

ARBEITSGEMEINSCHAFT MEDIZINRECHT
14. HERBSTTAGUNG 2014

Anwaltsunternehmen führen – Was bedeutet das? –

1. Warum führen?¹

Der zentrale Kern unseres Berufs besteht darin, dass andere Leute uns damit beauftragen, ihre Probleme zu lösen. Ich sage ganz bewusst nicht: Ihnen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen! Schön wäre es, wenn die Aufgabe sich nur darauf beschränken würde, denn eigentlich sollten wir nicht selbst den Karren der anderen aus dem Dreck ziehen, sondern nur daneben stehen und kluge Ratschläge geben. Stattdessen ackern wir selber wie die Ochsen und der Mandant sitzt oben auf dem Joch und ruft begeistert in die Welt: »Wir pflügen!« – sofern es nur irgendwie vorwärts geht. Und wenn wir uns im Schlamm der Argumente ver Stolpern, trifft uns die Peitsche. Das klingt masochistisch, aber man darf nicht vergessen, dass der Berater wegen seiner Unabhängigkeit immer mächtiger ist als sein Auftraggeber. Und das ist ein gutes Gefühl. Allerdings reagiert jeder auf diese Herausforderungen sehr unterschiedlich. Man kann dabei seinen Charakter nicht verbiegen und so kommt eine erstaunliche Vielfalt von Anwaltstypen zusammen, die zwar alle dieselbe Arbeit machen – aber jeder macht sie anders! Jeder hat auch seine eigene Strategie, jeder arbeitet als junger Anwalt völlig anders wie nach 30 Berufsjah-

¹ *Benno Heussen, Anwaltsunternehmen führen, C.H.Beck Verlag 2. Auflage 2011*

ren (was nicht bedeutet, dass die Ergebnisse der Älteren immer die besseren sind) und die Rahmenbedingungen, die die Gesetze, die Märkte, das Berufsrecht und andere Faktoren bestimmen, ändern sich ständig.

All diese Elemente gilt es zu steuern² und deshalb muss auch der Einzelanwalt wissen, was Führung ist. Für ihn besteht sie in erster Linie im Selbstmanagement, vor allem im Zeitmanagement und in der Entwicklung bestimmter Arbeitsmethoden, dann aber in der Führung seiner Mandanten, seiner Mitarbeiter, seiner Zulieferer usw..

Für Anwälte in der Sozietät gilt nichts anderes. Sie stehen nur vor der zusätzlichen Schwierigkeit, dass sie nicht nur ihre eigenen Fehler machen, sondern auch unter den Fehlern ihrer Kollegen leiden müssen. Dafür profitieren Sie aber auch an deren Erfolgen und genießen gelegentlich das Ansehen einer berühmten Marke, zu der es unter den Einzelanwälten nur in Ausnahmefällen die Strafverteidiger bringen.

2. Selbstmanagement

Nur wenigen Anwälten ist bewusst, dass sie sich in verschiedenen Bereichen selbst managen – und damit gleichzeitig auch selbst führen – und wenn sie es gelegentlich bemerken, ist es ihnen peinlich: die meisten Anwälte halten sich für geborene Genies auf ihrem Feld und vermutlich könnten sie ohne dieses überzogene Selbstbewusstsein ihren Beruf oft gar nicht ausüben. Ich spreche von folgenden Bereichen, die in der Sozietät immer auch die anderen Kollegen betreffen³:

² Günter Hübner, Rudern Sie noch oder steuern Sie schon? NWB Verlag 2009

³ Diese Struktur meiner Überlegungen, die auch den Aufbau meines Buches bestimmt haben, stammt mit wenigen Änderungen von *Fredmund Malik*, Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag

- Zeitmanagement
- Entwicklung von Strategien
- Bestimmung von Zielen
- Setzen von Prioritäten
- Einsatz von Werkzeugen: Arbeitsmethoden, Computer, Kommunikationsmitteln, Überblick über die Kennzahlen et cetera
- Führen von Personen wie Mandanten, Mitarbeiter, Multiplikatoren, Zulieferern, Familie und Freunde, soweit sie mit dem Büro zu tun haben
- Bewältigung von Krisen

In der Sozietät kann man alle diese Fragen nicht mit sich selbst ausmachen, sondern muss die eigenen Ideen mit denen der anderen koordinieren. Dabei wird man sie oft ändern oder opfern müssen. Schwierig wird es in Krisen, wenn es keine gemeinsamen Vorstellungen darüber gibt, wie man sie bewältigen soll. Spätestens jetzt versteht jeder, warum Führung gebraucht wird.

