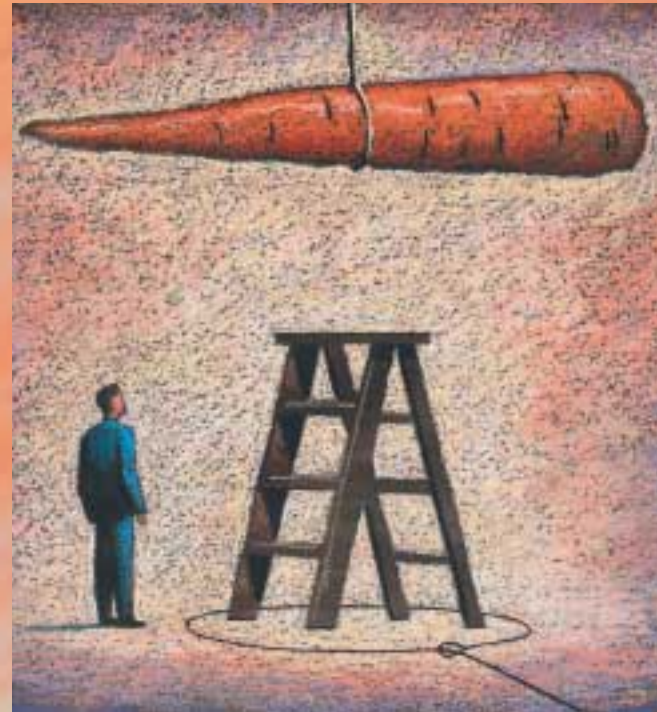


Anwälte suchen stets nach der passenden Ergänzung, Erweiterung oder Fokussierung für ihre Kanzlei. Gestiegener Konkurrenzdruck, anspruchsvolle Kundschaft und der eigene Appetit auf ein schmackhaftes Stück vom Kuchen zwingen zu qualitativen und quantitativen Maßnahmen – das kann bedeuten: Fusion. Die gemeinsame innere Ausrichtung bleibt dabei bisweilen ebenso schnell auf der Strecke wie der wohlkalkulierte Auftritt am Markt und die kundenorientierte Gesamtpräsentation.

Eine mittelgroße Kanzlei positioniert sich am Markt

## Vom „Ist“ zum „Soll“

Johanna Busmann, Hamburg



### Fusion = Konfusion?

Unternehmenskulturen konkurrieren plötzlich, statt sich zu ergänzen, die Addition neuer Standorte führt zu einer Subtraktion von Kommunikation, und neugewonnene Partner suchen ihre altgewohnte Rolle. Externer und interner Positionierungsstress ist die Folge. Eine destruktive Nabelschau setzt ein. Der Kanzlei-Alltag in einem solchen unternehmensgeschichtlich bedeutsamen Augenblick kommt Beobachtern drastisch vor: Doch wer den dritten Schritt vor dem ersten geht, stolpert. Der Ruf nach neuen Broschüren setzt in diesen Fällen schneller ein als der Wunsch nach einem gemeinsamen Ziel, der neue Briefkopf nimmt im Unterschied zur Mandantenakzeptanz spektakuläre Dimensionen an, und das Image des ausgangsnahen Parkhausplatzes ist – auch gegen Widerstände – 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. Was also tun?

### Die Anamnese

Das Anamnesegespräch dauerte drei Stunden. Drei Partner aus drei der fünf Standorte und ich waren anwesend. Man hatte sich gegen eine Telefonkonferenz entschieden, der Authentizität wegen.

„Warum brauchen Sie Hilfe?“ Warum-Fragen berühren immer Wertesysteme, decken Struktur-Schäden auf und vermeiden die anfangs unsinnige Aufzählung nicht-funktionierender Alltagsdetails. Bereits die erste Antwort war dann auch strukturell bedeutsam: „Wir werden als Kanzlei in der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen.“

Die Kommunikation untereinander, so erfuhr ich weiter, reiche in keiner Hinsicht aus für eine schlüssige Gesamtpräsentation am Markt, und man habe das Gefühl, etwas unternehmen zu müssen, um im schärfer werdenden Wettbewerb deutlicher als bisher herauszustellen, was man könne und wohin die Reise gehen solle.

