



# Kanzlei-Ziel

Wie Anwälte ihr Kanzleiziel definieren (Teil I)

Ein Bericht von Johanna Busmann, Hamburg

# Die Kanzlei "Sturm, Stolz und Partner" positioniert sich am Markt (Teil I)

## Kanzleien positionieren sich am Markt.

Sie definieren dazu ein Kanzleiziel, dann eine Strategie und erst danach notwendiges Verhalten ALLER.

Sie segmentieren ihre Klientel und begeben sich in die Regionen ihrer zukünftigen Mandanten, denn gut positionierte Kanzleien suchen sich ihre Anwälte aus - nicht umgekehrt!

## Echte Kanzleiziele sind extrem unbequem und gleichzeitig sehr sexy!

Das erlebt die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ in diesem Aufsatz stellvertretend für viele Kanzleien in ähnlicher Situation:

Sie ist schnell gewachsen, voreilig fusioniert und ziemlich unerfahren in Führungs- und Strategiefragen.

Sie erfahren hier außerdem, wie sehr und wodurch sich echte Kanzleiziele von folgenlosen Wünschen unterscheiden und wie eng ein Unternehmensziel an eine Kanzleistrategie geknüpft sein muss, damit es alle langfristig trägt.

### Lesen Sie hier in Teil I:

1. Wie lustige Anwalts-Sketches so tun, als seien sie Zieldebatten
2. Wie Sie Wünsche von Zielen unterscheiden
3. Weshalb Anwälte verbindliche vereinbarte Unternehmensziele fürchten
4. Wodurch sich echte Unternehmensziele wie Spielverderber anfühlen
5. Wie die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ ihr Ziel definiert
6. Wie die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ sich am Markt positioniert

### Lesen Sie die Fortsetzung in Teil II:

- VII. Über Geld spricht man nicht!
- VIII. Das Unternehmensziel - Wo wollen wir hin?
- IX. Das Fundament des Hauses
- X. Der Kanzleizweck
- XI. Die Unternehmensphilosophie
- XII. Die gemeinsame Leitkultur
- XIII. Oberstes Kanzleiziel
- XIV. Die Marktpositionierung
  - o Aus dem Wunsch entsteht ein Ziel
  - o Aus dem Ziel entsteht die Strategie
  - o Aus der Strategie entsteht die Aktion

## I. Wie lustige Anwalts-Sketche so tun, als seien sie Zieldebatten

In Anwaltskanzleien sind Ziele Mangelware. Was dort als „Ziel“ bezeichnet wird, ist fast immer nur ein modisch verkleideter, frommer Wunsch.

Ein sketchartig anmutendes Wortgeplänkel aus der „wöchentlichen Sozienversammlung der Kanzlei Wisch & Weg“<sup>1</sup> zeigt das eindrucksvoll:

RA Eins:	So, und jetzt müssen wir noch die Ziele definieren.
RA Zwei:	Warum?
RA Drei:	Das wurde auf dem Seminar gesagt.
RA Eins:	Ich bitte um Vorschläge .....
RA Vier:	Wir wäre es mit: "Wir wollen stets gute Organe der Rechtspflege sein."
RA Zwei:	"... und Haftungsfälle vermeiden."
RA Eins:	"Einverstanden. Ich werde da noch mal nachbessern müssen, aber im Ansatz ist das gut. Wir kommen jetzt zur Frage der Anschaffung eines neuen Kopierers für den Empfangsbereich..."

Bedauerlicherweise ist jedoch ein erfolgreicher Kanzleialltag von lustigen Sketchen weit entfernt.

## II. Wie Sie Wünsche von Zielen unterscheiden

Viele Anläufe von Anwälten, ein Unternehmensziel zu etablieren, scheitern denn drei Aspekte fehlen:

- der Wille, gemeinsam getragene Ziele verbindlich für alle festzulegen
- das passende Werkzeug dazu
- Marktkenntnis und daraus folgende Strategie

Ein Ziel macht aus einem Wunsch eine Handlungsanweisung und aus einer Vision Realität. Das macht Ziele anstrengend und anfangs eher unbeliebt.