3. Erfolge vergrößern, Nachteile ausgleichen

Die Zusammenarbeit mehrerer Anwälte und Anwältinnen in einer Sozietät vergrößert die Chancen für alle. Man sieht das schon in der Bürogemeinschaft, der losesten – wenn auch haftungsbedrohten! – Form eines Zusammenschlusses⁴. Jeder kann sich besser spezialisieren, sich auf die Märkte konzentrieren, die er betreuen will, es ent-

2006 (mit zahlreichen Voraufgaben): so übertrage ich – mit seiner freundlichen Erlaubnis - einen wichtigen Teil seiner Ideen auf die besonderen Erfordernisse des Anwaltsmanagements.

⁴ *Hartung/Scharmer*, Bürogemeinschaft für Rechtsanwälte, CH Beck 2010

steht eine Gruppendynamik überschneidender Fachgebiete, Mandanten und Erfahrungen, der Wissensaustausch ist möglich und dadurch steigt der Spaß und – wie man statistisch seit langem nachweisen kann – auch der finanzielle Erfolg. Menschen sind soziale Wesen und viele Untersuchungen ethnologischer, psychologischer und soziologischer Art zeigen uns, dass die harmonische Zusammenarbeit in einer Gruppe mit gemeinsamen Zielen und einer Rollenverteilung, die der jeweiligen Begabungen am besten entspricht, für viele Menschen das zentrale Erfolgserlebnis ist. Auch die Einzelanwälte würden nichts anderes sagen – jedoch mit einem kleinen Unterschied: Hier gibt es nur *einen*, der Ziele und Methoden vorgeht und er kann allein entscheiden, inwieweit er als »Spielertrainer« wirkt oder solche Rollen delegiert. In der Sozietät werden solche Führungspositionen abgelehnt und so entwickelt sich kein richtiger Blick auf die Notwendigkeit der Führung. Man braucht sie, um die Nachteile der Sozietät auszugleichen, die man nie verhindern kann:

- die Sozietät kämpft immer um unterschiedliche Strategien vor allem im Bereich der Märkte und der Spezialisierungen
- immer wieder stoßen die Partner auf abweichende Ziele vor allem in der Work-Life-Balance
- es gibt Differenzen im Charakter
- es entstehen Spannungen zwischen den Generationen
- man streitet um die Gewinnverteilung

und viele andere Probleme, die sich aus der gleichen Gruppendynamik ergeben, die auch die Vorteile bestimmen. Es ist ein offensichtlicher Zusammenhang zwischen Ying und Yang, der erst das gesamte Bild ergibt- man kann das eine nicht ohne das andere haben.

4. Einzelne Führungsmodelle

Auch heute noch werden die meisten Sozietäten auf Zuruf geführt und wenn die Zurufe mehrerer Partner miteinander kollidieren oder sich widersprechen, gehen alle anderen einfach in Deckung und warten ab, dass es vorübergeht. Kein anderes Unternehmen könnte sich das leisten, ohne in kurzer Zeit bankrott zu gehen.

Bei Anwälten ist das anders: die meisten von uns arbeiten auch heute noch mehr oder weniger mit 100 % Fertigungstiefe. Wir verdienen unser Geld mit Zuhören, Denken und Schreiben und notfalls setzen wir uns an den Computer und machen alles selbst. Auch die unerfreulichste Krise hält uns nicht vom Arbeiten ab, denn jeder fühlt sich für seine Mandate persönlich verantwortlich und die Rahmenbedingungen der Gesetze, der Prozesse, der Anforderungen der Mandanten usw. führen selbst den größten Chaoten immer wieder auf geordnete Bahnen.

Ausnahmen bilden die Strafverteidiger, die seltsamerweise häufiger als ihre Mandanten zum Gegenstand von Steuerschätzungen werden, weil sie nicht wissen, was Buchhaltung ist. Aber bei den anderen entsteht sozusagen organisch irgend eine Art Aufbau – und Ablauforganisation die deshalb oft genug aussieht, wie von *Friedensreich Hundertwasser* entworfen – und trotzdem funktioniert.

