



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

Wie aus Einzelkämpfern Teamplayer werden

busmann training® - Johanna Busmann
www.busmann-training.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



Anwaltliche Jagdgründe haben sich geändert und ändern sich weiter:

Kanzleien **positionieren sich am Markt**, um ein gutes "Stück von Kuchen" abzubekommen.

Sie definieren dazu ein **Kanzleiziel**, eine **Strategie** und notwendiges **Verhalten**.

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

Konfusion statt Fusion: Wege zu Struktur

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 Unternehmens**philosophie**
- 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“¹ 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

¹ 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**.

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 **Primadonnetum**

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 **Krankensand** 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">• Unternehmens-Ziele sind nicht definiert.• Die Expansion stagniert an einigen Standorten. An einem Standort ist durch den Weggang eines Partners ein zukunftsweisendes Rechtsgebiet beeinträchtigt.• Keine klare Ausrichtung: Die fünf Standorte legen den öffentlichen und internen Focus auf unterschiedliche Rechtsgebiete.• Die Kanzlei präsentiert sich hauptsächlich durch Einzelpersonen, nicht unter ihrem Kanzleinamen.• Eine wegwerfend-aggressive Haltung angestellter Anwälte gegenüber dem „Primadonnengehabe“ einiger Partner• Man spricht wenig miteinander und weiß deshalb nicht genau, was in anderen Standorten los ist.• Man hat kein gemeinsames Erfolgsbeteiligungs- und Entnahmesystem.• 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 X und Y seit der Fusion.• hoch motorisierten BMW als Firmenwagen an einem Standort („BMW-Debatte“).	<ul style="list-style-type: none">• Alle Partner wollen das Negative erklärtermaßen ändern und eine gemeinsame, aktive Akquisitionspolitik zu betreiben.• Die Erfolge der einzelnen Berufsträger, sowohl in außergerichtlichen Verfahren als auch in Prozessen, sind an allen Standorten sehr gut.• 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 unverzichtbare Hilfsmittel. Alle Mitarbeiter sind in internen Schulungen mit den Programmen vertraut gemacht worden.• Die Webseite ist inzwischen für Interessenten „aktiv“ nutzbar und visuell ansprechend.• An zwei Standorten wird man zu „beauty contests“ eingeladen und hat drei Mandate dadurch erhalten.



Ich freue mich auf Ihre Fragen!

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.busmann-training.de
www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

tel. 040 892722
info@busmann-training.de

Bitte weiter lesen in Teil 2:

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