

**Profitabilität**



# Das Kanzlei-System

## **ABC-Klassifizierung von Mandanten**

(10 Min. beschäftigen mit dieser Unterlage und 1-2 Stunden für Team-Workshop)

Liebe Führungskraft,

dieses Thema ist meistens recht trivial. Vermutlich wird gerade deshalb so oft der „Fehler“ gemacht, die Mitarbeiter hierbei nicht einzubeziehen. Es ist keine neue Erkenntnis, dass Menschen hinter Ergebnissen, bei denen sie mitgestalten konnten, stärker stehen, als wenn dies nicht der Fall war.

### **Unter uns:**

Wir könnten auch in 2 Minuten die wesentlichen Kriterien für die Bewertung von Mandanten niederschreiben.

### **Im Wesentlichen werden das sein:**

Mitarbeit/Zuarbeit (wann und wie werden Unterlagen geliefert), wirtschaftliche Attraktivität (Art der Leistung, Honorarhöhe, Entwicklung des Unternehmens, Aufwand) und menschliches Verhalten (unkompliziert oder Nörgler). Vielleicht gibt es noch einen weiteren Aspekt, vielleicht wird es anders kategorisiert, vielleicht auch mit anderen Worten versehen.

Wir empfehlen ausdrücklich, sich auf eine moderierende Rolle zu beschränken und die Mitarbeiter dies selbst erarbeiten zu lassen.

### **Keine Sorge:**

Diese werden auch den Aspekt der wirtschaftlichen Attraktivität erwähnen, spätestens wenn man fragt „Was ist für uns als Kanzlei sonst noch wichtig?“

**Vorgeschlagene Vorgehensweise (in Form eines Workshops von 1-2 Stunden mit dem Team):**



## **Materialien**

Man braucht einfach eine Möglichkeit, Inhalte für alle sichtbar festzuhalten (Flipchart, Whiteboard, digitale Lösung).



## Schritt 1: Einleitung

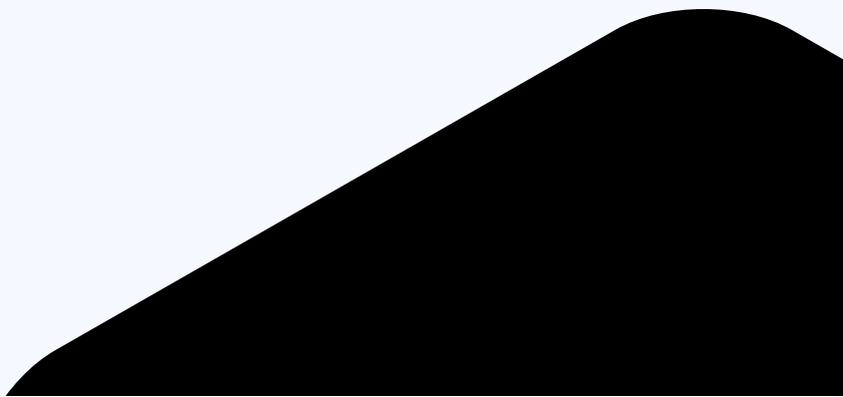
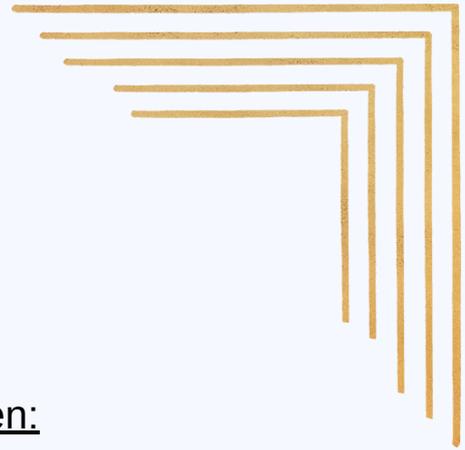
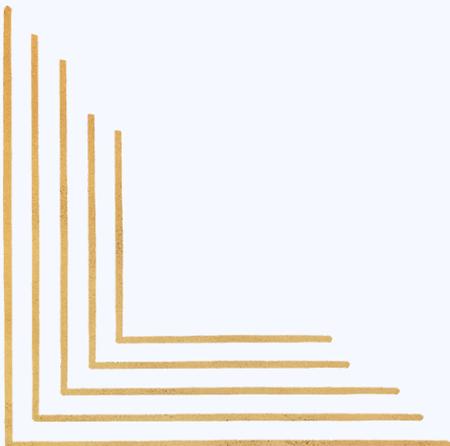
### Wozu machen wir das Ganze?

