eigene Lösung zur Verfügung, die bestimmte Funktionalitäten von Interaction ersetzt. Osborne Clarke, die im Vereinigten Königreich zu den Vorzeigekunden von Interaction gehört, plant die Einführung auch in Deutschland, allerdings noch ohne festen Zeitrahmen.



„CRM folgt auf Wissensmanagement.“
Dr. Andreas Rösch (Rösch & Associates)

Der deutsche Markt scheint nur begrenzt attraktiv zu sein. Barry Solomon, Executive Vice President von Interface, erklärt: „Wir konzentrieren uns zur Zeit auf Nordamerika, UK und Australien“ – mit anderen Worten, auf den englischsprachigen Jura-Kosmos. Ähnlich Konkurrent Aderant, der vor der Umfirmierung als Solution 6 auf dem deutschen Markt aktiv war: Aderant überlässt die Ansprache deutscher Kunden seinem internationalen Partnernetzwerk. Kein Wunder, dass sowohl Interaction als auch das CRM-Produkt von Aderant nur englischsprachige Oberflächen anbieten.

Der Anwalts-PC als Client

SAP und Microsoft gäbe es zwar mit deutschen Bezeichnungen, aber Referenzkunden aus der Anwaltsbranche können die beiden Riesen nicht vorweisen. So erklärt CRM-

Das Gelbe vom Ei

SO HILFREICH KANN DIE CRM-TECHNIK SEIN

- Sammlung und Klassifizierung von Kontakten nach einheitlichem Schema und einheitlichen Kriterien
- Duplikatsuche und -elimination bei der Datenübernahme aus anderen Quellen
- Automatischer Datenaustausch mit etablierten Kontaktsammlungen zum Beispiel in MS Outlook, das so ohne Einschränkung für den E-Mail-Verkehr weiter benutzt werden kann.
- Einfacher Übergang zwischen der elektronischen Akte und den Kontaktinformationen
- Integrationsfähigkeit mit anderen Softwareprodukten, v. a. mit Zeiterfassung und Rechnungswesen
- Vielfältiger Zugang über das interne Netzwerk, das Internet oder mobile Geräte
- Einladungen, Mandanten-Newsletter und Weihnachtskarten lassen sich leichter nach

Zielgruppen aufteilen, Rückläufe lassen sich zuordnen und auswerten.

- Grafische Darstellung von Kontaktketten (wer kennt wen?) und Firmen-Informationen, falls die Organisationsstrukturen zum Beispiel von Konzernen entsprechend erfasst sind.



Dr. Oliver Gießler (Hanselaw Hammerstein & Partner)

CRM IM EINSATZ

„Die CRM-Funktionen im engeren Sinn sind vertriebsorientiert, wir verwenden sie nur eingeschränkt. Wir benutzen unsere CRM-Software hauptsächlich in drei Bereichen: als Knowledge Base, zur Adressverwaltung und zur gemeinsamen Mandatsbearbeitung.“

Umsatz-Anführer SAP, dass aktuell „weder mySAP CRM noch die Mittelstandssoftware bei Rechtsanwaltskanzleien eingesetzt“ wird – diese Zielgruppe habe den Bedarf wohl noch nicht erkannt.

Kleinere deutsche Software-Anbieter haben immerhin erste Schritte in den Kanzleienmarkt gemacht. Die Hamburger Firma WICE zum Beispiel ist dem Open-Source-Gedanken verpflichtet und bietet mit ihrer CRM-Groupware eine Lösung für Linux-Server an. Der Benutzer greift mit beliebigem Betriebssystem und Browser als Client auf diesen Server zu. Der doppelte Vorteil: Nichts muss auf den individuellen PCs und Laptops zusätzlich installiert werden, und von jedem Internet-Anschluss aus können die Anwälte und Mitarbeiter auf Adressen, Vorgänge und Vertragsmuster zugreifen (► Das Gelbe vom Ei).