Ziele sind in Anwaltskanzleien Mangelware. Sie werden dort häufig verwechselt mit Wünschen oder Visionen und haben eher den Charakter diffuser Sehnsüchte. Wünsche und Visionen sind folgenlos und unverbindlich, solange sie nicht in Ziele umgewandelt werden:

Erkennen Sie zunächst den Unterscheid zwischen echten Zielen und solchen, die nur so tun, als ob.

Wünsche enttarnen sich - verglichen mit Zielen - wie von selbst: Wünsche

sind folgenlos und austauschbar:

Folgenlosigkeit ist immer bequem! Wünsche beeindrucken die Umgebung („Ich würde so gern mal den Mount Everest besteigen“) und lösen eventuell sogar kurzfristig eigenes Wohlbefinden aus („Ich würde so gern sechs Kilo abnehmen“). Das ist in der Kanzlei genau so: Der Satz „Ich möchte mehr mittelständische

---

<sup>1</sup> Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: „Braucht eine Kanzlei Ziele?- Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei“ (Anwaltsblatt MONAT? 1998, S. 113 – 119) Großartige Bestandsaufnahme! Macht Lust auf mehr!

Mandate“ hat höchstens die Qualität von „Ich möchte gern ab morgen Tauchlehrer auf Mauritius sein“. Er drückt lediglich eine diffuse Sehnsucht aus!

erfordern keine Verhaltensänderungen:

Wünsche erfordern – im Gegensatz zu Zielen - keine eigenen Verhaltensänderungen. Die Botschaft „Ich würde gern aufhören zu rauchen“ wird durch Rauchen nicht etwa relativiert, sondern durch geschickte Selbsttäuscher sogar noch verstärkt: "ich schaffe es nicht, aufzuhören, wie Ihr seht". Auch eine Form der Motivation! Ist klar, dass ich es nicht schaffe; ich bin (und bleibe gern!) süchtig!

sind durch externe Faktoren begrenzt:

„Ich möchte gern, dass meine Nachbarin mich wieder grüßt“ führt nicht unbedingt dazu, dass die Nachbarin Sie demnächst wieder grüßt. Der Wunschinhaber ist von Wohlwollen und Befindlichkeit der Nachbarin abhängig.

sind austauschbar:

Wünsche sind austauschbar: Das Kind, das sich dringend Marzipanbrote zum Nikolaus wünscht, ist zügig durch den Griff in die Schokoabteilung getröstet, falls das Marzipanbrot in diesem Jahr ausfällt.

haben keine zeitlichen Eckdaten:

Sie erkennen einen Wunsch daran, dass er bei der Frage nach zeitlichen Eckdaten spontan in sich zusammen fällt; ein Ziel jedoch wird bei derselben Frage erst munter. Hier kommt ein Test: Jemand in Ihrer privaten Umgebung schildert Ihnen einen Konflikt und eröffnet diesen denkwürdigen Dialog:

Sprecher 1: „Ich würde mich so gern wieder mit Alfred vertragen.“

Sprecher 2: „Ja, das ist ja wirklich verständlich. Ab wann?“

Ein Wunschinhaber wird Ihre Frage völlig verblüfft und auch verärgert als „kühl“ und „analytisch“ beargwöhnen; ein Zielinhaber wird er nicht einmal zusammenzucken, sondern sofort ernsthaft über die Zeitschiene nachdenken.

kennen keine Niederlagen:

Wünsche haben – im Gegensatz zu Zielen - keine Niederlagen im Gepäck. Eine Niederlage repräsentiert die gefühlte Entfernung zum Ziel. Je höher das Ziel, desto sicherer werden Niederlagen. Diese sind an sich völlig undramatisch; der einzige sichere Zielkiller allerdings ist, das Ziel wegen der Niederlagen zu verschieben oder gar aufzugeben, statt die Methoden auf dem Weg dorthin zu flexibilisieren!

Niederlagen können ein Beweis für das Festhalten an einmal gefassten Zielen sein; sie dokumentieren lediglich, dass der Zielinhaber unbeirrt unterwegs ist.

Wer sich bei der Positionierung seiner Kanzlei auf Sehnsüchte Zufälle, Wünsche, Glück und auf das Wohlwollen anderer nicht verlassen möchte, der beginnt, Ziele zu definieren.

**ACHTUNG: Vorher noch wichtig:**

Wer Ziele definiert, verlässt die Komfort-Zone, in der er sich durch Wünsche eingerichtet hat. Das ist unbequem! Und leider sehr oft unerwünscht!