Die Einleitung könnte wie folgt gestaltet werden:

*„Liebes Team, unsere Mandanten sind unterschiedlich. Manche liefern zuverlässig (pünktlich und vollständig), manche nicht. Viele sind sympathisch, manche ... naja. Auch der Ertrag ist natürlich unterschiedlich. Genau darüber will ich mit Euch/Ihnen sprechen.“*

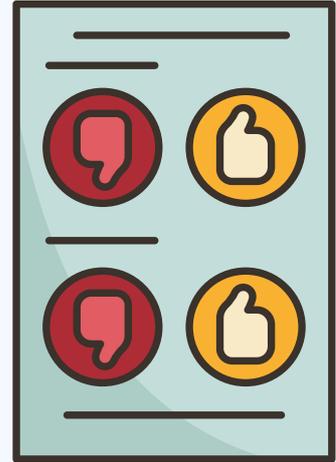
*„Mir geht es darum, dass wir möglichst viele angenehme Situationen mit Mandanten erleben und möglichst wenige schwierige Situationen. Klar, Letzteres lässt sich natürlich nie komplett verhindern. Als Kanzleileitung ist es natürlich unsere/meine Verantwortung, uns um Sie/Euch als Mitarbeiter zu kümmern und dafür zu sorgen, dass wir als Betrieb immer gut aufgestellt und für die Zukunft gerüstet sind.“*

*„Wenn man etwas verbessern will, muss man natürlich erstmal wissen, wo man steht. Ich würde gerne mit Euch/Ihnen gemeinsam darüber nachdenken, was gute Mandate und eine gute Zusammenarbeit mit Mandanten ausmacht, wo wir hierzu stehen bei einzelnen Mandaten und wie wir die Situation bei schwierigen Fällen verbessern können – wodurch auch immer, da gibt es ja mehrere Möglichkeiten.“*



## Schritt 2: Kriterien

*„Lasst uns einfach mal sammeln ... Was macht denn ein gutes oder ein nicht optimales Mandat aus?“. Dabei einfach ans Flipchart/Whiteboard (oder digital sichtbar) zwei Spalten machen mit „Optimal“ links und „Nicht optimal“ (oder „Na ja“ oder „geht so“) rechts. Dann einfach stichwortartig sammeln.*



## Schritt 3: Clustern und definieren

*„Großartig. Jetzt stehen hier viele Punkte! Wie können wir hieraus Kategorien machen, mit denen wir gut arbeiten können?“*

Großartig wäre, wenn hier 2-4 Kategorien rauskommen (um es einfach zu halten).

*„Wie können wir in 1-2 Sätzen für jede Kategorie die gewünschte Situation festhalten?“*

Gemeinsam 1-2 Sätze entwickeln...

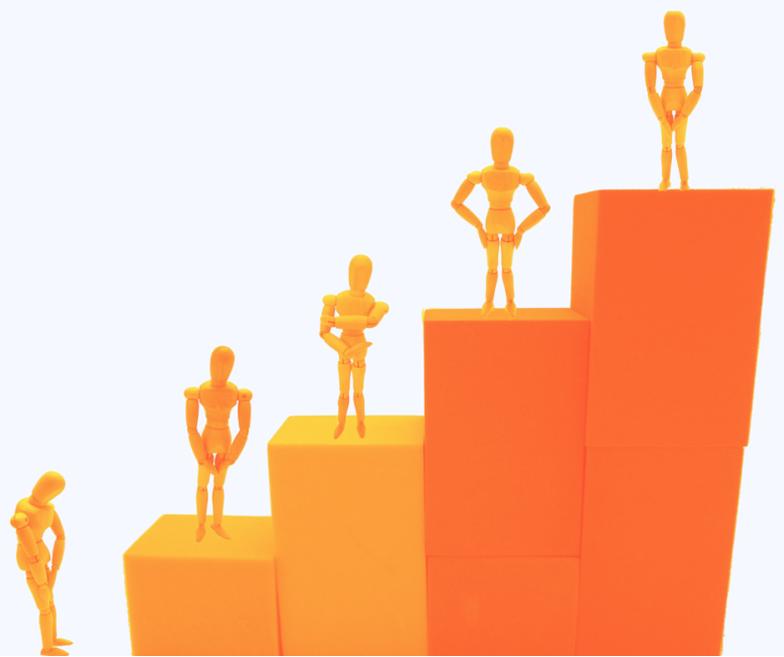
*„Wie können wir in 1-2 Sätzen für jede Kategorie die nicht (!) gewünschte Situation festhalten?“* Gemeinsam 1-2 Sätze entwickeln...

