

KANZLEIFUSION

RECHTSANWALT UND NOTAR PROF. DR. HANS-JÜRGEN HELLWIG, FRANKFURT A.M. · EHEMALIGER PRÄSIDENT DES CCBE (RAT DER EUROPÄISCHEN ANWALTSCHAFTEN), VORSTANDSMITGLIED DES DEUTSCHEN ANWALTVEREINS UND MITGLIED DES BERUFSRECHTSAUSSCHUSSES DES DEUTSCHEN ANWALTVEREINS

Die Vor- und Nachteile einer überörtlichen Sozietät, die durch den Zusammenschluss von zwei bestehenden Sozietäten begründet wird, sind im Schrifttum wiederholt dargestellt worden. Als Vorteile werden insbesondere genannt:

- bessere Wettbewerbsfähigkeit durch Größe,
- bessere Möglichkeit der Spezialisierung,
- dadurch Verbesserung der Qualität der anwaltlichen Arbeit,
- größere Attraktivität für Mandanten und qualifizierten Nachwuchs („Big is Beautiful“).

Als Nachteile werden häufig genannt:

- steigende interne Kosten,
- interne Spannungen aufgrund von Struktur- und Kulturunterschieden bei den beiden Altsozietäten.

Welche Vor- und Nachteile bei einer konkret in Aussicht genommenen überörtlichen Sozietät erwartet werden, ist eine unternehmerische Einschätzung, die vielfach gar nicht oder nur mit großer Unsicherheit quantifizierbar ist und die den Sozien der über eine Fusion nachdenkenden Sozietäten niemand abnehmen kann. Letztlich sind Realismus einerseits und unternehmerischer Mut andererseits gefordert. Zur realistischen Einschätzung gehört, dass die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fusionspartner sorgfältig analysiert werden. Dazu wollen die folgenden Ausführungen im Sinne einer Checklist von Punkten, auf die es ankommt, Hilfestellung geben.

Diese Checklist spiegelt die Erfahrungen der Praxis in zahlreichen Fusionen von Sozietäten wider. Manche der angesprochenen Punkte werden im konkreten Einzelfall nicht anwendbar sein, denn jeder Einzelfall ist anders gelagert. Insbesondere bei einer Fusion kleinerer Sozietäten werden viele Punkte nicht oder nur teilweise einschlägig sein.

Begrifflich ist bei der Fusion zweier Anwaltssozietäten zwischen der Vorbereitungsphase („due diligence“ einschließlich des Austausches von Unterlagen, z.B. der Sozietätsverträge) und der nachfolgenden, mit dem Vertragsschluss endenden Verhandlungsphase zu differenzieren. In der Praxis gehen die beiden Phasen meist ineinander über. Bei manchen Punkten der Liste kann die Klärung in der Vorbereitungsphase nur beginnen und erst in der Verhandlungsphase abgeschlossen werden. Jedenfalls sollte die Checklist sorgfältig abgearbeitet werden. Dieses Abarbeiten ist kein Selbstzweck, sondern wichtig, um herauszufinden, ob die beiden potenziellen Fusionspartner zueinander passen und in welchen Punkten vertragliche Vereinbarun-

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIFUSION

gen notwendig sind. Insofern gilt für die Fusion von zwei Anwaltssozietäten nichts anderes als für den Zusammenschluss von zwei Unternehmen.

Nach der Checklist folgt eine abschließende Zusammenfassung mit einigen Empfehlungen.

Checkliste

I. Verfassung/Kultur der beiden Sozietäten

Hier geht es darum, ob – extrem formuliert – die einzelne Sozietät monarchisch verfasst ist (mit einem „königsgleichen“ Partner in der Führungsspitze) oder demokratisch (alle Partner haben grundsätzlich gleiche Rechte, insbesondere gleiche Stimmrechte).

