

Benno Heussen  
Anwaltsunternehmen führen



# Anwaltsunternehmen führen

Erfahrungen, Ideen, Anregungen

von

**Prof. Dr. Benno Heussen**

Rechtsanwalt in München

**Dr. Georg Anders**

Rechtsanwalt in München

Unter Mitarbeit von

**Markus Hartung**

Rechtsanwalt in Berlin

**Christian Solmecke, LL.M.**

Rechtsanwalt in Köln

4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2024

**C.H. BECK**

Zitierweise: Heussen/Anders Anwaltsunternehmen [Seite]

Die Zeichnungen stammen aus dem Werk von *Eduard Thöny (1866–1950)*, einem der führenden Zeichner der von Albert Langen begründeten satirischen Münchner Zeitschrift *Simplicissimus* (1896–1944).

*Dr. Dagmar von Kessel-Thöny*, die den künstlerischen Nachlass ihres Großvaters verwaltet, hat sie freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

Das Buch wurde mit *Dragon NaturallySpeaking Legal* diktiert, die Charts mit der Software *MindManager für Windows* erstellt.

**beck.de**

ISBN Print 978 3 406 81046 6

ISBN E-Book (epub): 978 3 406 82682 5

ISBN E-Book (PDF): 978 3 406 82683 2

© 2024 Verlag C. H. Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen



[chbeck.de/nachhaltig](https://chbeck.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Printed in Germany

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

„Wissen und Handeln  
sind ein und dasselbe“

Wang Yangming (1472–1529)  
Chinesischer General und Philosoph

„Warum rennst du so?“ fragte der Rabbi einen Mann.  
„Ich gehe meinen Erwerb nach“, antwortete der.  
„Und woher weißt du, dass dein Erwerb vor dir herläuft,  
so dass du ihm nachjagen musst?  
Vielleicht liegt er in deinem Rücken und du brauchst nur  
innezuhalten, um ihm zu begegnen.  
Du aber fliehst vor ihm“ sagte der Rabbi

Martin Buber, Die Erzählungen der Chassidim



## Vorwort zur 4. Auflage

Es klingt sehr ungewohnt, eine Anwaltskanzlei als „Anwaltsunternehmen“ zu bezeichnen: Dieser Begriff scheint für die Arbeit von Managern, nicht aber für die von Freiberuflern bestimmt zu sein. Anwaltliche Arbeit ist aber stets eine Mischung aus Handwerk, Wissenschaft und unternehmerischem Können und alle diese Faktoren werden stets von den Anforderungen des Marktes bestimmt. Dieser Markt hat sich – jedenfalls im Bereich des Wirtschaftsrechts – in den letzten dreißig Jahren, in einer ganz klaren Richtung entwickelt: Ein Mandant will mit seinem Anwalt auf Augenhöhe sprechen; ist er Unternehmer, will er als Unternehmer gesehen und verstanden werden und nicht als jemand, der nur ein Rechtsproblem hat. Dazu ist nur ein Anwalt fähig, der selbst wie ein Unternehmer denken kann.

Auch die Einzelanwälte und kleineren Sozietäten müssen lernen, sich als Unternehmer zu sehen, wenn sie überleben wollen. Die gesetzlichen Anforderungen im Bereich der Steuern und der Betriebsorganisation sind zwischenzeitlich so differenziert, dass man auch ein kleines Büro nicht mehr führen kann wie einen Getränkekiosk (früher war das wirklich möglich!). Und selbst der Anwalt, der ganz allein arbeitet, muss sich selbst organisieren können – eine der wichtigsten Fähigkeiten jedes Managers.

Immer wieder wurde uns gesagt, es sei so einfach, Hinweise zu geben und so schwierig, sie umzusetzen und nicht zuletzt fehle die Zeit für all das. Tatsächlich besteht wohl der erste Schritt zum Anwaltsmanagement aus dem Zeitmanagement<sup>1</sup>, denn erst wenn man sich genügend verfügbare Zeit schafft, kann man das Wissensmanagement, die Akquisition, die Personalsteuerung und andere Themen erfolgreich in den Griff bekommen. Viel entscheidender ist allerdings die Fähigkeit, die *Widerstände* zu überwinden, mit denen man es bei jeder einzelnen Frage des Managements zu tun bekommt. Sie entwickeln sich in jedem selbst, aber auch bei den Kollegen, Mitarbeitern, Mandanten, Gerichten und vielen anderen Menschen, mit denen man zu tun hat. Man muss etwas *verändern*, wenn man etwas gewinnen will und so kreist das Buch an fast jeder Stelle um vier Fragen, die den roten Faden der Darstellung bilden:

- ▶ Wo und warum müssen wir handeln?
- ▶ Was sollen/können wir tun?
- ▶ Welche Ziele verbinden wir damit?
- ▶ Und was ist zu erwarten, wenn wir nichts tun?

