



Kanzleikultur - 10 Gebote zum inneren Aufbau Ihrer Kanzlei

Kanzleikultur - 10 Gebote zum inneren Aufbau Ihrer Kanzlei

von Johanna Busmann
www.anwaltskanzlei-strategie.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



„Kanzleikultur“ ist der Oberbegriff für **selbst gemachte, verbindlich erwartete, von allen verwendete Denk, Fühl- und Verhaltensregeln** innerhalb einer Anwaltskanzlei. Kanzleikulturen sind entweder **bewusst** eingerichtet oder folgen eher **unbewusst** eingespielten Denk-, Verhaltens- und Fühlmustern. Kanzleikultur ist für jeden Besucher sofort spürbar. Sie kann entweder **negativ oder positiv** wirken; gleichgültig lässt sie keinen.

Kanzleikultur - 10 Gebote zum inneren Aufbau Ihrer Kanzlei

1. Gebot: Kanzleikultur ist selbstgemacht!

Kanzleikultur beeinflusst, wie sich der Besucher beim ersten Besuch fühlt und wie jeder Kanzleimitarbeiter schon an seinem **ersten Arbeitstag** in gemeinsame Aufgaben eingebunden wird. Dennoch ist oft schwer beschreibbar, wie **Kanzleikultur entsteht**.

Kanzleikultur kann **Arbeitsatmosphäre** und **Teamzusammenhalt** in der Kanzlei verbessern, **Krankenstand und Fluktuation** in den Griff kriegen und Mandanten auf bislang unbekannte Weise **an die Kanzlei binden**.

Unternehmenskulturen können allerdings **nur top-down** („von oben nach unten“) eingeführt werden und müssen demnach von den Chefs **vorgelebt** werden.

Führungskräfte entwickeln also **kulturelle Leitlinien**, unter denen sich alle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Anwälte der Kanzlei wohl fühlen.

Gemeinsam mit allen Mitarbeitern werden sie umgesetzt und in den Alltag "implementiert".

2. Gebot: Ein gutes „Kultur-Coaching“ kann helfen! - Ein Beispiel

Hier lesen Sie Äußerungen von Anwälten und Mitarbeitern aus **Fragebögen nach einem „Kultur-Coaching“** in einer Kanzlei mit 22 Anwälten, einem Betriebswirt, einer eigenen Marketing-Fachfrau und 28 Mitarbeitern.

In diesem Coaching wurde in Anwesenheit aller **to-do-Listen** für jeden Anwalt und für jeden Mitarbeiter angefertigt. Alle hier folgenden Äußerungen **setzten voraus**, dass genau diese **Verhaltensstandards** durch alle **eingehalten** und im Alltag weiter durch **gegenseitiges feed-back optimiert** werden.

- **Arbeitsatmosphäre:** „Wir gehen gern zur Arbeit“
- **Führungskultur:** „Die eine Hand weiß, was die andere tut“.
- **Kommunikation:** „Wir grüßen, denken mit, fragen, kritisieren, loben, motivieren“
- **Feed-back:** „Wir kritisieren immer mit Verbesserungsvorschlag und loben immer ohne Schleimerei. **Wir tun beides** unabhängig von Hierarchiestufen offen, zeitnah
- **Work-life-balance:** „Wir bieten variable Arbeitszeiten, sabbaticals, Halbtags-Arbeit, home-office und Teamarbeit
- **Verlässlichkeit:** „Wir sagen, was wir tun und tun, was wir sagen“
- **Fehlerpolitik:** „Fehler sind zum Lernen da und werden deshalb nicht wiederholt.“
- **Partnerwahl** (Kriterien): „Jeder associate kennt die Kriterien und handelt danach.“
- **Fluktuation:** „Wer von uns weggeht, hat seine Gründe außerhalb von uns.“
- **Krankenstand:** „Wer krank wird, wird das nicht durch uns.“
- **Status der Mitarbeiter:** „Wir Assistentinnen haben und pflegen einen ganz eigenen Draht zu unseren Mandanten.“
- **Mandantenservice:** „Wir wissen, was unsere Mandanten wollen, brauchen, fühlen und denken. Wir geben, was sie brauchen und nicht das, was hier zufällig herumliegt“
- **Engagement einzelner:** „Wir zeigen besondere Leistung, weil das unsere Arbeitsplätze sichert.“
- **Wirkung der Kanzlei** nach außen: „Wir beheimaten jeden unserer – zukünftigen - Mandanten.“
- Positive **kulturelle Leitgedanken** werden **von niemandem belächelt** sondern **von allen gelebt.**