II. Organisationsstruktur

Hier geht es darum, wie die organisatorischen Fragen, die der Betrieb einer Anwaltssozietät mit sich bringt, bei der einzelnen Sozietät geregelt sind. Beispielsweise:

- Ist ein einzelner Partner für alle organisatorischen Belange zuständig und worauf gründet sich diese Zuständigkeit?
- Oder werden die organisatorischen Fragen von Partnerausschüssen bearbeitet? Wie viele Ausschüsse? Wer bildet sie? Mitgliederzahl? Aufgabenfelder? Eigene Entscheidungsbefugnisse?
- Oder liegt die Regelungszuständigkeit für alle oder jedenfalls die wesentlichen organisatorischen Fragen bei allen Sozien gemeinsam? Wie werden die entsprechenden Beschlüsse gefasst, in Sozienversammlungen – wie viele pro Jahr? – oder im schriftlichen Umlaufverfahren oder wie sonst, etwa bei gemeinsamen Mittagessen, bei denen die entscheiden, die gerade anwesend sind?
- Hat die Sozietät einen sog. Office Manager (leitender Mitarbeiter unterhalb der Sozienebene), wie er bei größeren Sozietäten gelegentlich anzutreffen ist? Was sind seine Zuständigkeiten? Wieweit hat er die Befugnis, unter Ausschluss der Sozien eigene Entscheidungen zu treffen und durchzuführen? Wieweit hat der Bürovorsteher diese Aufgaben?

III. Verhältnis der Sozien und Mitarbeiter untereinander

Von den vielen hier einschlägigen Fragen können im Folgenden nur einige aufgelistet werden.

- Wie ist das Verhältnis der Partner untereinander? Eng und herzlich oder normal oder eher unterkühlt? Wird geduzt oder gesiezt?
- Sind die Beziehungen zwischen den Sozien auf die berufliche Zusammenarbeit beschränkt?

KANZLEIFUSION <- DIE EIGENE KANZLEI

- Gibt es positive oder negative Sonderbeziehungen zwischen einzelnen Sozien?
- Gibt es Verwandtschaftsverhältnisse? Wie haben sich diese in der Vergangenheit ausgewirkt?
- Wie ist der Arbeitsstil in der Sozietät? Einzelkämpfertum oder Zusammenarbeit im Team?

■ IV. Anwaltliche Mitarbeiter

Dieses Thema wird oft unterschätzt, obwohl es dabei um die Zukunft der Sozietät geht.

- Was sind die Einstellungskriterien?
- Gehaltsstruktur (gleiche oder unterschiedliche Eingangsgehälter, deren Fortschreibung, Sondervergütungen)
- Wie war über mehrere Jahre hinweg das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Sozien und Mitarbeitern?
- Wie werden die Mitarbeiter ausgebildet und geführt? Arbeiten die Mitarbeiter von Anfang an selbstständig oder sind sie zunächst einem oder mehreren Sozien zugeteilt? Wenn letzteres, ab wann arbeiten die Mitarbeiter selbstständig? Wann kommen sie auf den Briefkopf?
- Wie viele Mitarbeiter sind im Laufe der letzten Jahre Sozien geworden?
- Nach wie vielen Jahren Tätigkeit in der Sozietät wird ein Mitarbeiter Sozius? Was sind die materiellen Kriterien (fachliche Leistung, Akquisitionsfähigkeiten, Persönlichkeit, Bedarf auf einem bestimmten Rechtsgebiet usw.)? Was sind die formellen Voraussetzungen, insbesondere das Mehrheitserfordernis beim Aufnahmebeschluss der vorhandenen Sozien?

Diese Fragen gelten unabhängig davon, ob die Mitarbeiter angestellte oder sog. freie Mitarbeiter sind.

■ V. Aufnahme als Sozius

- Kriterien für die Beförderung von Mitarbeitern
- Wie werden Quereinsteiger behandelt?

■ VI. Altersstruktur

- Altersstruktur bei den Sozien und den Mitarbeitern
- Gründe für gravierende Sprünge in der Altersstruktur
- Ist die Altersstruktur bei den beiden Sozietäten vergleichbar?

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIFUSION

- Wie würde die Altersstruktur der fusionierten Sozietät aussehen?