Die Kanzlei bestehe aus 18 Partnern und 13 angestellten Anwälten in fünf deutschen Standorten, die als Gesellschaften bürgerlichen Rechts organisiert seien und durch drei Zusammenschlüsse in zwei Jahren nun unter einem Namen firmierten.

Man habe sich in Kanzleisitzungen wiederholt ergebnislos und daher ressourcenraubend gestritten über Faktoren wie „gemeinsamer Briefkopf“, Akquisitionsstrategien und über die „Kultur der Kommunikation“ untereinander, und diese Meinungsverschiedenheiten hätten das „Gefühl für das Miteinander“ nicht gerade gestärkt. Das sei besonders ärgerlich, weil jeder Standort für sich gut funktioniere und Mandanten zufrieden stelle.

Das interne Hauptproblem allerdings sei bislang von Niemandem offen ausgesprochen und wahrscheinlich von Jedem erspürt worden: die Debatte um das liebe Geld. Unterschiedliche Entnahme- und Erfolgsbeteiligungsmodelle führten zu Neid- und Projektionsszenarien und schwebten wie ein Damoklesschwert über allem. Die Regelungen gingen in einem Standort von der umsatzunabhängigen Gleichbehandlung aller Partner

# Marketing

bis hin zur vollständig erfolgsabhängigen Bezahlung in einem anderen. Mischmodelle beobachtet man in zwei Standorten. Ein Eklat in diesem Bereich werde befürchtet. Nun sei ein Punkt erreicht, an dem externe Beobachtung und Führung notwendig seien.

Der erste Schritt war die konkrete Aufnahme der Jetzt-Situation. Einige Faktoren dieser ersten Analyse lagen klar auf der Hand. Sie wurden aus Kanzleisicht in negative und positive unterteilt (siehe Kasten).

Ein Entwicklungskonzept für diese Kanzlei hatte diese Faktoren zu berücksichtigen. Ziel sollte es dabei sein, ein emotional allseits gestütztes, pragmatisch für jeden umsetzbares und ökonomisch sinnreiches Vorgehen bei der strategischen Positionierung der Kanzlei zu erarbeiten.

## Das Konzept

Wir beschlossen einen dreiteiligen Workshop, jeden zweitägig an neutralen Orten in den folgenden zehn Monaten. Er setzt bei den Partnern an („top-down“) und gliedert sich wie folgt:

**Workshop 1:** Kein Erfolg ohne innere Ausrichtung (= „Unternehmenspolitik“)

**Workshop 2:** Keine Strategie ohne Ziel („Strategisches Management“)

**Workshop 3:** Keine Aktion ohne Strategie („Operatives Management“)

Die innere Hierarchie dieses Konzepts wäre etwa darstellbar in der Metapher eines „Hauses“.

Das Dach bildet die Identität des Unternehmens: Es setzt sich zusammen aus den sogenannten „Globalen Unternehmenszielen“, aus der Unternehmenskultur und dem