3. Gebot: Positive müssen negative Leitkulturen überrunden!

Fahrlässig selten entsteht Kanzleikultur durch **Planung** und **bewusste Einrichtung**, fahrlässig oft durch **unbewusstes** und **ungeplantes**, sich **selbst verstärkendes Verhalten** einiger Anwälte sowie durch **Imitation und Anpassung** anderer.

Keine Unternehmenskultur gibt es nicht. Selbst wenn alle Anwälte dauerhaft mit Scheuklappen und Atemmasken nebeneinander her existieren würden, bildeten sie eine **Unternehmenskultur**, und die hätte die **Regel:** Jeder bei uns braucht, hat und wünscht Scheuklappen und Atemmasken!

Negative Kanzleikulturen sind verantwortlich für

- sinkende Umsätze
- hohe Fluktuation
- hohe Krankenstände
- schlechtes Image in der Bevölkerung

- **Positive Kanzleikulturen** sind verantwortlich für
 - motivierte Mitarbeiter
 - gutes Arbeitsklima
 - lockeres „cross selling“
 - gezielte Expansion

4. Gebot: Kanzleikultur heißt "Regeln für alle!"

Die folgenden Überlegungen sind inspiriert durch einen Vortrag von **Rechtsanwalt Prof. Dr. Benno Heussen** beim Akquise-Lernkongress „Chefsache Mandantenakquisition“ im Februar 2014 in Stuttgart. Prof. Heussen gibt einige **Orientierungshilfen** für die Entwicklung anwaltlicher **Unternehmenskulturen**:

- **Fehler** und besonders deren **Wiederholung** deuten auf **Gleichgültigkeit der Führungskräfte** gegenüber der Gesamtwirkung des Unternehmens
- Unternehmenskultur in größeren Kanzleien wird derzeit immer noch immer **maßgeblich von den führenden Partnern geprägt**, also von denen mit dem meisten Umsatz und der meisten Erfahrung. Das frustriert den „Mittelbau“.
- **Rein subjektive Befindlichkeiten** einiger Anwälte („Computer? Nix für mich“ oder: „Ich weiß nicht, wie die im Vorzimmer heißt“ oder „Meinen Terminkalender führe ich selbst!“) steuern bislang Kanzleikulturen. Das geht schief.
- **Akquiseaktivitäten** müssen mit **anderen Abteilungen** abgestimmt und im **internen Dokumentationssystem** sorgfältig hinterlegt sein; eine Unternehmenskultur einer größeren Sozietät bedeutet stets **Jagen im Rudel!**
- **work-live-balance** kann auch in Großkanzleien durch **Teilzeitsysteme** ermöglicht werden. Das zahlt sich langfristig aus. Personen, die Kinder erziehen oder die promovieren, sollten von **flexiblen Regelungen** profitieren können.
- **Leistungsbeurteilung**: Leistungen **außerhalb der Mandatsbearbeitung** werden sehr **unterschiedlich bewertet**. Veröffentlichungen, Akquiseaktivitäten, Vorträge bei Mandantenveranstaltungen Akquisitionsversuche sollten nach einem **Schlüssel bewertet** werden.
- **Transparenz**: Für alle Partner und Anwälte muss **offensichtlich sein**, wer Zielvorgaben vereinbart, wer Ergebnisse bewertet und wer über Gewinnverteilung entscheidet. Es muss auch klar sein, in **welchem Zeitrahmen** das geschieht und **welche Kriterien** eine Rolle spielen.
- **Streitkultur** existiert in vielen großen Kanzleien (außerhalb der üblichen, intuitiven Kompromisslinien) so gut wie nicht; die Folge sind **Nicht-Entscheidungen**. Und die fördern den **Status Quo**.
- **Managementaufgaben**: Für suboptimale **Erfüllung von Managementaufgaben** kann kein Anwalt zur Verantwortung gezogen werden, denn es ist ja nicht sein

Erstberuf. Das mindert die **Ernsthaftigkeit der Befassung**. Stellen Sie Fachleute ein, die keine Anwälte sind. Und hören Sie auf sie.