---

<sup>1</sup> Heussen/Jacobi: Time-Management für die Anwaltschaft, 5. Aufl. 2024, C.H.BECK

Unsere Ideen sind in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur gut abgesichert, wie Sie aus dem Literaturverzeichnis ersehen werden. Aber keine Sorge: es gibt wenig Theorie in dem Buch, stattdessen aber die Beschreibung vieler Situationen, in denen Sie sich und Ihre Managementprobleme wiedererkennen werden.

Dem treuen Leser wird auffallen, dass dieses Vorwort in den letzten drei Auflagen zwar immer etwas länger geworden ist, die Botschaft (s. Satz 1) ist aber dieselbe geblieben – seit 15 Jahren! Und wir werden zeigen, dass das immer noch seinen Grund hat.

Die 4. Auflage ist aber an zahlreichen Stellen überarbeitet und um wesentliche Perspektiven erweitert worden:

– *Georg Anders* hat aufgrund seiner langjährigen Erfahrung auf allen Gebieten des Managements der *HEUSSEN Rechtsanwalts GmbH* die Federführung von *Benno Heussen* und damit auch die Schlussredaktion übernommen. Er hat die meisten Kapitel dem neuesten Stand angepasst und die Kapitel über Compliance (→ Kapitel 10) und Internationales (→ Kapitel 14) neu geschrieben.

– *Markus Hartung* hat sich neu und grundlegend mit der Frage der richtigen Rechtsform eines Anwaltsunternehmens befasst. Die Rechtsform wirkt sich nicht nur auf Haftungsfragen aus, auch der Aufwand, der innerhalb einzelner Rechtsformen entsteht, kann sehr viel größer sein als in anderen Strukturen. So müssen selbst mittelgroße Büros sich Anforderungen stellen, die früher nur für eine Handvoll internationaler Sozietäten relevant waren.

– *Georg Anders* und *Markus Hartung* haben gemeinsam das Kapitel zum Thema Legal Tech neu geschrieben (→ Kapitel 11.7).

– *Christian Solmecke* zeigt in seinem Erfahrungsbericht (→ Kapitel 15) wie man sich auch heute noch als Rechtsanwalt selbstständig machen kann, wenn man unternehmerisch denkt, die Werkzeuge richtig einzusetzen weiß und geschickt mit Marketingideen verbindet.

Vergleicht man die anwaltliche Arbeit mit anderen juristischen Berufsbildern, fällt der hohe Grad der Individualität auf, den gerade dieser Beruf fordert, aber auch zu bieten hat. Die Umsetzung in die alltägliche Wirklichkeit wird nicht ohne Fehler und Irrtümer bleiben. Bei dem Versuch, die Ideen und Anregungen dieses Buches umzusetzen, werden sie immer wieder in schwieriges Fahrwasser geraten. In solchen Situationen denken Sie an die Bemerkung von *Kung-Fu-Tse* „Wirklich perfekt ist eine Sache nur, wenn sie einen kleinen Fehler hat!“