## Istzustand der Kanzlei

### Negativ:

- Unternehmens-Ziele sind nicht definiert.
- Die Expansion stagniert an einigen Standorten. An einem Standort ist durch den Weggang eines Partners ein zukunftsweisendes Rechtsgebiet beeinträchtigt.
- Akquisitionen werden nicht von innen geplant, sondern „passieren“ von außen.
- Die fünf Standorte legen den öffentlichen und internen Focus auf unterschiedliche Rechtsgebiete.
- Die Kanzlei präsentiert sich hauptsächlich durch Einzelpersonen, nicht unter ihrem Kanzleinamen.
- Die Auffassungen über Gesamtkultur der Sozietät sind unterschiedlich.
- „Ach die wieder!“ Eine wegwerfend-aggressive Haltung angestellter Anwälte gegenüber dem „Primadonnengehabe“ einiger Partner vor, während und nach Unternehmensentscheidungen.
- Man spricht wenig miteinander und weiß deshalb nicht genau, was in anderen Standorten los ist.
- Es gibt unausgesprochene fachliche, finanzielle und emotionale Konkurrenzen unter den Standorten und unter den Partnern.
- Man hat kein gemeinsames Abrechnungs- und Erfolgsbeteiligungssystem.
- Die EDV ist in zentralen Punkten (Datensicherung, -übermittlung, Buchhaltung) nicht zentralisiert.
- Kriterien für Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern fehlen.
- Fluktuation von 40% der Sekretärinnen im Standort L. in zwei Jahren.
- Sekretärinnen an drei Standorten weigern sich, ihre Telefonmeldung nach der letzten Fusion nochmals zu ändern.
- An denselben Standorten die Weigerung, während der Mittagspause das Telefon zu besetzen (versetzte Mittagspausen gefährden Einheit!).
- Eine kulturell gewachsene, neidfördernde Ausstattung der Partner mit hochmotorisierten Audi A 6 als Firmenwagen am Standort M. („Audi-Debatte“ ist firmeninternes Synonym für ungerechtes Privilegiensystem).

### Positiv:

- Alle Partner wollen das Negative erklärtermaßen ändern. Es gibt keinen prinzipiellen Bremser. Im Gegenteil: Es gibt einen einstimmigen Beschluss, die Kanzlei standortübergreifend nach innen mit einer gemeinsamen Kultur und gemeinsamen Zielen auszustatten sowie – in der Folge davon – nach außen effektiver zu positionieren, am Markt gemeinsam aufzutreten und eine aktive Akquisitionspolitik zu betreiben.
- Die Erfolge der einzelnen Berufsträger, sowohl in außergerichtlichen Verfahren als auch in Prozessen, sind an allen Standorten sehr gut.
- Die Akzeptanz in der bestehenden Mandantschaft ist gleich bleibend hoch. Mandanten machen – auch unverlangt – Werbung.
- Neue Mandate entstehen durch zahlreiche Folgeaufträge und Empfehlungen.
- Krankenstand und Fluktuation innerhalb der nicht-juristischen Mitarbeiter sind niedrig.
- Durchschnittlich 30% der angestellten Anwälte werden in die Partnerschaft einbezogen.
- Der Umsatz ist an allen Standorten kontinuierlich gestiegen.
- Man hat begonnen, Projekt-Teams zur Bearbeitung größerer Fälle standortübergreifend einzurichten.
- Intranet und Internet sind inzwischen unverzichtbare Hilfsmittel. Alle (nicht-)juristischen Mitarbeiter sind im Umgang mit beiden Nachrichtensystemen in internen Schulungen vertraut gemacht worden.
- Die Webseite ist inzwischen für Interessenten „aktiv“ nutzbar und visuell ansprechend.
- Die Kanzlei vertreibt einen „newsletter“ für bestimmte Mandanten.
- An zwei Standorten wird man zu „beauty contests“ eingeladen und hat seit dem letzten März drei Mandate dadurch erhalten.
- Durch die Neueinstellung angestellter Anwälte hat man zwei zukunfts-trächtige Gebiete (Wirtschaftsmediation, Medizinrecht) hinzugewonnen.

so genannten „Unternehmenszweck“. Das Dach ist so stabil und groß, dass es den späteren Nutzern Schutz und Zusammenhalt gibt.

Unter diesem Dach entwickeln sich Etagenanzahl, Raumhöhen, Aufteilung und Größe der Zimmer, Einrichtung des Hauses sowie die Verbindungen der Zimmer zueinander. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele sowie das nach außen sichtbare „Namensschild“ gehören ebenfalls hierher.

Erst in einem dritten Schritt wird die alltägliche Nutzung bestimmt, das so genannte „operative Geschäft“. Was wird in dem Haus getan? Wer macht was mit wem bis wann? Was ist in dem einen Zimmer wichtig, in dem anderen nicht?

### Der erste workshop (April 2001)

Der erste workshop beschäftigte sich im Partnerkreis ausschließlich mit Fragen der Unternehmensidentität als Leitlinie.