Mehr Struktur finden wir in Sozietäten, die von mächtigen Partnern bestimmt werden. Sie ziehen Ordnungslinien, die die anderen einfach kopieren oder denen sie sich unterordnen. Wenn Managementteams eingerichtet sind, gibt es eine bessere Koordination, aber erst wenn die Sozietät einen Managing-Partner und einen Office-Manager hat, erreicht sie den Grad von Professionalität, der erforderlich ist, um das

Unternehmen nicht nur stabil zu halten, sondern auch langfristig erfolgreich zu machen. Nur in solchen Modellen ist es möglich, die unterschiedlichen individuellen Interessen zu einem Muster zusammenzufügen, die Gruppendynamik einzuschätzen, Kompromisse zu schmieden und den Blick für die Vorteile der Sozietät, der vor allem in Krisen getrübt ist, wieder frei zu bekommen.

4.1 Die Pyramide

Von allen Führungsmodellen hat die Hierarchie den Vorteil, dass jeder sie mit Händen greifen kann, weil er die Machtverhältnisse im täglichen Ablauf klar genug spürt, denn es kann keine kollidierenden Weisungen geben, die sich nicht sofort auflösen ließen. Wenn ein Einzelanwalt nach langen Jahren einen sehr viel jüngeren Partner als ersten Sozius akzeptiert, ergibt sich bereits aus dieser Konstellation, dass der Chef auch in der Sozietät der Chef bleibt. Wächst die Sozietät, so bleiben die hierarchischen Strukturen erhalten, wenn viele jüngere Kollegen mit Mandaten ausgelastet sind, die von den älteren oder mächtigeren Partnern akquiriert oder gehalten werden. Nach und nach übernehmen die jüngeren Partner dann die Mandatsführung und die älteren ziehen sich in andere Tätigkeitsbereiche zurück. Hierarchische Modelle sind auch rechtlich einfacher.

So ein Unternehmen kann sich – wie wir an den großen angloamerikanischen Sozietäten sehen – über viele Anwaltsgenerationen hinweg sehr erfolgreich entwickeln und ausweiten. Solche Hierarchien kann man vor allem im Stil nicht mit jenen in der Industrie vergleichen. Man kann sie nicht wie beim Militär an Abzeichen erkennen, man muss informelle Kenntnisse über die Machtverhältnisse und die

Strukturen haben, wenn man als junger Partner richtig mit ihnen umgehen will.

Die typische Struktur großer Unternehmen sieht so aus:

- An der Spitze steht ein Managing-Partner oder ein Managementteam, das aus mehreren Partnern besteht, die alle grundsätzlichen Entscheidungen treffen
- unter ihm steht der Office-Manager – oft genug ein Anwalt – mit einem sehr leistungsfähigen Organisationssekretariat, der das gesamte Tagesgeschäft verantwortet
- dann folgen die Fachbereichsleiter und/oder die Key Client Partner
- sodann die Partner, die sich in einer Partnerversammlung koordinieren
- auf dieser Höhe sind auch Of-Counsel (frühere Partner mit Sonderstatus) angesiedelt
- dem folgen die Senior-Associates – bzw. die Counsel, also Anwälte mit Sonderstatus
- sodann die Associates.

Auf jeder Ebene sind Mitarbeiter tätig, die sich selbst im Rahmen ihrer jeweiligen Chefs spiegeln. Ein Associate wird also der Sekretärin eines Partners nichts zu sagen wagen. Daneben werden einzelne Mitarbeiter wesentliche und selbstständige Tätigkeiten in den Fachabteilungen entfalten wie zum Beispiel der Markenverwaltung, der Zwangsvollstreckung, der Insolvenzabteilung et cetera.

Bei kleineren Büros sieht das alles weniger mächtig aus, aber die Strukturen sind im Prinzip die gleichen.

4.2 Cluster und Matrix

Viele Sozietäten entstehen völlig anders. Einige nahezu gleichaltrige Anwälte schließen sich zusammen, zum Beispiel als Spin off eines größeren Büros oder gefördert durch andere Kontakte. Den Begriff »Chef« würde hier nie einer in den Mund nehmen. Meistens einigt man sich informell darauf, wie einzelne Managementtätigkeiten zu verteilen sind, so vor allem die offensichtlich notwendige Finanzverwaltung, die Versicherungen oder das Marketing. Das meiste wird auf Zuruf gemanaged und alle hoffen, dass es gut geht. Bei kleinen Sozietäten an einem Standort wird man das alles so lassen können – aber Strategien lassen sich so nicht entwickeln.