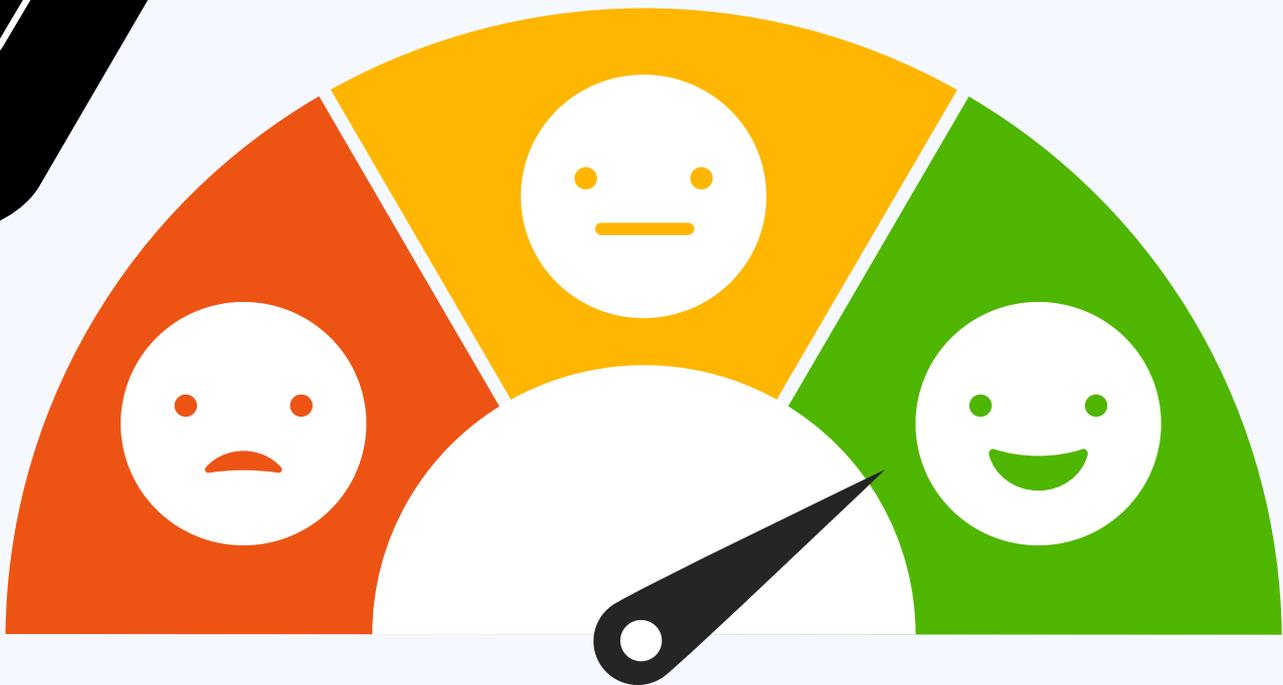


## Schritt 4: Bewertungs-System

*„Nun wird es spannend und unterhaltsam! Überlegen wir uns ein Bewertungs-System... Anders als in der Schule dürfen wir jetzt bewerten. Wie sollen wir die Punkte vergeben? Skala von 1 bis 5 oder Skala von 1 bis 10?“*