Dr. Oliver Gießler, einer von sieben Partnern bei Hanselaw Hammerstein & Partner, beschreibt den Auswahlprozess, der seine Kanzlei bereits vor einigen Jahren zu WICE führte: „Wir wollten einen Anbieter vor Ort, dem man bei Bedarf auch einmal auf die Finger klopfen kann. Die Lösung unter Linux bot außerdem den besseren Sicherheitsstandard. Und wir wollten einen webbasierten Zugang, den auch unser Berliner Büro leicht nutzen kann.“

Potenzial in der Akquise

Die frühe Auseinandersetzung mit technischen Features ist allerdings eher untypisch. Den Anstoß, sich dem Mandanten stärker zu widmen, geben häufig Überlegungen über die eigene Marktposition. „Auch mittelgroße und kleine Kanzleien machen sich über Marketing und Mandantenbindung Gedanken“, weiß Anwaltsberater Dr. Volker Albert Tausch. Er hat den branchenspezifischen Input gegeben für die Weiterentwicklung einer industrieprobten CRM-Lösung. Die so entstandene Anwendung mit dem Namen WinSale Advo-

kat CRM ist seit einigen Monaten bei der 23 Anwälte starken Essener Kanzlei Heinemann & Partner im Einsatz. „Wir können mit ein und derselben Software nicht nur die Marketinginstrumente steuern, sondern auch Auswertungen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten abrufen“, beschreibt Heinemann-Anwalt Gregor Franßen einen Vorteil der neuen Software. Bis Ende des Jahres, so hofft Franßen, werden alle Arbeitsplätze die CRM-Software haben: „Das Potenzial insbesondere in der Mandantenakquise wird dann für alle Mitarbeiter nutzbar.“

Teile, bezahle und herrsche

Die Einbindung aller Mitarbeiter in die Kontaktpflege gilt in der CRM-Szene als unerlässlich. Zwar liegt es mit Blick auf den Geldbeutel nahe, bei Arbeitsplatz-Lizenzen erst einmal zu sparen, aber die CRM-Idee

„Sechs von zehn Mandanten fragen Kanzleien gezielt nach der Mandantenbetreuung.“

wird auf diese Weise unterminiert. Wenn das Teilen von Informationen Grenzen hat, dann lohnt es sich kaum, überhaupt in ein solches System zu investieren.

Mit anderen Worten: Alle müssen am CRM beteiligt werden – direkt, als Benutzer, oder indirekt, über Mitarbeiter. Gerade ältere Anwaltspersönlichkeiten gelten oft als schwierig zu begeistern, wenn sie ihre Arbeitsabläufe verändern sollen. Noch gibt es die Schreibtische, auf denen der PC nur hin und wieder zum Internet-Surfen besucht wird und ansonsten Staub fängt. Dann muss die Datenpflege zum Beispiel durch das Sekretariat erledigt werden – ein akzeptabler Kompromiss.

Allerdings ist es unfair, Benutzergruppen allein nach dem Alter zu bilden, meint IT-Berater Andreas Rösch: „Wie stark die Kontaktdaten von Anwälten gepflegt werden, hängt immer von den einzelnen Personen ab. Auch junge Anwälte haben hier

nicht immer die gewünschte Disziplin.“ Auch bei Lovells kann man im Benutzungsgrad keine Altersunterschiede erkennen: „Altersunterschiede unter den Benutzern fallen nicht ins Gewicht“, sagt Leistikow. „Es ist eher eine Typfrage, wie stark der einzelne die Software in seine tägliche Arbeit einbindet. In allen Praxisgruppen gibt es Anwälte, die Interaction stark benutzen.“

Um hohe CRM-Investitionen nicht in den Sand zu setzen, ist es deshalb denkbar, dass Arbeitsverträge bei den Associates und sogar die Sozietätsverträge der Part-

ihren Gewohnheiten und Erwartungen nicht ernst zu nehmen.