Interessanterweise sind auch sehr große Büros ganz ähnlich organisiert. Es gibt eine Vielzahl überörtlicher Sozietäten, die jeweils nur bezogen auf ihren Standort arbeiten, dort alle Gewinne und Verluste abrechnen und alle Managementaufgaben jeweils lokal und auf ihre eigene Weise organisieren. Es gibt keine zentralen Dienste, man trifft sich ein oder zweimal im Jahr und bespricht gemeinsame Interessen. Jeder Standort entrichtet gewisse Abgaben für das gemeinsame Marketing. Im Grunde sind das Bürogemeinschaften oder überörtliche Netzwerke mit gemeinsamer Markenpflege, bei denen man sich wirklich fragen muss, ob das erhebliche Haftungsrisiko die Tatsache wert ist, dass der Name der Sozietät bundesweit bekannt wird; denn alles Geschäft findet immer lokal statt und viele Mandanten sind durch eine Vielzahl von Anwälten und Standorten auf dem Briefkopf überhaupt nicht zu beeindrucken. Eine große Sozietät, die auf Führung verzichtet, ist im Grunde nur eine Fassade, die sich wenigstens in

Form einer GmbH organisieren sollte, damit sie jederzeit ohne schwerwiegende Folgen für die Partner zusammenbrechen kann.

Wenn solche Cluster-Formationen richtig organisiert sind, können sie aufgrund ihrer Beweglichkeit und der damit verbundenen Gestaltungsfreiheit für einzelne Partner/Fachbereiche die ideale Form für eine Sozietät werden. Eine Sozietät – und vor allem eine überörtliche – wird für die Partner den meisten zusätzlichen Nutzen abwerfen, wenn acht Ziele und Synergien (und zwar in dieser Reihenfolge) erreicht werden können:

- Wirkungsvolleres Management.
- Spezialisierung und Ausweitung der Mandate
- Dokumentation, Pflege und Austausch des Know-how
- Bildung einer gemeinsamen Marke
- Attraktivität für den Nachwuchs
- Flexible Tätigkeitsmodelle für alle
- Mehr Spaß
- Mehr Geld

Viele Sozietäten begnügen sich mit der Markenbildung und hoffen darauf, dass der Rest ganz von alleine kommt. Leider entwickelt sich das sehr selten und so hat man dann nichts anderes als eine schöne Fassade. Um das in einem Modell zu erreichen, dass in einzelne Module und Cluster zerfällt, müssen flexible und stabile Elemente richtig miteinander kombiniert werden. Immer wieder wird versucht, die Lösung in einer abstrakten Matrix zu finden, in der Standorte, Fachbereiche und Management Services wie auf einem Schachbrett miteinander kombiniert werden. In der Industrie weiß man zwischenzeitlich, dass das nicht funktioniert, weil der menschliche Faktor solche

Quadrate immer wieder zerstört. Unter Anwälten, die das Zerstören gewöhnt sind, überleben solche Versuche nur wenige Monate und allenfalls einen Jahresabschluss.

Die richtige Lösung ist folgende:

– Jedes einzelne Modul (zum Beispiel der Standort oder der Fachbereich) muss in seiner Aufbau – und Ablauforganisation nach einheitlichen Kriterien strukturiert sein und gemanaged werden. Diese Struktur muss in einem Managementhandbuch dokumentiert, kontrolliert und aktualisiert (nicht unbedingt auch zertifiziert) werden, damit jeder Partner an allen Standorten und in allen Fachbereichen bis hinunter zur Aktengliederung dieselben Organisationsprinzipien vorfindet. Das Ganze muss in der IT-Organisation abgebildet werden, die hinreichend flexibel geplant und ausgebaut werden müssen. Die gesamte Anwendungssoftware, der Datenschutz und die Datensicherheit müssen sich einheitlich auf die gesamte Sozietät beziehen. Nur so wird später eine Querverbindung zwischen den einzelnen Modulen – insbesondere der Austausch von Texten und Daten – stabil funktionieren.