Folgende Fragen wurden beantwortet:

Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Wozu gibt es uns? Welche Unternehmenskultur soll uns nach innen und außen ausmachen? An welcher „inneren Leitlinie“ (Unternehmenskultur) sollen uns Mandanten, Mitarbeiter und Partner erkennen können?

Konkreter: Welche Wunschgröße wird angestrebt? Wie weit und in welchen Feldern soll Expansion geschehen? Als wer wollen wir am Markt gemeinsam wahrgenommen werden? Durch welche unverrückbaren Verhaltens- und Denkmuster geben wir uns nach innen und außen zu erkennen? Kongruenz der inneren und äußeren „corporate identity“. Welche Rolle wollen wir am Markt spielen? Welche für uns selbst? Was wird uns in fünf Jahren ebenso wichtig sein wie heute? Welche zukunftsweisende Produktpalette und welche Marktpräsenz macht uns in fünf Jahren aus? Welche Visionen und Leitlinien werden uns also tragen?

Im ersten workshop wurde klar:

- Die Unternehmens-Leitlinie einer Kanzlei ist vergleichbar mit einer Leitplanke im Straßenbau. Sie definiert nur die grobe Richtung. Beschaffenheit, Kurven der Straße, Einbahnstraßenregelungen, Baustellen-

## „Wachsein für eine Neuerung ist schwieriger und energieraubender als Einschlafen mit der Gewohnheit.“

Johanna Busmann

schilder etc. zwischen ihnen sind nicht berührt, ebenso wenig wie die Art der Fahrzeuge bzw. Anzahl der Fußgänger darauf und deren jeweiliges Tempo.

- Wer eine für alle tragfähige Unternehmensidentität entwickeln möchte, muss Umsetzungs-Strategien vorläufig ausklammern. Ungelegte Eier können nicht gegessen werden.

- Um zur Erläuterung das Bild vom Haus wieder aufzunehmen: Wer „erst mal abwartet“, wie viele Zimmer zusammenkommen, deren Wände schon tapeziert, die Farben für den Teppich aussucht und erst dann ein (vorläufiges) Dach draufsetzt, riskiert unangemessene Enge oder Weite, häufige Anbauten, damit verbunden „dauernd Krach“, eine inhomogene Statik, hohe Reparaturkosten und den Verlust von Dauerbewohnern. Die Kanzlei hatte bereits Vorarbeiten geleistet, deren Wert nicht allen Partnern bewusst gewesen war. Die Rede ist von vier Ausschüssen, die über ein Jahr lang effektiv gearbeitet hatten, deren Kreativität und Ehrgeiz ohne erkennbaren äußeren Grund allerdings eingeschlafen waren.

Wer kennt das nicht: Die in Rechtsanwaltskreisen nach Management- und anderen Fortbildungsveranstaltungen häufig ausgemachten und reichlich beklagten „Schwierigkeiten beim Transfer in den Arbeitsalltag“ sind wohlvertraute Antworten auf wohlvertraute Glaubensfragen – (Ist das hier wirklich wichtig? Trau ich es mir zu? Traue ich es anderen zu? In der Zeit hätte ich zwei neue Mandate akquirieren können. Lohnt sich der Aufwand? Schwächen wir uns nicht selbst? etc.).

In keinem mir bekannten Fall ist das „Einschlafen“ einer zuvor erlernten oder entschiedenen Vorgehensweise auf „Sachzwänge“, sondern auf eine unkonkrete oder gar fehlende Zieldefinition zurückzuführen. Eine solche enthält immer Daten, zeitlich determinierte Maßnahmen, abgestimmte Prio-