5. Gebot: Versprechen Sie nur, was Sie halten!

Vollmundige Versprechen in anwaltlichen Webseiten und Broschüren entpuppen sich oft als **dreiste Lügen**. „Wir sind für Sie da“ ist überall die wohl klingende **Botschaft Ihrer Kanzlei** – und um 17.10 Uhr geht eine **schlecht gelaunte Auskunftsverweigerin** oder gar **niemand** mehr ans Telefon? Das geht gar nicht. Wenn diese Botschaft **keine Lüge** wäre, hätte sie in allen Hierarchiestufen der Kanzlei weit reichende **kulturelle Folgen** für Ihren Alltag - und wäre kein Wortpoker!

Ein Beispiel:

Die Botschaft „Wir sind für Sie da“ impliziert **folgende Verhaltensweise des Anwalts** gegenüber dem Mandanten: Der Anwalt

- lässt nur **serviceorientierte, herzliche** und **sachverständige Assistentinnen** ans Telefon
- delegiert **alles Organisatorische** an seine Assistentin
- spricht selbst eine **verständliche, reduzierte Sprache** jedem Laien gegenüber
- beweist **Empathie** und geht auf den **Bedarf des (zukünftigen) Mandanten** ein
- halbiert die Anzahl Ihrer **Worte** und **verdoppelt** die seiner **Fragen in derselben Zeit**
- **dialogisiert** jeden seiner Monologe
- **spezifiziert** und **quantifiziert** freiwillig und in **kurzen Sätzen** seine Kompetenzen
- präsentiert nur **jenen Teil seiner Leistung**, den der (zukünftige) Mandant kennen will
- informiert in **Broschüre, Webseite** und **newsletter** zuerst über den Nutzen des Lesers
- spricht die **Sprache des Mandanten**
- spricht in seinen **Vorträgen** nicht VOR sondern FÜR Publikum
- bietet einen **respektvoll-aufmerksamen Telefonservice**
- bietet eine **“corporate identity”** nach außen
- würdigt positiv den **Mitbewerb**
- bietet dem Interessenten einen direkten **Leistungsvergleich** an
- führt empathische, effiziente und erstklassig strukturierte **Erstgespräche**
- **informiert** verbindlich, gern, vollständig und verständlich über sein **Honorar**,
- sieht **Beschwerden** als kostenlose Qualitätskontrolle und nutzt sie

- vermeidet in **Kanzlei-Veranstaltungen** Gästegruppen ohne Anwalt oder Anwaltsgruppen ohne Gast

6. Gebot: Werten Sie Ihre Assistentinnen auf!

Assistentinnen sind häufig die erste Ansprechstation für den Mandanten (und besonders wichtig: den zukünftigen Mandanten) und befinden sich damit **automatisch in einer dominanten Akquiseposition**. Wenn der Anwalt **außer Haus** ist oder mit dem Erstanrufer **nicht telefonieren möchte**, steigt ihre **Verantwortung** sogar noch.

Sie hat sie den (neuen) Mandanten - zunächst ganz allein - zu **beheimaten**, ihn im Gespräch mit **Informationen zu versorgen**, ihm **Material zu übersenden**, ihm einen **Termin zu verschaffen**, seine **Daten möglichst vollständig zu ermitteln**, ihm eine **Anfahrtskizze** zu mailen, **Rückrufversprechen mit Zeitlimit** zu versehen und ihm im ganzen den Eindruck zu geben, dass sein **Anruf hochwillkommen** ist.