### III. Weshalb Anwälte verbindliche Unternehmensziele fürchten

Um gleich mit der Tür ins Haus zu fallen: Anwälte agieren auch heute noch im Führungsbereich ständisch.

Auch bei „Sturm, Stolz & Partner“ (dies ist ein echter Fall; alle Namen und Daten sind geändert) ist das sofort spürbar:

Sinnreiche und vielfach erfolgreich erprobte Managementansätze treffen auf Vertreter eines Berufs, die in Kategorien von

- individuellen Privilegien,
- einer falsch verstandenen Selbstbestimmung und einem
- durch universitäre Ausbildung geförderten Primadonnenum

denken und handeln.

In Umfragen zur Ermittlung der „Ist-Situation“ liefern die Anwälte von „Sturm, Stolz & Partner“ selbst Gründe für ihre bisher – freundlich ausgedrückt - zurückhaltenden Aktionen auf der Bühne der gemeinsamen Zielführung.

Die Anwälte von „Sturm, Stolz & Partner“ fürchten insbesondere, (alles O-TÖNE),

- sich selbst unterwerfen zu müssen: „Da hol ich mir ja nichts als Kontrolle ins eigene Haus.“
- ihre Selbstbestimmung zu torpedieren: „Ich möchte selbst bestimmen, wie mein Tag abläuft.“
- ihre eigene Persönlichkeit zu verraten: „Ich bin doch kein autoritäres A..“
- nicht mehr Herr über ihre Zeit zu sein: „Das geht nicht. Ich habe doch auch private Termine dazwischen.“ (Antwort auf die Frage, ob die Assistentin den Terminkalender eigenständig führen soll)
- ihrer Führungsrolle nicht gewachsen zu sein: „So viele Anweisungen? Bei uns sind eher flache Hierarchien.“ (☺ siehe Kasten unten!)
- zu wenig Zeit für „Wesentliches“ zu haben: „Wir haben genug damit zu tun, die Akten vom Tisch zu kriegen.“
- sich persönlich zu entmachten: „Dann kann ich nicht mehr frei entscheiden, welche Mandanten ich will und welche nicht.“
- die Kanzlei zu spalten: „Wir kriegen nie alle unter einen Hut. Wir haben nur Nachteile, wenn die Abteilung X geschlossen unser Haus verlässt.“
- erfahrene Partner zu verschrecken: „Die haben den ganzen Laden aufgebaut. Denen können wir doch jetzt nicht mit Vorschriften kommen.“
- low-performer weiter zu demotivieren: „Die fühlen sich besonders auf den Schlips getreten und schalten erst recht auf Durchzug.“
- die bisherigen Streitigkeiten zu verstärken: „Was machen wir mit den beiden, die dagegen sind?“

- Teamarbeit zwar zu wollen, nicht aber zu beherrschen: „Die geben doch nicht selbst akquirierte Mandate ab, nur weil das Rechtsgebiet nicht passt.“
- durch offene Leistungsvergleiche Zwietracht zu säen: „Wenn wir Zahlen intern zugänglich machen, gibt es böses Blut.“
- durch Kooperation mit umsatzschwachen Kollegen selbst Einbußen zu erleiden: „Wenn ich warten muss, bis der so weit ist...“

#### IV. Wodurch Unternehmensziele wie Spielverderber wirken

Das oberste Unternehmensziel bei „Sturm, Stolz & Partner“ entpuppte sich schnell als frommer Wunsch: „Wir wollen mehr Umsatz machen.“

Dieses Lippenbekenntnis war allgemein unter den Anwälten von „Sturm, Stolz & Partner“ als Ziel anerkannt und wurde aus Glaubensgründen mehrfach täglich rhetorisch verstärkt. Es löste bei allen ein gutes Gefühl aus!

Deshalb kam das Ansinnen, diesen völlig folgenlosen Wunsch durch ein reell definiertes Kanzlei-Ziel zu ersetzen, wie ein ganz böser Spielverderber an:

Mitarbeiter und Anwälte wurden bei der erstmaligen Formulierung von Kanzleizielen erstmals gezwungen, ihre persönlichen Zielsetzungen zu offenbaren. Schwelende Konflikte zwischen der Kanzleiführung und einzelnen Mitgliedern („Kollege X war ja immer schon ein Bedenkenträger.“) drohten anlässlich der Zielbildung in offenen Konflikten zutage zu treten.