München/Berlin/Köln, im April 2024

*Benno Heussen, Georg Anders, Markus Hartung,*

*Christian Solmecke*

# Inhalt

Vorwort zur 4. Auflage .....	VII
Literaturverzeichnis .....	XIX
<b>1. Landsknechte führen – Eine Herausforderung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Das Handwerk der Rechtsdurchsetzung: Arbeit im „Schatten des Rechts“ .....	1
1.2 Das Management der Condottieri .....	2
<b>2. Anwaltsunternehmen managen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Die Strukturen der Anwaltsunternehmen .....	5
– Form Follows Function .....	5
– Der Einzelanwalt: Alleine reist man schneller! .....	5
– Bürogemeinschaften: Kostenersparnis und Sichtbarkeit .....	6
– Sozietäten und Netzwerke .....	6
– Internationale Strukturen .....	9
2.2 Komplexität, Strategien und Anpassungsfähigkeit .....	10
– Der Grundriss des Unternehmens .....	10
– Eigenschaften komplexer Systeme .....	12
– Die Entwicklung von Strategien .....	13
2.3 Führungsstrukturen, Schattenmanagement und Widerstände .....	15
– Führung, Management und Repräsentation .....	15
– Führung anbieten, übernehmen und akzeptieren .....	15
– Schattenmanagement und Machtstrukturen .....	16
– Widerstände und wie man sie überwindet – das Verän- derungsmanagement .....	17
– Realisierung der Modelle in der Führungsstruktur ....	20
2.4 Arbeiten und Leben: der Work-Life-Konflikt .....	21
– Flexibilität und gute Ideen .....	23
– Perfekte Integration .....	24
– Stress .....	24

<b>3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge</b> .....	27
<b>3.1 Grundsätze der Führung</b> .....	27
– Wissen in Nutzen verwandeln .....	27
– Das Ganze sehen: Klare Strukturen schaffen .....	28
– Auf Weniges konzentrieren .....	28
– Stärken nutzen, Schwächen umgehen .....	29
– Vertrauen, Emotion, Kritik – offene Kommunikation ..	30
– Positiv denken: Lösungen, nicht Probleme suchen .....	30
<b>3.2 Aufgaben der Führung</b> .....	31
– Strategien und Ziele entwickeln .....	32
– Kennzahlen und Wirkungsindikatoren .....	35
– Strategiedebatten .....	36
– Zielvereinbarungen treffen .....	37
– Persönliche Fähigkeiten und Ambitionen nutzen .....	38
– Divergierende Ziele koordinieren .....	38
– Organisieren, unterstützen, Projektmanagement (Wer? Wann? Wie?) .....	38
– Krisen und Konflikte bewältigen .....	39
– Menschen finden, entwickeln und fördern .....	40
– Informieren, Streiten, Entscheiden .....	41
– Feed-back und Kontrolle .....	42
– Einsatz externer Berater .....	43
<b>3.3 Bedeutung der Teams</b> .....	46
– Entstehung und Aufgaben von Teams .....	46
– Teamgröße und Gruppendynamik .....	47
– Teamkulturen .....	48
– Home-Office in der Covid-Krise .....	49
– Altersstrukturen in Teams .....	49
– Spannungen im Team .....	50
– Stars auf die Reihe bringen .....	50
<b>3.4 Führen wie ein Orchester</b> .....	51
<b>3.5 Strukturen, Strategien, Management ändern</b> .....	53
– Planung, Versuch und Irrtum .....	53
– Widerstände, Hindernisse und Engpässe beseitigen ....	54
– Gefährliche Liebschaften .....	55
<b>3.6 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis</b> .....	57

<b>4.</b>	<b>Anwälte, Partner, Counsel</b>	59
4.1	<b>Strategische Perspektiven für das Modell der Partnerschaft</b>	59
	– Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier	60
4.2	<b>Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen</b>	61
	– Finder, Minder, Grinder und Binder	61
	– Jäger, Gärtner, und Händler	62
	– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen	63
4.3	<b>Partner und Partnerschaft</b>	64
	– Was bedeutet Partnerschaft?	64
	– Rechte und Pflichten eines Partners	65
	– Partnerqualitäten	66
	– Die Eigenschaften der Partner	69
	– Das Verfahren der Partnerwahl	71
	– Veränderungen des Status	72
	– Altersvorsorge	74
4.4	<b>„Andere“ Anwälte</b>	75
	– Counsel und Of-Counsel	76
4.5	<b>Quereinsteiger</b>	78
4.6	<b>Das Sinkflug-Modell – die Kunst des Abschieds</b>	79
4.7	<b>Anwältinnen in der Kanzlei</b>	80
4.8	<b>Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls</b>	82
4.9	<b>Projektjuristen</b>	83
4.10	<b>Feed-back und Kontrolle</b>	84
<b>5.</b>	<b>Mitarbeiter</b>	87
5.1	<b>Strategische Perspektiven</b>	87
5.2	<b>Die richtigen Leute am richtigen Platz</b>	87
5.3	<b>Jobdesign und Personalmanagement</b>	89
	– Outsourcing	90
5.4	<b>Feed-back und Kontrolle</b>	91
<b>6.</b>	<b>Mandanten und Märkte finden und entwickeln</b>	93
6.1	<b>Mandant und Mandat</b>	93
	– Die Erwartungen der Mandanten	93
	– Mandatsstrukturen	94