Lesen Sie hier einige **kulturelle Maßnahmen**, durch die Assistentinnen eines Anwalts in eine **effiziente, eigenständige Position** dem Mandanten gegenüber zu bringen:

7. Gebot: Stellen Sie alles auf „cross selling“ ein!

Abgeschlossen ist der Fall, abgelegt die Akte und abgehakt das Mandat? In vielen Kanzleien stapeln sich **Ex-Mandanten** auf dem extra eingerichteten **Karteileichen – Friedhof**, und **das große Warten beginnt**: auf das nächste Mandat, auf den nächsten Mandanten, auf die nächste Chance.

Eine solche **passive Inszenierung** geschieht nicht in Kanzleien mit einer **positiv entwickelten Kanzleikultur!** Dort geht dann - in allen **Dezernaten einheitlich** - die Arbeit erst los:

- Welche der abgeschlossenen Mandate ausweiten?
- In welche Richtung?
- Auf welche Weise?
- Welche Mandanten weiter einladen zu Vorträgen, auch zu Vorträgen von Kollegen

Lesen Sie hier einige **kulturelle Maßnahmen**, durch die beendete Mandate leicht ausgeweitet werden können:

Die „Drei K“ des Cross-Selling sind **unverzichtbar, greifen ineinander** und **beeinflussen die Kanzleistruktur** erheblich:

- **Kundenmanagement:** Cross-Selling erfordert eine Strukturierung Ihrer Mandantschaft
- **Kundenbefragung:** Cross-Selling erfordert ein systematisches Kundenfeed-back
- **Kommunikation:** Cross-Selling erfordert eine filigrane Kommunikationskultur

8. Gebot: Enttarnen Sie furchtlos alle Hindernisse!

In allen anderen Kanzleien stapeln sich **Ex-Mandanten** auf dem extra eingerichteten **Karteileichen – Friedhof**, und das große Warten beginnt: auf das nächste Mandat, auf den nächsten Mandanten, auf die nächste Chance.

- Interpersonelle Kulturen
- Intrapersonelle Kulturen

Ungebremst entwickelt sich „Kanzleikultur“ aus **rein subjektiven Bedenken, persönlichen Vorlieben** und ungebremsten Hunderte von Anwaltskanzleien inszenieren sich **passiv am Markt** und begeben sich in „**Wartestellung**“. Eine strukturierte **Ausweitung von Mandaten** scheitert oft an **kulturellen Faktor** .

Persönliche Befürchtungen sind,

- dass sie wie ein **Versicherungsvertreter** wirken, wenn sie von sich aus einen möglichen, weiter führenden Bedarf andeuten
- dass sie den Eindruck bevorstehenden **sozialen Abstiegs** machen; wenn sie „um weitere Mandate betteln“
- dass sie „**politisch unkorrekt**“ wirken, wenn sie Mandanten kanzleiweit in A, B und C Kunden einteilen
- dass ihr **Ruhm geschmälert** wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen eines anderen Dezernats „abgeben“
- dass ihre **Kompetenz in Frage gestellt** wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen „abgeben“
- dass andere Dezernate vielleicht **schlechte Arbeit** abliefern und das eigene Image gefährden
- dass **rhetorische Methoden** fehlen, den Bedarf des Mandanten unaufdringlich bewusst zu machen oder neu zu schaffen
- dass sie weiter führenden **Bedarf** während der Abwicklung des Erstmandats **nicht heraushören**
- dass sie im Erstmandat das **Hauptthema stören** könnten
- zu wenig **Zeit für die Einleitung von Cross Selling** haben: „Zu viele Akten auf dem Tisch; da kann ich nicht noch überlegen, mit wem ich ein Plauderstündchen einlege!“¹ (Zitat Umfrage)

Kanzleikulturelle Hindernisse sind,

- dass das **Image des Jägers** (neu akquiriertes Mandat) **kanzleiintern grandioser** als das **Image des Hegers** (erweitertes bestehendes Mandat)

¹ Ausgerechnet jene Anwälte benennen häufig „Zeitprobleme“ als Hindernis für Cross-Selling, die mit ihrer Mandantenstruktur selbst unzufrieden sind. Dass Cross-Selling ein Mittel ist, mehr einträgliche bzw mehr zum Kanzleiziel passende Mandate zu erhalten, ist für manche von ihnen eine provokante und unglaubliche Behauptung. Das bewusste oder unbewusste Streben nach einem „status quo“, der einem nicht gefällt, macht jeden Einwand zu einem Vorwand.