ritäten und einen Notfallplan für jede erdenkliche Schwierigkeit. Und vor allen Dingen: Woher soll man wissen, wann das Ziel erreicht ist? Also: keine Zieldefinition ohne einen sinnlich wahrnehmbaren Endpunkt. So hebelten sich die Ausschussmitglieder auch in dieser Kanzlei selbst aus: Sie gingen auf Zehenspitzen, ignorierten Signale, schönten für sich selbst Zwischenergebnisse, verschwiegen Schwierigkeiten, verdrängten Kollisionen, und der „Bericht aus den Ausschüssen“ war bald nur noch formaler Tagesordnungs-, nicht aber inhaltlicher Diskussionspunkt. Mit anderen Worten: Es wurde nicht mehr gesprochen. Dieses Fazit war das erschütterndste des ersten Wochenendes. Es führte direkt zum Thema der bisher unausgesprochenen Erwartungen, die Jeder an Jeden hat – und es führte zu teilweise skurril empfundenen Kommunikationsübungen mit Perspektivwechseln, feed-back-Studien und der szenischen Nachstellung von Rollenkonflikten.

Und plötzlich war klar: Unternehmenskultur ist keine theoretische, „schemenhafte“ Einrichtung, sondern sie besteht aus ein-tausend konkreten, täglichen Details. Und alle bestimmen wir selbst.

### Unternehmenskultur: planbar – lernbar – unverzichtbar

Wir machten uns an die Arbeit, die markanten Kennzeichen einer erfolgreichen Unternehmenskultur zu skizzieren, und zwar aus der Sicht aller Beteiligten. Hier ist das Ergebnis:

#### Aus der Sicht des Mandanten:

- Ich fühle mich bei meinem Anwalt gut aufgehoben.
- Ich bekomme weit mehr als fachliche Beratung.
- Er setzt Kompetenz und Kontakte für mich ein.

## Marketing

### Aus der Sicht der nichtjuristischen Mitarbeiter(innen)

- Wir sind Teil des Teams und damit Teil des Kanzlei-Erfolges.
- Die Kanzlei braucht auch unsere Ideen.
- Wir sind trainiert im Umgang mit Schwierigkeiten.

### Aus der Sicht der angestellten Berufsträger

- Miteinander und mit den Partnern zu sprechen, ist uns wichtig.
- Durch Leistung haben wir am gemeinsamen Erfolg teil.
- Wir gewähren und benötigen fachlichen und persönlichen Austausch.

### Aus der Sicht der Partner

- Teamgeist und Individualität sind in unserer Partnerschaft keine Gegensätze.
  - Fairness, Toleranz und Offenheit sind extern und intern die Basis unserer Partnerschaft.
  - Klare und offene Entscheidungsstrukturen sind für unsere Partnerschaft die Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg.
- Die Frage, woran die Ausschussarbeit gescheitert war, konnte nun beantwortet werden.

### „Ein Traum ist ein Ziel, dem eine Frist gesetzt ist.“ (Dietrich Buchner)

Um den Hafen auszumachen (das Ziel) und alle Navigationsinstrumente in Zukunft wieder dorthin auszurichten (der Weg), wurden alle vier Ausschüsse im ersten workshop revitalisiert, mit neuen Aufgaben, konkreten Kompetenzen und nachvollziehbaren Pflichten versehen und teilweise neu besetzt.

Noch im ersten workshop wurde der bisherige EDV-Koordinator als Strategie-Manager eingestellt mit einem um seinerzeit 20.000 DM brutto erhöhten Jahresgehalt. Er erhielt ein eigenes Budget. Er hatte alle Aktionen während des workshop-Jahres zu koordinieren, einen detaillierten Fragebogen zur Standortanalyse (Stärken/Schwächen-Profil) zu ent-



wickeln, aus allen Standorten dessen Ergebnisse einzusammeln und sie in einer Matrix zusammenzufassen. Er sollte eine Kommunikationsagentur beauftragen, die bis zum zweiten workshop eine Marktanalyse und eine Positionierungsstrategie zu erstellen hatte.

Er war verantwortlich für das elektronische Protokoll vor Ort sowie für Abwicklung und Kontrolle aller beschlossenen Maßnahmen. Alle Ergebnisse aller workshops wurden durch ihn kanzleiwweit bekannt gemacht. Er war die Verbindung zwischen den Ausschüssen, zwischen allen Standorten sowie zwischen der Kanzlei und mir. Alle Drähte liefen bei ihm zusammen.