	– Differenzierung und Sichtbarkeit .....	95
	– Gefahren der Spezialisierung .....	96
	– Weiterempfehlungen an andere Anwälte .....	97
	– Wem gehört der Mandant? .....	98
<b>6.2</b>	<b>Akquisitionsmanagement</b> .....	99
	– Corporate Identity .....	99
	– Werbung, Marketing, Public Relations .....	100
	– Denken in Netzwerken .....	101
	– Vertrauen aufbauen: Gute Arbeit, Referenzen, Arbeitsproben .....	102
	– Interne Empfehlungen: Cross-Selling, Cross-buying, Cross-Marketing .....	103
	– Akquisition internationaler Mandate .....	105
<b>6.3</b>	<b>Das Akquisitionsprojekt</b> .....	105
	– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte .....	106
	– Feedback und Kontrolle .....	108
<b>6.4</b>	<b>Honorarpolitik und Vergütungsmodelle</b> .....	108
	– Honorarpolitik als Teil der Gesamtstrategie .....	108
	– Der Zusammenhang zwischen Mandatsstrukturen und Honoraren .....	109
	– Vergütungsmodelle .....	111
	– Prozess- und Beratungsprodukte .....	113
	– Argumente für angemessene Honorare .....	114
	– Was die Mandanten denken .....	116
	– Fälligkeit der Honorare und die Kurve der Dankbarkeit .....	118
	– Insolvenzrisiken .....	120
<b>6.5</b>	<b>Konflikte mit Mandanten</b> .....	121
<b>6.6</b>	<b>Feedback und Kontrolle – Mandatsumfragen</b> .....	123
<b>7.</b>	<b>Know-how: Inhalte, Formen und Management</b> .....	125
<b>7.1</b>	<b>Strategische Aspekte</b> .....	125
	– Kreativität im Handwerk .....	125
	– Qualität: Wissen und Erfahrung nutzbar machen .....	126
	– Servicequalität und Vertrauen .....	128
<b>7.2</b>	<b>Formate, Produkte, Projekte</b> .....	128
	– Schriftsätze, Gutachten, Briefe und andere Formate ...	128
	– Besprechungen, Konferenzen, Protokolle .....	129
	– Verhalten, Stil und Rhetorik .....	130
	– Denken in Produkten .....	130
	– Anwaltsarbeit ist Projektgeschäft .....	131

7.3	<b>Wissen und Erfahrung teilen</b> . . . . .	131
	– Wissensmanagement, Know-how Management, Erfahrungsmanagement . . . . .	131
	– Dokumentation und Weitergabe von Erfahrung. . . . .	133
	– Arbeitsmethoden, Konzentration und Flow . . . . .	135
7.4	<b>Ausbildung, Fortbildung und Schulung</b> . . . . .	137
7.5	<b>Internationale Aspekte</b> . . . . .	137
7.6	<b>Feed-back und Kontrolle</b> . . . . .	138
8.	<b>Die Gesamtorganisation</b> . . . . .	141
8.1	<b>Einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation: Abbildung der Strategie</b> . . . . .	141
8.2	<b>Die relevanten 16 Segmente</b> . . . . .	143
8.3	<b>Das Auge des Bauern macht die Kühe fett</b> . . . . .	147
8.4	<b>Managementmodelle für unterschiedliche Unternehmens- typen</b> . . . . .	147
8.5	<b>Managing-Partner und ihre Mandanten</b> . . . . .	149
	– Die Notwendigkeit von Managing-Partnern . . . . .	149
	– Vom Schatten-Management zur Führung . . . . .	150
	– Auftrag und Rollen . . . . .	151
	– Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen . . . . .	152
	– Vergütung und Übergangsbedingungen . . . . .	153
	– Persönliche Eigenschaften des Managing-Partners . . . . .	154
	– Handlungsempfehlungen . . . . .	155
8.6	<b>Strategiekonferenzen</b> . . . . .	156
8.7	<b>Feed-back und Kontrolle</b> . . . . .	157
9.	<b>Finanzen und Gewinnverteilung</b> . . . . .	161
9.1	<b>Strategische Perspektiven</b> . . . . .	161
	– Darstellung der Ergebnisse . . . . .	162
	– Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen . . . . .	163
	– Steuerfragen . . . . .	164
9.2	<b>Finanz- und Steuermanagement</b> . . . . .	164
	– Buchhaltung, Budgets und finanzielle Kennzahlen . . . . .	164
	– Finanzielle Perspektive . . . . .	165
	– Arbeitsperspektive . . . . .	165
	– Kapital und Kredite, Kosten und Investitionen . . . . .	166