- dass die **Entnahmepolitik** einer Kanzlei erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten würdigt: „Etat what you kill“ **honoriert die Neuaquise** und **verhindert das „Weiterreichen“ von Mandanten** an andere Abteilungen bzw. Anwälte; ein lockstep-System (1) würde ebenso wie die „proliferation fee“² das Cross-Selling befördern.
- (Entnahmesystem nach Akquiseleistung und „billable hours“; diese reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien)
- Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmäßige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit, üblich in deutschen bzw. deutschstämmigen Kanzleien, ebenso in Österreich
- **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 weiter führenden Mandates, zum Überreichen der Rechnung und zum Einholen eines aussagestarken feedback wird häufig abgelehnt als „zu teuer“, „zu aufwändig“, „zu viele, kleine Mandate“, „Mandant geographisch zu weit entfernt“ etc. (Zitate Umfrage) Daher fehlt die Chance der **eleganten Einleitung** eines Cross-Selling
- Geschäfts-Mandanten sind oft in benachbarten Rechtsbereichen bereits durch **Kollegen anderer Kanzleien beraten**. Ein weiter führendes 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)
- Die Anzahl anwaltlicher Einwände und Befürchtungen steht allerdings bei dieser einfachsten aller direkten anwaltlichen Akquisemethoden **in keinem Verhältnis zu ihrer Einfachheit**.
- Sehr viel Wille, einige Organisation und wenige rhetorische Übungen sind notwendig, damit die **Gratwanderung zwischen unangemessener Zurückhaltung und billiger Promotion** locker gelingt.

9. Gebot: Kundenmanagement rockt die Bühne!

Ein systematisches Kundenmanagement ist die Grundlage für eine **zuverlässige und strukturierte Akquise in der Zeitzone Gegenwart**. Ein solches System fehlt in den meisten Kanzleien. Das heißt: Es fehlt die **Sortierung der Kunden, mit denen Sie Ihr Geschäft weiter führen möchten!** Auf dem Weg dorthin ist Ihr wichtigstes Geschäftsfeld bekanntlich der Bereich zwischen Ihren Ohren. Dort entstehen Niederlagen und Siege! Dort entsteht der Wille! Dort entstehen Ideen!

² proliferation fee (= Verbreitungsgebühr“) Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer „Beutegemeinschaft“.

Jeder Ihrer Mandanten hat einen unterschiedlichen **Wert für die Kanzlei**. Jeder Mandant ist wertvoll, der