VII. Anwaltliche Tätigkeitsfelder

- Auf welchen Rechtsgebieten sind die einzelnen Anwälte tätig? Handelt es sich um eine Prozesspraxis und/oder eine Beratungspraxis? Welche Spezialisierungen gibt es? Wie sind die Umsatzverhältnisse zwischen den Tätigkeitsfeldern?
- Wer legt die Tätigkeitsfelder der einzelnen Anwälte fest?
- Wer legt die Tätigkeitsfelder des einzelnen Sozius fest, er selbst oder die Sozietät?
- Wie sind die Arbeitsfelder der Sozietät organisiert (z.B. einzelne Abteilungen mit oder ohne Autonomie)?
- Signifikante Veränderungen in den letzten Jahren bei den vorgenannten Punkten.

Ergeben sich aus der Fusion der beiden Sozietäten von den Tätigkeitsfeldern her mögliche Synergien? Können Überschneidungen nutzbar gemacht werden (z.B. verstärkte Spezialisierung, Umorientierung einzelner Sozien in bereits angestrebte Rechtsgebiete, Teambildung zur Bewältigung größerer Mandate usw.)?

VIII. Besondere Stärken und Schwächen einzelner Sozien und Mitarbeiter

- fachlich
- persönlich

IX. Sonstige Tätigkeiten der Sozietät oder einzelner Sozien

- Berufliche Tätigkeit als Notar, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater. Wenn beispielsweise nur die eine Sozietät auch wirtschaftsprüferlich tätig ist, während die andere Sozietät mit dritten Wirtschaftsprüferkanzleien eng zusammenarbeitet, kann diese Zusammenarbeit durch die Fusion leiden.
- Aufsichtsrats- und Beiratstätigkeit
- Tätigkeit als Schiedsrichter
- Außerberufliche Tätigkeiten etwa in der Politik oder in Berufsorganisationen
- Fachwissenschaftliche Publikationstätigkeit
- Wie sind die sich daraus ergebenden Fragen in der Sozietät geregelt (z.B. Zeitumfang, Einkünfte, Einfluss auf Quote, wer trifft die erforderlichen Entscheidungen? usw.)?

KANZLEIFUSION <- DIE EIGENE KANZLEI

■ X. Größe der beiden Sozietäten

Je ungleicher die Größenverhältnisse, desto eher kann der – vielleicht ungewollte – Eindruck einer Übernahme entstehen.

■ XI. Renommee

Ein zu großer Renommeeunterschied kann für die fusionierte Sozietät nachteilig sein.

■ XII. Allgemeines Erscheinungsbild der Kanzlei

- Tritt nach außen jeweils nur ein Anwalt in Erscheinung oder werden an der Bearbeitung des Mandats beteiligte Sozien und Mitarbeiter gegenüber Mandant und Gegner nach außen eingebunden?
- Stil und Aufmachung von Briefen, Gutachten, Schriftsätzen u.ä. (einheitlich oder bei jedem Sozios/Mitarbeiter anders?)

■ XIII. Infrastruktur

Wie sind Bedeutung und Organisationsgrad der Ressourcen, insbesondere nichtjuristische Mitarbeiter („Paralegals“)

- Anwalts- und Notargehilfen
- EDV
- Bibliothek?

■ XIV. Mandantenstruktur

- Privatpersonen, kleine Betriebe, mittlere Unternehmen, Großunternehmen?
- Inländische Unternehmen oder ausländische Unternehmen bzw. deren inländische Tochtergesellschaften oder Niederlassungen/Betriebsstätten?
- In welchen Branchen sind die Mandanten tätig?
- Wo gibt es wettbewerbliche Überschneidungen? Zu denken ist nicht nur an unmittelbaren Wettbewerb, sondern auch an mittelbaren Wettbewerb durch Tätigkeiten auf vorgelagerten oder nachgelagerten Stufen, z.B. ein wichtiger Mandant der einen Sozietät ist wesentlicher Zulieferer für ein Unternehmen, das mit einem Mandanten der anderen Sozietät in Wettbewerb steht.
- Umsatzanteil der wichtigsten Mandanten am Umsatz der einzelnen Sozietät. Zu hohe Umsatzabhängigkeit von einem einzelnen Mandanten kann gefährlich sein.
- Gehört ein einzelner Mandant einer Unternehmensgruppe an, kann es erforderlich sein, die vorgenannten Fragen mit Blick auf die Gruppe insgesamt zu beantworten.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIFUSION

Wegen der besonderen Vertraulichkeit können die vorgenannten Fragen häufig erst in einem fortgeschrittenen Verhandlungsstadium abgeklärt werden.