*„Ok, wir haben also 3 Kriterien-Bereiche und eine Bewertung von 1 bis 10. Unsere Mandanten liegen also, wenn man die Ergebnisse multipliziert, irgendwo zwischen 1 und 1000. Wenn also jemand überall eine 1 hat – hoffentlich keiner – dann kommt 1 raus. Wenn jemand 5/5/5 hat, dann kommt 125 raus. Bei 8/8/8 – wäre schon ziemlich gut – dann kommt 512 raus. Bei 10/10/10 logischerweise 1000. Jetzt bin ich gespannt, wie wir unsere Mandanten sehen.“*





## Schritt 5: Einzelne Mandate bewerten

Jetzt geht es darum, beispielhaft ca. 5-10 recht unterschiedliche Mandanten zu bewerten. Im Idealfall sind das Mandanten, mit denen die meisten „etwas anfangen“ können und zumindest ein bisschen zum Mandaten wissen bzw. mitbekommen haben.

*„Ok, ich denke, wir haben jetzt ein gutes, einfaches System. Als nächstes geht es darum, dass jeder seine Mandanten entsprechend bewertet. Dann werden wir beim nächsten Mal eine Einteilung in A, B bzw. C vornehmen.“*

Hier muss festgelegt werden, ob jeder Sachbearbeiter allein die Bewertung vornimmt, in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten oder erst selbst definiert und dann mit dem Vorgesetzten über die Bewertung spricht.



## Schritt 6 (in der Regel erst im Folge-Meeting): Festlegung von A, B und C

*„Ihr habt die Hauptarbeit getan und Eure Einschätzung zu den einzelnen Mandanten gemacht.“*

### **Es gilt nun, die Schwellenwerte festzulegen:**

*Wie viele Punkte braucht man, um zumindest in Kategorie B zu gelangen? Wie viele braucht man, um in Kategorie A zu kommen? Was meint Ihr? Das würde ich gerne mit Euch festlegen. Natürlich ist das nicht für alle Ewigkeit festgelegt. Wir können erstmal damit starten und die Regeln im Laufe der Zeit anpassen.*

Zur Verteilung auf die Kategorien A, B und C gibt es keine genaue „Ziel-Zahl“ (im Sinne von „es sollten X Prozent in A, Y Prozent in B und Z Prozent in C sein“). Logischerweise wäre es aber keine brauchbare Differenzierung, wenn so gut wie alle in einer Kategorie landen.

### **Als Orientierung:**

Wenn in Kategorie A mehr als 70 % Ihrer Mandanten landen, ist entweder der Zustand großartig oder man ist ein wenig zu lasch in der Bewertung. Gleiches gilt, wenn keine 5-10 % Ihrer Mandanten in Kategorie C landen.

## Schritt 7 (auch Folge-Meeting): Umgang mit C-Mandaten

*„Was sind unsere Möglichkeiten im Umgang mit, zunächst, unseren C-Mandanten?“*

Auch hier bitte gemeinsam erarbeiten, worin die grundsätzlichen Handlungsoptionen liegen (unabhängig davon, ob man von allen Varianten Gebrauch macht) ...

Optionen können z.B. sein (nur als Ergänzung gedacht):

- Sofort kündigen, ohne weiteren Hinweis
- Noch ... machen, dann kündigen
- Wenn-dann-Mitteilung (Wir bitten Sie um/Wir erwarten von Ihnen [Veränderung], um ... Dann können wir ... (ggfls. auch „sonst müssen wir das beenden“))
- Wechsel des Mandanten in Bezug auf die intern betreuende Person (manchmal passt die Kombination einfach nicht)
- Keine Ankündigung, sondern einfach die Konsequenz selbst ausbaden lassen
- Schrittweise konstruktiv entwickeln

Im Anschluss geht es darum – sei es im Workshop oder der jeweilige Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter im Duo – zu entscheiden, welchen Weg man mit jedem einzelnen C-Mandanten geht.

Dies kann reichen von „wir machen mit allen genau das gleiche“ bis hin zu einem Einzelvorgehen mit jedem Mandanten.

Für einen **weiteren Folge-Workshop** (nur für den Hinterkopf und die Aussicht an dieser Stelle in Kurzform):

- 1) Wie ist es gelaufen? Was hat gut funktioniert? Was ist anders gelaufen als gedacht?
- 2) Welche Vorteile sind entstanden? Was muss nachjustiert werden?
- 3) Entwicklung von B-Mandanten: Brainstorming und Aktivitätsplanung