- **Umsatz bringt:** Überprüfen Sie, ob Umsatz und aufgewandte Zeit in einem **betriebswirtschaftlich sinnvollen Rahmen** sind.
- **die Ausrichtung der Kanzlei unterstützt:** Der nächste ist vielleicht wertvoll, weil er durch seinen Bedarf genau in die **zukünftige Ausrichtung** der Kanzlei passt: Ein Minimandat im gewerblichen Rechtsschutz kann auf jeden Fall ein **A-Mandat** sein! Wenn Sie gerade in diesem Gebiet Ihre **Fachanwaltsausbildung** anstreben, symbolisiert er nicht nur den Beginn einer **respektablen Fallliste** sondern auch den Beginn einer großen Freundschaft!
- **im Radius des langfristig angepeilten Ziels ist:** Auch ein Mandant im **Radius** eines **angepeilten, größeren Mandanten** oder im Dunstkreis eines **angestrebten Rechtsgebiets** oder einer **angepeilten Multiplikators** (im Tischlerbeispiel oben der „Hauptverband Deutscher Holzindustrie“) ist immer ein **A-Mandant!** Das können der Lieferant, Berater, Nachbar, Tenniskollege, Mitarbeiter, Ihr eigener Zahnarzt – und natürlich auch der Gegner des eigentlichen Akquiseziels (!) sein. Geben Sie alles, damit er sich wohlfühlt und Sie oft mandatiert!
- **der Kanzlei Image bringt:** Ein weiterer **klassischer Wert** eines Mandanten besteht in dem **Image**, das er der Kanzlei bringt: ein Türöffner zu einer ganz neuen **sozialen Schichtung** oder einer bislang völlig **unbekannten Branche** Ihrer Mandantschaft kann unverhofft ins Haus schneien: Über private Kontakte, etwa über Schule oder Kindergarten, kann ein Mandatsverhältnis aus einer bislang für die Kanzlei **sozial völlig neuen Umgebung** entstehen. Dieses Mandat kann eine Änderung der kompletten **Mandantenstruktur** hervorrufen. Zugreifen!
- **ein hohes Referenzpotenzial hat:** Das gilt auch für einen potenziellen **Multiplikator**, der einen nur kleinen Fall bringt, etwa ein Vereinsvorsitzender oder ein Journalist. Solche Mandanten haben manchmal so unschätzbare **„Referenzpotenziale“**, dass das **Honorarvolumen** auch noch beim zweiten Mandat eher nebensächlich ist!
- **bei Ihnen eine Passion auslöst:** Dasselbe gilt manchmal für einen Mandanten mit einem **unmöglichen Fall**, in den Sie sich erst einarbeiten müssen. Viele Anwälte haben sich dabei in ihr heutiges Rechtsgebiet **verliebt** – und sich dann darauf erfolgreich spezialisiert!
- **eine Innovation in der Kanzlei- oder Berufsausrichtung bewirkt:** Wieder ein anderer kann für Sie wertvoll sein, wenn er Sie auf die sinnreiche „Ausweitung der Kampfzone“, also auf die **Entwicklung neuer rechtlicher Dienstleistungen** aufmerksam macht.

10. Gebot: Zeigen Sie innen, was Sie nach außen vorhaben!

Stellen Sie äußeres **Erscheinungsbild** der Kanzlei, **Telefonservice**, Struktur im Mandantengespräch, **Delegation** an Ihre Assistentin, ggfs. **Honorarstruktur** etc. sofort um, wenn Sie anfangen, strukturiert durch Cross-Selling Ihre **Bindung zu einigen Mandanten zu vertiefen**. Animieren Sie diese Mandanten, mit Ihnen im Gespräch zu bleiben, indem Sie mit ihnen **in Kontakt bleiben!** Denn Mandanten werden „weiter gehenden Bedarf an rechtlichen Informationen, an Rechtsberatung und rechtlicher Vertretung nicht ohne weiteres artikulieren. Vor allem Mandanten, die **Hemmschwellen im Umgang mit Anwälten** empfinden, werden auf diese Weise nicht optimal bedient. Potenziale rechtlicher Beratung und Vertretung bleiben ungenutzt.“ Erläutern Sie Ihrer Assistentin unbedingt, **wer A-Mandanten sind** und weisen Sie sie an, wie sie sie zu behandeln hat: am Tag des Live-Kontakts Mittagspause verschieben, Hosenanzug ja - sichtbares piercing (!) nein, Cappuccino statt Kaffee anbieten, small-talk ausweiten, freundlich und herzlich sein, Arbeitsplatz erklären.

Auch der Anwalt selbst hat **Pflichten im Umgang mit A-Mandanten**: Er sollte

- ständig in Kontakt bleiben,
- die Genehmigung zum Übersenden regelmäßiger Mandantenbriefe erwirtschaften,
- diese Mandantenbriefe (Newsletter) mandantentauglich verfassen,
- den Mandanten immer zu Vorträgen einladen,
- den Mandanten zwischendurch immer mal anrufen,
- Produkte erstellen, die den Mandanten interessieren könnten und
- direkt nach Gerichtsurteilen „kleine frische Aufsätze“ versenden



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de
www.anwaltskanzlei-strategie.de

tel. 0171 1244321
info@busmann-training.de