Die anwaltliche Vertraulichkeit der Mandanteninformationen ist kein per se-Hindernis für den Informationsaustausch über die Mandantenstruktur und die Abklärung von Interessenkonflikten.

■ **XV. Beziehungen zu anderen Kanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Steuerberatungsgesellschaften, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, etc.**

- Welche Beziehungen gibt es? Wie sind sie geregelt? Gibt es Rahmenvereinbarungen über Honorare usw.?
- Werden die Beziehungen nach außen verlautbart?

■ **XVI. Umsatz- und Ertragskraft**

- Entwicklung von Umsatz, Kosten und Gewinn über die letzten drei, besser fünf Jahre
- Gründe für nennenswerte Schwankungen
- Abrechnungsmethode (RVG, vorherige oder nachträgliche Honorarvereinbarung als Pauschalhonorar, Zeithonorar u.ä.)
- Gründe für nennenswerte Unterschiede in Umsatz- und Ertragskraft (z.B. unterschiedliche Tätigkeitsschwerpunkte der Sozietäten).

Da die Sozietäten in den Vergleichsjahren möglicherweise unterschiedlich gewachsen sind, kann es sich empfehlen, jeweils die Durchschnittszahl pro Kopf zu bilden. Bei der Kopfzahl ist es meist sachgerecht, nur Sozien und allenfalls Mitarbeiter mit gewinnabhängiger Vergütung zu zählen, nicht aber Mitarbeiter mit Festgehalt.

■ **XVII. Gewinnermittlung und Berichtswesen**

- Gewinnermittlung durch Einnahmenüberschussrechnung oder durch Bilanzierung? Die Bilanzierung führt zu einer zeitlichen Vorziehung des Gewinns, was beim Periodenvergleich zwischen den beiden Sozietäten von Bedeutung sein kann.
- Gibt es eine unterjährige Ergebnisermittlung und ein unterjähriges Berichtswesen und wie genau sind diese? Wird nach Tätigkeitsgebieten und zumindest beim Umsatz nach Sozien aufgeschlüsselt?
- Sind sie als betriebswirtschaftliches Steuerungsmittel brauchbar? Wenn ja, wie wird davon Gebrauch gemacht? Z.B. durch Abrechnungsvorgabe an den einzelnen Sozios oder Mitarbeiter?
- Wie transparent sind alle diese Punkte für den einzelnen Sozios?

KANZLEIFUSION <- DIE EIGENE KANZLEI

- Soll nach der Fusion der Gewinn gesamthaft oder für das einzelne Büro aufgeschlüsselt ermittelt werden? Die Einzelermittlung kann für eine betriebswirtschaftliche Steuerung sinnvoll sein. Sie bedingt dann aber eine sachgerechte Zuordnung von Ausgaben und Einnahmen und gegebenenfalls auch eine meist aufwändige Aufteilung, wenn bei der Erledigung einzelner Mandate büroübergreifend zusammengearbeitet worden ist. Die Frage nach der künftigen Gewinnermittlung berührt sich eng mit der Frage der künftigen Gewinnverteilung.
- Ist es wünschenswert und möglich, Buchhaltung und Rechnungswesen nach der Fusion bei einem Büro zu konzentrieren?
- Bei welchem Büro soll der steuerliche Sitz der fusionierten Sozietät sein?

XVIII. Ausschüttungs-/Thesaurierungspolitik

- Wieweit sind in der Vergangenheit Gewinne entnommen bzw. als Rücklage stehen gelassen worden?
- Wird mit Bankkrediten gearbeitet? Werden auf diese Weise Entnahmen von Sozieren aus der Sozietät finanziert?
- Wie werden Liquiditätsengpässe überbrückt (z. B. vorübergehende Einlagen einzelner oder aller Sozieren, Bankkredit)?