– Umsatz und Liquidität, Forderungen und Verbindlichkeiten . . . . .	167
– Haftungsrisiken . . . . .	167
– Strategische Reserven . . . . .	167
– Bewertung der Anteile . . . . .	168
– Feedback und Kontrolle . . . . .	169
<b>9.3 Gewinn – und Kostenverteilung . . . . .</b>	<b>170</b>
– Strategische Perspektiven: Transparenz, Fairness und Vergleichbarkeit . . . . .	170
– Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step) . . . . .	171
– Vergütung nach Leistung/Erfolg (Merit-based) . . . . .	172
– Gemischte Modelle, vor allem: Das Tunnelsystem . . . . .	173
– Die relevanten Kriterien . . . . .	173
– Geld und andere Vorteile . . . . .	174
<b>9.4 Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen . . . . .</b>	<b>176</b>
– Feststellung aller relevanten Faktoren . . . . .	176
– Feedback: Einzelgespräche . . . . .	176
– Kritische Fälle . . . . .	177
– Veränderungen in der Gewinnverteilung . . . . .	177
<b>9.5 Feedback und Kontrolle . . . . .</b>	<b>178</b>
<b>10. Compliance . . . . .</b>	<b>181</b>
<b>10.1 Corporate Governance und Compliance . . . . .</b>	<b>181</b>
– Drei relevante Regelwerke . . . . .	181
<b>10.2 Risikomanagement . . . . .</b>	<b>184</b>
<b>10.3 Qualitätshandbuch und Zertifizierung . . . . .</b>	<b>186</b>
<b>10.4 Versicherungen und Haftungsbeschränkungen . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>10.5 Feedback und Kontrolle . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>11. Arbeitsmittel – Werkzeuge für Kanzlei und Management . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>11.1 Die Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>11.2 Kommunikation . . . . .</b>	<b>189</b>
– Kommunikation, Anerkennung und Kritik . . . . .	189
<b>11.3 Persönliche Arbeitsmethoden . . . . .</b>	<b>191</b>
– Zeitmanagement . . . . .	191
– Richtig Delegieren . . . . .	192

11.4	<b>Das Controlling</b> .....	194
	– Das Cockpit: Pläne, Kennzahlen, Wirkungsindikatoren	194
	– Steuerung durch Budgets .....	196
11.5	<b>Die Dokumentation</b> .....	196
	– Reports (Arbeitspapiere, Protokolle, Mindmaps, Tabellen) .....	196
	– Akten und Dokumente .....	197
11.6	<b>Räume, Material und virtuelle Arbeitsplätze</b> .....	198
	– Beschaffung .....	199
11.7	<b>IT, AI, KI, Legal Tech</b> .....	199
	– Grundausstattung .....	199
	– Erweiterte Grundausstattung .....	200
	– Schnittstellen, Mandantenportale .....	201
	– Legal Tech und KI .....	202
	– Fazit .....	206
11.8	<b>Klar Schiff machen</b> .....	206
12.	<b>Kanzleistrukturen, Rechtsformen und Vereinbarungen unter Partnern</b> .....	207
12.1	<b>Struktur der Anwaltschaft – hauptsächlich Einzelanwälte</b>	207
12.2	<b>Struktur der Anwaltschaft nach der Mitgliederstatistik der BRAK</b> .....	207
12.3	<b>Die PartGmbH als populäre Gesellschaftsform für Kanzleien</b> .....	208
12.4	<b>Spät erblüht: Die Rechtsanwalts-GmbH</b> .....	209
12.5	<b>New Kid on the Block: Die GmbH &amp; Co KG</b> .....	210
12.6	<b>Das verkannte Mauerblümchen: Die Rechtsanwalts-AG</b> ..	210
12.7	<b>Die beliebteste Rechtsform (bisher): Die GbR</b> .....	211
12.8	<b>Wahl der „richtigen“ Rechtsform</b> .....	212
	12.8.1 Gründungselan und Dauer der Zulassung .....	212
	12.8.2 PartGmbH mit Tücken .....	213
	12.8.3 Rechtsform und Nachwuchs .....	213
	12.8.4 Ausländische Gesellschaftsformen .....	214
12.9	<b>Gesellschaftsverträge</b> .....	215
12.10	<b>Fazit</b> .....	215
12.11	<b>Abschließender Exkurs: „Fremdbeteiligung“</b> .....	216