### Der zweite workshop (September 2001)

Generell ist die Entwicklung einer tragfähigen Kanzlei-Strategie gekoppelt an die Definition kurz-, mittel- und langfristiger Geschäfts-Ziele, an ein internes Stärken/Schwächen-Profil (Standortanalyse), an eine externe Marktanalyse und an eine alle Standorte betreffende, öffentlich wahrnehmbare Kern-Kompetenz, die eine ebenso wahrnehmbare Zielmandantschaft versorgt.

Anwesend waren diesmal neben den Partnern auch alle angestellten Anwälte, also 32 Personen. Der Strategie-Mann präsentierte die Matrix zur detaillierten

Standortanalyse gleich zu Beginn des zweiten workshops. Er bot dadurch einen schnellen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Kanzlei – ihr Angebot, ihre derzeitigen Akquisitionsstrategien, ihre Mitbewerber, ihre neuen und alten Mandate, die Branchen-Konzentration ihrer Mandanten, bisherige Marketingmaßnahmen, Vorkehrungen für den Ein- und Austritt von Berufsträgern und andere Personalfragen.

### Auszug aus dem Fragenkatalog zur Standortanalyse

- Welche Rechtsgebiete werden im Standort x (überwiegend) angeboten?
- Seit wann?
- Welches Rechtsgebiet wurde 2000/2001 angefragt und konnte nicht bzw. nicht wunschgemäß geliefert werden?
- Welches Rechtsgebiet wurde 2000/2001 am häufigsten angefragt?
- Welches Rechtsgebiet wurde 2000/2001 nicht bzw. wenig angefragt?
- In welchem Rechtsgebiet sind wir an unserem Standort „führend“
- Was funktioniert nicht ausreichend gut an unserem Standort?
- Was funktioniert generell gut an unserem Standort?
- Was ist ein „Alleinstellungsmerkmal“ (Besonderheit) unserer Kanzlei gegenüber dem Wettbewerb? (= Durch was sind wir bekannt?)

## „Wir gewinnen nicht durch das, was wir können, sondern durch das, was von unserem Können wahrgenommen wird.“

(Seniorpartner)

- Wie hoch ist der Marktanteil in unserer Region in allen Rechtsgebieten?
- Wenn unsere Mandanten ein differenziertes und angstfreies Portrait von uns zeichnen würden: Welche Punkte würden sie an uns kritisieren, welche loben?
- In welchem Rechtsgebiet ist an unserem Standort die Konkurrenz am größten?
- Wer sind (in jedem Rechtsgebiet) die Konkurrenten?
- In welchen Punkten ist in unserer Stadt der Wettbewerb überlegen?
- Durch was haben wir schon Mandate verloren?
- Durch welche Maßnahmen haben wir an unserem Standort auf veränderte regionale Situationen reagiert?
- Welche solcher Maßnahmen hätten (aber haben nicht) die Kanzlei an dem Standort vorgebracht? Gründe?
- Welche Entwicklung des Wettbewerbs steht in unserer Stadt an? Wodurch?
- Wie sollten wir darauf reagieren?
- Welche Schritte wären bis zum Ende des Jahres 2002 notwendig, um die Positionierung der Kanzlei an unserem Standort zu verbessern?
- Was ist über unseren Standort außerdem relevant für die Entwicklung des Unternehmensziels?

„Wir gewinnen nicht durch das, was wir können, sondern durch das, was von unserem Können wahrgenommen wird.“ Mit dieser Erkenntnis fasste ein Partner die „innere Verfassung“ der Kanzlei zusammen. Die anschließende Präsentation der Marktanalyse

durch eine Kommunikations-Agentur brachte Antworten auf folgende Fragen: Was ist eine Positionierung aus Kommunikationssicht? Was ist dabei wichtig? Wie ist die derzeitige Stellung der Kanzlei am Markt? Wer ist Mitbewerber? Welche Kanzlei in Deutschland besetzt welche Beratungsschwerpunkte? Welche Alleinstellungsmerkmale gibt es? Welche wären möglicherweise zukunftssträchtig? Die Strategiedebatte einer Kanzlei bedeutet die Verknüpfung von Standort- und Marktanalyse mit einem Unternehmensziel und bringt – wenn sie gut läuft – die einstimmige Entscheidung für einen gemeinsam nach außen getragenen Schwerpunkt.