XIX. Gewinnverteilung

Wie werden die Gewinne verteilt, insbesondere

- feste Quoten, die nur von der Seniorität des einzelnen Soziers abhängig sind („Lock Step“),
- individuelle Quoten je nach Leistung des einzelnen Soziers (Umsatz – „eat what you kill“, – Akquisition von Mandanten und Mandaten, Einsatz für die Verwaltung der Sozietät usw.),
- Mischform?
- Wer legt die Höhe der Quoten fest?
- Was soll künftig Ausgangspunkt der Gewinnverteilung sein, der Gewinn der Gesamtsozietät oder der Gewinn des einzelnen Büros oder eine Mischform?

Das Lock Step-System ermöglicht es, dass Sozieren bereit sind, im Interesse der Sozietät auf weniger umsatzstarken Tätigkeitsfeldern zu arbeiten und anderen Sozieren bei deren Mandaten „zuzuarbeiten“. Die Bereitschaft dazu ist tendenziell geringer bei einem Gewinnverteilungssystem, das stark auf den Umsatzanteil des einzelnen Soziers abhebt. Allerdings verlangt das Lock Step-System, dass der Arbeitseinsatz aller Sozieren vergleichbar ist. Andererseits ist für den einzelnen Soziers der Leistungsanreiz meist umso größer, je mehr er mit seiner Leistung seine Gewinnquote beeinflussen kann.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIFUSION

Die Frage der Gewinnverteilung ist von zentraler Bedeutung. Je größer die Unterschiede in den fusionierenden Sozietäten, desto schwieriger die Harmonisierung in der fusionierten Sozietät.

■ XX. Stimmrecht

Wie ist das Stimmrecht in der Sozienversammlung ausgestaltet, insbesondere

- nach Köpfen oder
- nach Quoten?

■ XXI. Vermögensstruktur

Ungleichgewichte zwischen den fusionierenden Sozietäten könnten sich zum einen aus einer unterschiedlichen Thesaurierungspolitik ergeben; ein derartiges Ungleichgewicht kann unschwer durch Entnahme bei der einen oder Einlage bei der anderen Sozietät ausgeglichen werden. Eine ungleiche Vermögensstruktur kann ferner darauf beruhen, dass eine der beiden Sozietäten Eigentümer der Immobilie ist, in der sich die Kanzleiräume befinden, oder dass die Sozietät die Kanzleiräume von einzelnen Sozien zu nicht marktüblichen Bedingungen angemietet hat. Ein derartiges Ungleichgewicht wäre dadurch zu beseitigen, dass das Gebäude aus der betreffenden Sozietät entnommen wird (dabei die steuerlichen Folgen beachten!) bzw. dass der Mietvertrag angepasst wird.

■ XXII. Eintritt und Ausscheiden eines Sozios

Wie sehen die Regelungen bei den beiden Sozietäten aus, erfolgen insbesondere Eintritt und Ausscheiden zum anteiligen Buchwert oder ist zusätzlich ein Betrag zur Abgeltung des Anteils an stillen Reserven und Good Will zu zahlen?

Letztere Regelung findet sich eher bei Sozietäten, in denen die Gründersozien noch tätig sind, ältere Sozietäten tendieren eher zur reinen Buchwertlösung. Je größer die Unterschiede (unter Einbeziehung der Fälligkeitsregelung), desto notwendiger, aber auch schwieriger die Harmonisierung in der fusionierten Sozietät.

■ XXIII. Altersversorgung

Gibt es Versorgungsregelungen für ausgeschiedene Sozien und wie sehen sie im Einzelnen aus? Werden Mitarbeiterjahre angerechnet? Wie werden Quereinsteiger behandelt?

Je höher die Altersversorgungslast einer Sozietät, desto notwendiger die Harmonisierung. Bei einer Absenkung des Altersversorgungsniveaus in der fusionierten Sozietät sind die Altzusagen zu regeln. Werden diese von der neuen Sozietät übernommen oder bleiben diese bei der betreffenden Altsozietät?