Unerwartet rasch stellt sich häufig der erste praktische Erfolg eines guten Kontaktmanagements ein, nämlich durch die gezieltere und geldsparende Versorgung der Mandanten mit Einladungen, Newslettern oder, wie gesagt, Weihnachtskarten. Aber das ist wirklich nur der Anfang. Entscheidende Chancen durch CRM-Einsatz ergeben sich in den folgenden Bereichen:

QUALITÄTSSICHERUNG: Eben nicht nur bei der eigentlichen juristischen Arbeit, sondern in der Begleitmusik – alle an einem Mandat

Beteiligten verwenden die richtige Adressen, finden die richtigen Ansprechpartner und haben Hintergrund-Informationen zu Personen und Firmen

jederzeit verfügbar. Jeder Nachtrag kommt an den richtigen Fleck, und wenn Mandanten zwischen zwei Transaktionen einmal eine Nachfrage haben, können sie mühelos in ihren Beratungskontext eingeordnet werden.

INTEGRATION: Gut ausgesuchte CRM-Software kann gewissermaßen aus zwei Münzen eine Medaille machen und integriert Datenbestände, die zuvor unabhängig voneinander gepflegt wurden – grob gesagt, Adressen und Rechnungen. „Wir betrachten CRM sowie die Integration anderer Front- und Back-Office-Lösungen heute als ein sehr wichtiges Thema für Kanzleien“, sagt Don Howren, Marketing-Chef von Aderant, über die Perspektiven, die eine CRM-Software anbieten kann. Buchhaltung und Mandantenteams arbeiten dann nicht mehr getrennt vor sich hin und füttern nicht mehr separate Datenbanken, sondern finden ein integriertes Informationssystem vor.

„Ein gesundes Adressmanagement ist die Grundlage für CRM-Systeme.“

ner eine Pflicht zur Datenpflege vorsehen. Bevor es so weit kommt, muss das System selbst überzeugen – ein wichtiger Punkt etwa bei der Weiterentwicklung der Informationssysteme von Shearman & Sterling. „Die technische Seite ist leicht beherrschbar und nicht das Hauptproblem“, erklärt Marcus Brans. „Es ist viel wichtiger, die Informationen, die in der Kanzlei vorhanden sind, so zu strukturieren, dass sie für die Anwälte sinnvoll aufbereitet und zeitnah sowie mühelos abrufbar sind, zum Beispiel via Blackberry.“

Auch der CRM-Kunde ist König

Die Verwendung von CRM darf also kein Selbstzweck sein – das wäre auch ein inhärenter Widerspruch: Wenn die Kundenbeziehungen mit technischer Unterstützung verbessert werden sollen, wäre es fast schon skandalös, die Kunden des CRM-Systems (in diesem Fall die Anwälte) mit

Mandanten-Feedback

Die Ansprüche von Mandanten an die Kanzleien steigen. Bereits im Zusammenhang mit Beauty Contests (JUVE 04/04) hieß es aus der Rechtsabteilung einer Investmentbank: „Auch die interne Organisation muss funktionieren.“ Dieses Funktionieren bezieht sich nicht nur auf den rein juristischen Arbeitsablauf, beispielsweise die pünktliche Ablieferung eines fehlerfreien Vertragsentwurfs. „Das Feedback der Mandanten ist eindeutig“, sagt Stefanie Hoogklimmer von Allen & Overy. „Das Gros will seine juristischen Berater nicht nur während der Transaktion sehen, sondern auch gezielt zwischen den einzelnen Mandaten betreut werden.“