– Die Vereinheitlichung darf aber nur die jeweiligen *Rahmenbedingungen* für das Management erfassen und darf nicht in die Art und Weise hineinregieren, wie jeder Standort, jeder Partner oder jeder Fachbereich seine Mandate führen will. Anders als im hierarchischen Modell muss es hier sehr viel mehr Luft geben.

– Ob Fachbereiche sich inhaltlich weiter vereinheitlichen wollen, für welche Märkte sie sich interessieren usw. kann man ihnen nicht befehlen, solche Schwerpunkte müssen sich aus einer allgemein akzeptierten Strategie entwickeln.

– Besonders schwierig ist es beim Austausch von Mandaten und Wissen: Hier kommt es entscheidend auf die Vertrauensbasis an, also auf den Glauben aller Beteiligten an ein langfristiges Modell, innerhalb dessen man erwarten kann, dass man auch selbst etwas zurückbekommt, wenn man etwas gibt. Am Anfang wird man für jeden Einzelfall über eine angemessene Gebührenteilung reden müssen.

Wie viel Konfliktstoff in alledem enthalten ist, kann man sich leicht denken. Es beginnt bei der Mandatsannahme und der Frage, welcher Partner bei einem Interessenkonflikt gegenüber einem anderen zurückstehen muss, man wird immer gegen die Tendenz kämpfen müssen, dass einzelne sich abschotten und alle Konflikte werden mit absoluter Sicherheit bei der Gewinnverteilung wieder wach: wie im Parlament bei der Debatte über den Jahreshaushalt fließen hier alle schwierigen Details zusammen, die im Verlauf des Jahres Ärger gemacht haben⁵.

All das kann man nur steuern, wenn es eine Führung gibt, die diese Aufgabe als ihre eigene erkennt, ohne sie mit eigenen Interessen zu vermengen. Alles beginnt mit der Erledigung der Managementaufgaben, die sonst brachliegen. Dagegen argumentiert die Mehrheit: »Bisher ist doch alles gut gegangen« und erst wenn man sie überzeugt hat, dass Erfolg etwas anderes ist als das bloße Überleben, kann es weitergehen. Das gelingt nur selten und deshalb haben die meisten Sozietäten zwischen 2-4 Partner und nur wenige übersteigen die magische Grenze von zwölf Partnern, jenseits derer es ohne Führung nur abwärts gehen kann.

⁵ Greger/von Münchhausen, Verhandlungs – und Konfliktmanagement für Anwälte, CH Beck 2010

5. Absicherung der Führungsmodelle

Wie immer das Führungsmodell aussieht: man muss es formal absichern. Das geschieht für die Grundzüge im Sozietätsvertrag⁶, für die Einzelheiten in der Geschäftsordnung und für das, was dem Controlling unterliegt, im Managementhandbuch⁷. Einige Grundsätze wird man vielleicht auch in eine Darstellung der Unternehmensprinzipien aufnehmen.

6. Grundsätze und Aufgaben der Führung

Unabhängig davon, für welches Modell – oder welche Mischung von Modellen – man sich entscheidet: Führung ist kein Selbstzweck, sondern dient folgenden Zielen:

- Wissen in Nutzen verwandeln
- Immer aufs Ganze sehen: Klare Strukturen schaffen
- Sich auf Weniges konzentrieren
- Stärken nutzen, Schwächen umgehen
- Vertrauen entwickeln, Emotion und Kritik zulassen
- Positives Denken unterstützen: es sollen Lösungen und nicht Probleme gesucht werden.

Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn die Führung bestimmte Aufgaben erledigt. Sie klingen noch ziemlich abstrakt, aber aus

⁶ Zu allen relevanten Rechtsfragen: *Henssler/Streck*, Handbuch Sozietätsrecht, Otto Schmidt Verlag 2. Auflage 2011

⁷ *Claudia Schieblon* (HrsG), Kanzleimanagement in der Praxis, 2009

diesem allgemein formulierten Aufgaben lassen sich dann weitere Details entwickeln. Im einzelnen ist es Aufgabe der Führung:

- Strategien und Ziele entwickeln
- Zielvereinbarungen mit den Partnern treffen, divergierende Ziele koordinieren
- Menschen finden, entwickeln und fördern
- Informieren, streiten und entscheiden
- Die Ausführenden organisieren, sie unterstützen, das Projektmanagement (wenigstens im Bereich des Controlling) anstoßen
- Führen wie ein Orchester
- Externe Berater einsetzen
- Krisen und Konflikte bewältigen
- Wirkungen messen und beurteilen
- Feedback geben