<b>13. Unternehmenskulturen</b> . . . . .	219
<b>13.1 The Way We Do Things Here</b> . . . . .	219
– Die Elemente der Unternehmenskultur . . . . .	220
– Unternehmenskultur und Mandatsstruktur . . . . .	221
– Der Spiegel der Ereignisse . . . . .	221
– Der Goldene Elefant und andere Rituale . . . . .	221
<b>13.2 Regeln der Unternehmenskultur: Der Code of Conduct</b> . . . . .	222
– Schriftliche und öffentliche Regeln für alle Beteiligten . . . . .	222
– Grundregeln der Unternehmenskultur . . . . .	224
<b>13.3 Wie sich Ihre eigene Unternehmenskultur entwickelt und was sie steuern können</b> . . . . .	228
– Das Verfahren . . . . .	228
– Grundregeln und Slogans? . . . . .	229
– Arbeit am Text . . . . .	230
– Ehrliche Grundregeln . . . . .	230
– Die Dynamik der Grundregeln . . . . .	231
<b>13.4 Und die anderen</b> ... . . . . .	232
<b>13.5 Feedback und Kontrolle</b> . . . . .	232
<b>14. Internationales</b> . . . . .	235
<b>14.1 Die Internationalen Kanzleien</b> . . . . .	236
– Name und Wirkung . . . . .	237
– Know-how und Investition . . . . .	237
– Das Mandat . . . . .	238
– Vergütung und Karriere . . . . .	238
– Die Organisation . . . . .	239
<b>14.2 Die deutsche Kanzlei im internationalen Kontext</b> . . . . .	240
– Netzwerke . . . . .	240
– Country Desks . . . . .	242
– IBA und AIJA . . . . .	242
– Bilaterale Juristenvereinigungen und sonstige Verbände . . . . .	242
<b>14.3 Feedback und Kontrolle</b> . . . . .	243
<b>15. Ein Erfahrungsbericht</b> . . . . .	245
– Ein früher Start als „One Man Show“ . . . . .	245
– Meine Anfänge als Anwalt – und Blogger . . . . .	246
– Der Moment, der alles veränderte . . . . .	247
– Vom Anwalt zum Unternehmer im Massengeschäft . . . . .	248
– Gute Entscheidung Nr. 1: Telefonanrufe auslagern . . . . .	249

– Gute Entscheidung Nr. 2: Rückruf-Team aufbauen . . . . .	250
– Gute Entscheidung Nr. 3: Eigene Software erstellen . . . . .	251
– Learning aus unserer Digitalisierung: Mit Legalvisio auch anderen Kanzleien helfen . . . . .	253
– Gute Entscheidung Nr. 4: Smart Documents und andere Soft- ware nutzen . . . . .	254
– Learnings aus dem Massengeschäft . . . . .	255
– Gute Entscheidung Nr. 5: Der YouTube-Kanal und Social Me- dia . . . . .	256
– Learning aus dem Marketingerfolg: Vergiss nie, wer die Arbeit leisten muss! . . . . .	257
– Beste Entscheidung: Ein Zukunftsbild als Vision . . . . .	258
– Home-Office or not? . . . . .	259
– Eine Chance für den Nachwuchs . . . . .	260
– Fazit: Was bedeutet Führung? . . . . .	261
<b>16. Benno Heussen blickt ganz weit zurück . . . . .</b>	<b>263</b>
– Recht ist selbstverständlich oder unverständlich . . . . .	263
– Der enzyklopädisch gebildete Anwalt . . . . .	264
– Anwaltsunternehmen . . . . .	265
<b>Fazit: Interessante Zeiten . . . . .</b>	<b>269</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>271</b>