- Tipp 1: Scheuen Sie solche Konflikte nicht! Denn nur durch offene Diskussionen und gemeinsame Zielbildung können Sie Risikofaktoren auf Dauer vermeiden.
- Tipp 2: Verallgemeinerungen sind Indizien für fehlende Ziele!

Hinterfragen Sie Verallgemeinerungen:

Die Behauptung: „Wir wollen mehr Umsatz machen“ entpuppt sich schnell als frommer Wunsch, wenn folgende Fragen zur Spezifizierung und Quantifizierung nicht beantwortet werden:

- Wodurch genau wollen Sie „mehr“ Umsatz machen?
- Wie viel Umsatz mehr soll es genau sein?
- In welcher Zeit wollen Sie das schaffen?
- Was wollen Sie generell erreichen?
- Wollen Sie expandieren oder uns spezialisieren?
- Welche Rechtsgebiete wollen Sie dazu gewinnen?
- Welche Rechtsgebiete wollen Sie abgeben?
- Wohin geben Sie Rechtsgebiete ab, unter welchen Bedingungen?
- An wen geben Sie sie ab? Und mit welchem Ziel?
- Welche Wunschgröße streben Sie an?
- Wie weit und in welchen Feldern soll Expansion geschehen?

Mit Absichtserklärungen und wohlfeilen Botschaften ist es also nicht getan. Im Gegenteil: Eine Kanzlei möchte „mehr Mittelständler beraten und weniger Privatmandate haben?“ Dann geht die Arbeit hier erst los.

## V. Die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ positioniert sich

„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel“.

Als hätte Friedrich Nietzsche im Jahr 1878 die innere Verfassung von Anwaltskanzleien im folgenden Jahrtausend voraus gesehen, beschreiben seine schmerzhaft einfachen Worte, was „Sturm, Stolz & Partner“ von innen lahm legt.

„Konfusion statt Fusion“ ist tatsächlich der erste Eindruck eines Externen vom Innenleben der Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“.

Die Kanzlei ist ziellos und wirkt auf aufmerksame Außenstehende wie eine Gruppe verwirrter Einzelkämpfer.

Die Standortleiter berichten in vier Einzelinterviews von

- ökonomischer Furcht,
- Streit über Entnahmesysteme,
- ständigen Debatten über Kriterien für den Partnerstatus
- inkongruenten Besetzungen von Chef- und Unternehmerrollen,
- von ideologisch motivierter Ablehnung formeller Hierarchien,
- von einem destruktiven oder komplett fehlenden Teamverständnis („Toll, Ein Anderer Macht's“)
- von der Angst vor Image- und Kontrollverlust und der damit verbundenen
- Unfähigkeit zu Mitarbeiterführung
- Unfähigkeit zu Ziel führender Delegation.
- einem besonderen Belauern der Anwälte untereinander“ (Standort X)
- hohem Krankenstand

Eckdaten (Ist-Situation):

Die Kanzlei hat vier deutsche Standorte mit 23 Anwälten, davon vier Partnern, und 21 Assistentinnen, von ihnen wiederum vier noch in der Ausbildung.

Seit knapp zwei Jahren existiert dieser Zusammenschluss aus zwei Kanzleien, jede für sich zuvor schon einigermaßen erfolgreich, ohne sich groß zu spezialisieren. Jeder Standort schrieb bis dahin zwar schwarze Zahlen, gelangte aber nicht überzeugend genug in die Gewinnzone.

Besonderheit Standort X:

Zwei Anwälte des Standorts X sind durch die Fusion abgewandert, beide entrüstet über „diese unnützen Fusionspläne“ (O-Ton).

Sie haben aus diesem Standort besonders viele Mandanten und ein komplettes, bis dahin dominantes, lukratives Rechtsgebiet mitgenommen.

Der Standort steht ökonomisch nun am schwächsten da. Dessen heutige Vertreter hegen einen unausgesprochenen und doch unverhohlenen Groll gegen „das Ganze“.