Man sieht auf den ersten Blick, dass keine Partnerversammlung das leisten kann. Natürlich wird jeder Partner seine eigene Meinung dazu haben, die Partnerversammlung wird erwarten, dass der Managing-Partner seine Auffassungen durch eine ausreichende Mehrheit in der Partnerversammlung absichert. Viele glauben, ein Managing Team könne dieser Aufgaben besser lösen als ein einzelner. Aber von zum Beispiel drei Leuten wird jeder seiner eigene Perspektiven (und vor allem: Interessen) haben und am Ende verliert jeder von ihnen das Vertrauen der anderen Partner, weil niemand es irgendjemand recht machen kann. Ein einzelner Managing-Partner und sein Office-Manager werden zwar auch Kritik auf sich ziehen, aber sie zeigen wenigstens Kante und wer sich um die Nachfolge bewirbt, weiß, wie warm er sich anziehen muss, um durchzukommen. Im Idealfall führt

der Managing-Partner die Sozietät wie ein *Orchester*: man hat sich gemeinsam eine Partitur ausgesucht, jeder spielt seinen Part selbstständig – aber hört auch ständig auf alle anderen – und wenn einer sich am Takt orientieren muss, hat er ihn stets vor Augen.

Auch im Idealfall ist es gleichwohl ein harter Job und man muss jedem Managing-Partner genügend Unterstützung auch nach seiner Amtsperiode geben wenn er sich wieder um seine Mandanten kümmert. Sonst stöhnt er so laut, dass er keine Nachfolger findet.

7. Werkzeuge für Arbeit und Management

Nicht nur der Managing-Partner, auch der Office-Manager wie jeder andere, der Managementaufgaben am Standort oder im Fachbereich zu erledigen hat, muss sich mehr als jeder andere Partner Gedanken über die Werkzeuge machen, die er für seine Arbeit braucht. Dazu gehören vor allem:

- Zeitmanagement⁸
- Persönliche Arbeitsmethoden
- Kommunikation mit allen Beteiligten, Anerkennung und Kritik
- Richtig delegieren
- Sich im Cockpit Überblick verschaffen: Pläne, Kennzahlen, Wirkungsindikatoren
- Budgets entwickeln
- Strategiekonferenzen steuern
- Reports erstellen (Protokolle, Mindmaps, Tabellen et cetera)
- Klar Schiff machen: Überflüssiges über Bord!

⁸ *Benno Heussen*, Time Management für Rechtsanwälte, CH Beck . Auflage 2014

8. Checkliste: von der Idee zum Ergebnis

Von dem Entschluss, Führung einzurichten und das Management zu professionalisieren bis zu sichtbaren Ergebnissen wird man normalerweise 18 Monate brauchen. Dieser Erfahrungswert kommt aus dem allgemeinen Projektmanagement: innerhalb dieser Zeit hat ein Projekt entweder Tritt gefasst, oder man muss es als gescheitert betrachten. Erfolg oder Misserfolg kann man an folgenden Kriterien messen:

- Es gibt klare Mandatsstrukturen und auf die Interessen der Mandanten ausgerichtete Strategien, Kommunikationswege und Werkzeuge
- Wir finden stabile und flexible Managementstrukturen
- Personen und Kompetenzen sind erkennbar zugeordnet
- Wissen und Erfahrung wird aktiv gepflegt, ausgetauscht und wirksam verwertet
- Die Teams funktionieren
- Die Personalentwicklung ist für alle Beteiligten sichtbar
- Das Management und die Partnerversammlung reagieren richtig auf Veränderungen oder Hindernisse von innen oder außen
- Es besteht eine als fair und angemessen empfundene Beziehung zwischen Arbeit und Leben
- Die Kasse stimmt.

11.8.2014

Professor Dr. *Benno Heussen* war lange Jahre Managing-Partner der Sozietät *Heussen Braun von Kessel* und ist heute Of-Counsel der Heussen Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Er hat die Arbeitsgemeinschaft Kanzleimanagement dem Deutschen Anwaltverein gegründet und viele Bücher und Aufsätze zum Anwaltsmanagement geschrieben.