### Was also mußte geschehen?

Jede Medaille hat zwei Seiten. Eine gelungene Positionierung am Markt setzt voraus:

- nach außen: einen Focus auf höchstens zwei Rechtsgebiete, an denen die Öffentlichkeit die Kanzlei sicher (wieder-)erkennt
  - nach innen: das „metaphorische Zugpferd“, ein für alle Mitarbeiter tragfähiges „Bild“, eine Metapher für das gemeinsame Ziel, ein Schlagwort
- Und dieser Findungsprozess dauerte lange. Sich diese Zeit bewusst zu nehmen, erwies sich einmal mehr als gute Investition: Einwände mussten zunächst gehört und gewürdigt, tatsächliche Tätigkeitsfelder und Spezialisierungen gegen geprüft und Widerstände zugelassen werden. Zwischen zwei möglichen öffentlichen Posi-

## Marketing

tionierungspunkten wurde hin- und herargumentiert. Pro und Contra hielten sich lange die Waage. Wünsche wurden thematisiert, Argumente ausgetauscht, Furcht und Ärger ausgesprochen („Soll ich dann nichts mehr machen im Bereich x?“, „Wir liquidieren uns dabei selbst“, „Was ist mit meinem Fachanwaltslehrgang?“ „Dadurch werden Neueinstellungen teurer“, „Wir schließen anderen Großmandate dadurch aus“, „Im Osten brauchen wir so was zurzeit gar nicht“, „Wir machen uns ja lächerlich“ etc.).

Wie immer auf dem Weg zu schwer wiegenden und weit reichenden Entscheidungen wechselte das Tempo der Arbeit und der Ergebnissicherung schnell und für Viele unverhofft. Frustrationen und un-

bekannte Hindernisse mussten ausgehalten und überwunden werden, denn: Zugpferde verwandelten sich noch nie ganz von selbst zu graziös und kraftvoll galoppierenden Schimmeln.

Ehrgeiz, Leidenschaft und Mut waren aus meiner Sicht dafür maßgeblich, dass man am Schluss kein 70:30 Abstimmungsergebnis hinnahm, sondern eine einstimmig beschlossene Vorgehensweise gefunden hatte.

Eine umfassende „to-do-Liste“ legte Aufgaben für jeden Anwesenden fest.

Und wie so häufig – die brodelndste aller brodelnden Fragen war – auch im Standort-Fragebogen – nicht einmal angeschnitten worden: die Sache mit dem Geld.

Anmerkung der Redaktion: Der dritte workshop findet in diesem Jahr statt. Über das Ergebnis werden wir berichten. Alle Daten, Städte, Rechtsgebiete und Marketingschwerpunkte aus Datenschutzgründen verändert.



Autorin

**Johanna Busmann,**  
Hamburg

### Vita:

Johanna Busmann [www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de) ist seit 1990 selbständige Trainerin für Rhetorik und Kommunikation in Hamburg. Sie hat sich spezialisiert auf Beratung und Training von Rechtsanwälten und ihren Kanzleien. Johanna Busmann hat heute 72 deutsche und zwei österreichische Kanzleien sowie 1.500 Rechtsanwälte als Einzelkunden Teilnehmer/-innen von Intensivseminaren in ihrer Kundenkartei. Ihre kleinste Kanzlei hat drei Anwälte in Süddeutschland, ihre größte 1200 weltweit. Fragetechniken vor Gericht („Gut befragt ist halb gewonnen“<sup>®</sup>) und Strategien außergerichtlicher Verhandlung („Kommunikation statt Konfrontation“<sup>®</sup>) sind die Themen ihrer Intensivseminare.