Ein Partner ist vor elf Monaten in diesem Standort dazu gekommen. Er ist über seinen Wechsel „verzweifelt“ und fühlt sich, obwohl als Quereinsteiger sofort als Partner auf dem Briefkopf platziert, dort nicht angenommen und konfrontiert mit „passiver Aggression“.

Dringend notwendige Investitionen „warfen uns zurück“, die „eine Hand wusste nicht, was die andere tat“, und „langwierige Debatten über Strategien“ hatten vergeblich den Stein ins Rollen zu bringen versucht.

Blöde Partnersitzungen!

In den monatlichen Partnerversammlungen versucht man seit sechs Monaten(!), eine einheitliche EDV in allen Standorten hinzubekommen.

Statt dieses Thema (und viele andere Themen!) nach Vorschlägen, Einwänden Vorteilen und Nachteilen abzuklopfen und danach stringent zu entscheiden, geraten die Sitzungen – je nach Uhrzeit - eher wie ein Montagstuhlkreis im

Kindergarten, wie eine Weinverkostung oder eine Notgemeinschaft in einem Schutzbunker als einem Managementmeeting:

Ein Anwalt kommt rituell unpünktlich, alle fallen sich ins Wort und rollen mit den Augen, jeder Vorschlag wird umgehend durch Einwände vernichtet, Unwichtiges wird dreimal wiederholt, Wichtiges dagegen weg gelassen, und jeder promotet ungebremst seine Prioritäten.

#### "Flache Hierarchien"

Diese häufigste und beliebteste Ausrede führungsunwilliger Rechtsanwälte bremst Fortschritte und Zieldefinitionen bei „Sturm, Stolz & Partner“ besonders vehement.

Dass echte flache Hierarchien eine besonders geschickte Führung brauchen, bleibt daher stets unerwähnt....

Das behauptete Prinzip der "Flachen Hierarchien" versucht - mühsam und oft vergeblich! -, die Dominanz der Individualität über das gemeinsame ökonomische Ziel zu verdecken.

#### Parkplatzstreit

Dieser Streit ist bislang dreimal (!) auf der Tagesordnung gewesen und noch ungelöst(!): Die drei Parkplätze direkt an der Tür sind den Partnern vorbehalten.

Obwohl diese längst nicht an jedem Tag anwesend sind, gibt es großen Streit, wenn wiederholt ein angestellter Anwalt dort parkt.

Dieser Streit wird nicht direkt in einem klärenden Gespräch mit dem Bösewicht erörtert sondern zunächst ohne Worte ausgetragen:

Der Wildparker wird geschnitten, seine ganze Abteilung ist schlecht angesehen, ihm wird eine halbe Sekretärin weggenommen; seine Schriftsätze werden in einem Pool geschrieben und gern hinten angestellt, und er darf nicht bei einem Kongress reden, obwohl er vermutlich der beste Vortragende der ganzen Kanzlei ist

#### Detailfreaks und Erbsenzähler

Der Ruf nach neuen Broschüren setzt schneller ein als der Wunsch nach einem gemeinsamen Ziel.

Ausufernde Debatten über den neuen Briefkopf nehmen im Unterschied zur Mandantenakzeptanz spektakuläre Dimensionen an, und das Image des ausgangsnahen Parkhausplatzes ist früher sichergestellt als das der Kanzlei.

Stille und laute Vorwürfe, intrigante Szenarien und ein drastischer Krankenstand treten an die Stelle von Kommunikation, Killerphrasen („früher war alles besser“), und andere Arten von Arbeitsverweigerung dominieren das Geschäft; die innere Kündigung vollzieht sich in der Regel schweigend.

#### Gewurschtel

In einem Standort gibt es wiederholt heftige Beschwerden über nicht erfolgte Rückrufe; die Sekretärinnen baden das täglich aus und tuscheln mittags in der Bäckerei über „unfähige Chefs“.

Eine hat bereits eine Abmahnung wegen „Arbeitsverweigerung“, weil sie sich geweigert hat, zum zweiten Mal in diesem Monat eine Fristsache nach 17.30 Uhr zu bearbeiten; ihre Kernarbeitszeit geht bis 17 Uhr.

#### Gesamtpräsentation

Es gibt keine schlüssige Gesamtpräsentation am Markt, daran ändert auch der gemeinsam gefundene Name nichts.