Die gut fünfzig Juristen im Lufthansa-Konzern haben die CRM-Idee gewissermaßen umgedreht und sammeln Informationen über ihre Erfahrungen mit externen Anwälten und Kanzleien. Diese von Lufthansa Systems entwickelte Datenbank mit Sachinformationen und Bewertungen erleichtert die tägliche Arbeit, so Dr. Andreas Biegel, Syndikus in der Konzernrechtsabteilung der Lufthansa: „Vorher waren wir auf interne Mundpropaganda angewiesen, um geeignete Anwälte herauszufinden – jetzt können wir viel schneller ermitteln, mit wem wir bereits gute Erfahrungen gemacht haben.“ Dass Kanzleien ihre Kontakte mit CRM-Systemen pflegen, findet er nicht beunruhigend: „Das ist kein Problem – ich gehe sowieso davon aus, dass es gemacht wird.“

ANALYTIK: Auf der Grundlage bestehender Mandate und einer Auswertung nach wirtschaftlichen Kriterien kann das Leistungsportfolio einer Kanzlei anders als gewohnt betrachtet werden: in Richtung Zukunft. Wo können die Anwälte Wachstum erzielen? Welche Mandanten sind in der Versenkung verschwunden, könnten aber erneut angesprochen werden? Dabei wäre es unklug, nur auf die Euros zu schauen – neben dem Abschätzen von Wachstumschancen gehört auch die mittel- und langfristige Ressourcenplanung zum Beispiel im Recruitment in das Konzept.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT: Mit technischer Unterstützung kann das Wissen der älteren Partner leichter vererbt, die Kontinuität der Mandantenpflege gewährleistet und der Wert der Sozietät besser erhalten werden. Wenn man es schaffen kann, die Senioren in ein von technischen Zwängen befreites Modell der Kontaktsammlung einzubinden, würden manche jüngeren Kollegen vielleicht nachts ruhiger schlafen. Kleine und mittelständische Kanzleien, denen ein Generationswechsel bevorsteht, sollten CRM nicht zu spät entdecken.

Dazu muss das CRM-Modell allerdings noch präsenter werden. Es muss verständlich sein und einfach anzuwenden. Vielleicht steht dann die Revolution ins Haus – wer von Vilfredo Pareto und Alfred Chandler nichts hören will, hält jetzt besser die Luft an. Management-Querdenker Tom Peters empfiehlt die gelegentliche Bereinigung des Klientenportfolios: „Schmeißen Sie die Nieten raus.“ Willkommen im 21. Jahrhundert. Bitte weiteratmen. ■

Anzeige

WinRA & WinRA-WebAkte

WinRA® - Die Kanzleisoftware auf betriebswirtschaftlicher Basis!

Profitieren Sie von unserer 10-jährigen Erfahrung mit der Entwicklung und Einführung von Kanzleisoftware und ihrer optimalen Einführung in Ihre Büroorganisation!

Wir wollen auch Sie zu unserem begeisterten Kunden machen!

- ✓ **Controlling** - Erlös- und Aufwandsverteilung u. a. pro RA
- ✓ **Professionelles Rechnungswesen** - Individueller Kontenrahmen pro Standort, BWA, KST- und KTR-Rechnung, Budgetierung, Forecast, Umsatz-, Erlösauswertung, Clearing, Elster
- ✓ **Standortübergreifend** - Kollisionsprüfung, Konsolidierung, Heim-arbeitsplatz/Mobil-Modus, Aktenversand, zentrale FiBu,
- ✓ **Kommunikation** - Anbindung an Outlook/Notes/Tobit
- ✓ **TimeSheet** - billable, non-billable, TimeTracking
- ✓ **Flexible Aktenverwaltung inkl. WebAkte**
- ✓ **Adressverwaltung** - Outlook- und LotusNotes-Anbindung
- ✓ **Aktenhistorie** - Alle Dateien speicherbar
- ✓ **Komfortables Musterbriefprogramm** - Persönliche Musterbriefe in Word, auch für bestehende Dokumente, Formularbücher
- ✓ **Digitales Diktieren, Spracherkennung** inkl. Juristischen Kontext

AF Software GmbH - Fabrikstr. 18-22 - 24534 Neumünster
Tel.: 04321/2672-0 - Fax: 04321/2672-39 - info@winra.de

www.WinRA.de