Man hat das Gefühl, etwas unternehmen zu müssen, um im schärfer werdenden Wettbewerb deutlicher als bisher herauszustellen, was man kann und wohin die Reise gehen soll.

Die C.I. fehlt. Alle Vortragsfolien sind unterschiedlich; ein Partner geht sogar noch mit den alten Folien der früheren Kanzlei in die Öffentlichkeit (!).

## Geheimdiplomatie

Seit der ersten größeren Umsatzeinbuße im ersten Jahr nach der Fusion hebeln sich die Anwälte selbst aus:

Sie gehen auf Zehenspitzen, ignorieren Signale, schönen Begründungen und Zwischenergebnisse („Das kommt schon noch“), verschweigen Schwierigkeiten und verdrängen interne Kollisionen sowie äußere Misserfolge.

Die Assistentinnen berichten von abfälligen Bemerkungen der Anwälte untereinander über jenen älteren Partner, „der sich in Ruhe auf seinen Lorbeeren ausruht und den Garten harkt“.

Ein Eklat in diesem Bereich wird befürchtet.

## VI. Die Plus-Minus-Analyse in allen Standorten:

In schriftlichen Interviews konnten alle Anwälte ihre Sicht auf die Standorte mitteilen.

Die Rückmeldungen sind in Rangfolge (nach Häufigkeit) aufgeführt:

Negativ:	Positiv:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmens-Ziele sind nicht definiert.</li><li>• Die Expansion stagniert an einigen Standorten. An einem Standort ist durch den Weggang eines Partners ein zukunftsweisendes Rechtsgebiet beeinträchtigt.</li><li>• Keine klare Ausrichtung: Die fünf Standorte legen den öffentlichen und internen Focus auf unterschiedliche Rechtsgebiete.</li><li>• Die Kanzlei präsentiert sich hauptsächlich durch Einzelpersonen, nicht unter ihrem Kanzleinamen.</li><li>• Eine wegwerfend-aggressive Haltung angestellter Anwälte gegenüber dem „Primadonnengehabe“ einiger Partner</li><li>• Man spricht wenig miteinander und weiß deshalb nicht genau, was in anderen Standorten los ist.</li><li>• Man hat kein gemeinsames Erfolgsbeteiligungs- und Entnahmesystem.</li><li>• Die EDV ist in zentralen Punkten (Datensicherung, -übermittlung, Buchhaltung) nicht zentralisiert.</li><li>• Kriterien für Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern fehlen.</li><li>• Fluktuation von 40% der Sekretärinnen im Standort X und Y seit der Fusion.</li><li>• hoch motorisierten BMW als Firmenwagen an einem Standort („BMW-Debatte“).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Partner wollen das Negative erklärtermaßen ändern und eine gemeinsame, aktive Akquisitionspolitik zu betreiben.</li><li>• Die Erfolge der einzelnen Berufsträger, sowohl in außergerichtlichen Verfahren als auch in Prozessen, sind an allen Standorten sehr gut.</li><li>• Neue Mandate entstehen durch zahlreiche Folgeaufträge und Empfehlungen.</li><li>• Krankenstand und Fluktuation innerhalb der nicht-juristischen Mitarbeiter sind niedrig.</li><li>• Durchschnittlich 30% der angestellten Anwälte werden in die Partnerschaft einbezogen.</li><li>• Der Umsatz ist an allen Standorten kontinuierlich gestiegen.</li><li>• Man hat begonnen, Projekt-Teams zur Bearbeitung größerer Fälle standortübergreifend einzurichten.</li><li>• Intranet und Internet sind unverzichtbare Hilfsmittel. Alle Mitarbeiter sind in internen Schulungen mit den Programmen vertraut gemacht worden.</li><li>• Die Webseite ist inzwischen für Interessenten „aktiv“ nutzbar und visuell ansprechend.</li><li>• An zwei Standorten wird man zu „beauty contests“ eingeladen und hat drei Mandate dadurch erhalten.</li></ul>

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!  
DANKE FÜR IHR INTERESSE!

**Johanna Busmann**

busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmanntraining.de](mailto:info@busmanntraining.de)

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)



Bitte weiter lesen in Teil 2:

Die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ positioniert sich neu am Markt (Teil II)