KANZLEIFUSION <- DIE EIGENE KANZLEI

Das Thema Altersversorgung steht häufig in sachlichem Zusammenhang mit den finanziellen Regelungen beim Eintritt und Ausscheiden von Sozien. Das „Eintrittsgeld“ eines neuen Sozius und insbesondere das „Austrittsgeld“ des ausscheidenden Sozius kann Altersversorgungscharakter haben.

Bei der Harmonisierung der etwaigen Altersversorgungsregelungen ist darauf zu achten, dass die Summe aller Altersversorgungsleistungen einen bestimmten Prozentsatz vom Gewinn der Sozietät nicht übersteigt, damit in ergebnisschwachen Jahren nicht ein zu großer Teil des Gewinns der Sozietät zu Lasten der aktiven Sozien in die Altersversorgung der inaktiven Sozien fließt.

■ XXIV. Wert der jeweiligen Sozietäten

Im Rahmen der Vorbereitung der Fusion werden die jeweiligen Sozietäten bewertet, wobei nach der Fusion verbleibende Unterschiede bei Vermögensstruktur, Abfindungen und Altersversorgung berücksichtigt werden müssen. Wichtig ist, dass die Bewertungsmethoden für beide Sozietäten vergleichbar sind. Das Ergebnis der Bewertung muss nicht notwendigerweise den richtigen Wert der fusionierenden Kanzleien, sondern die richtige Wertrelation widerspiegeln.

Zur Bewertung von Anwaltskanzleien hat die BRAK besondere Bewertungsgrundsätze aufgestellt, die von der Umsatzbewertung ausgehen.¹⁾ In der Praxis finden sich auch andere Verfahren (Ertragswertverfahren oder gemischte Verfahren).

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Je ähnlicher sich die beiden Sozietäten als Ergebnis der vorstehenden Analyse darstellen, um so besser eignen sie sich für einen Zusammenschluss und um so leichter sind die vertraglichen Regelungen für die fusionierte Sozietät zu treffen. Grundlegende Strukturunterschiede bei den Altsozietäten können zu grundlegenden Schwierigkeiten in der Neusozietät führen, jedenfalls dann, wenn die fusionierte Sozietät keine bloße Außensozietät ist, sondern wenn es auch im inneren Sozietätsleben zu einer Verschmelzung kommt. Ein Zusammenschluss wird um so schwieriger, je mehr der Zusammenschluss zu strukturellen Veränderungen für eines der beiden Büros führt.

Ebenso kann es zu Schwierigkeiten führen, wenn aus Anlass des Zusammenschlusses bei beiden Sozietäten an sich übereinstimmende Strukturen verändert werden, indem etwa erstmals ein Verwaltungsausschuss mit selbstständiger Entscheidungsbefugnis gebildet wird, während vorher in beiden Sozietäten die Sozien entweder über die Sozienversammlung oder über einzelne Sozien oder Ausschüsse von Sozien mit Kompetenzen für einzelne Entscheidungsbereiche unmittelbar an der Führung der Sozietät beteiligt waren. Im Einzelfall kann es besser sein, über die Vornahme struktureller Veränderungen erst einige Zeit nach der Fusion zu entscheiden, wenn praktische Erfahrungen vorliegen.

1) BRAK-Mitt. 3/2007, 112 ff.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIFUSION

Für die Verhandlungsphase lassen sich nur wenige allgemeine Empfehlungen geben. In den meisten Fällen dürfte es zweckmäßig sein, dass die Verhandlungsführung bei einem oder zwei Soziern je Sozietät liegt, bei ständiger Rückkopplung mit den übrigen Soziern. Unabhängig davon sollten sich alle Soziern beider Sozietäten untereinander persönlich kennenlernen.

Wichtig ist, dass nach erfolgtem Zusammenschluss so früh wie möglich ein „Wir-Gefühl“ in der neuen Sozietät entwickelt wird, bei den Soziern, bei den anwaltlichen Mitarbeitern und bei dem sonstigen Personal. Dies geschieht am besten dadurch, dass Juristen aus den verschiedenen Büros zusammenarbeiten. Schwierig, aber besonders förderlich ist es, wenn anwaltliche Mitarbeiter oder gar Soziern des einen Büros für eine begrenzte Zeit im anderen Büro tätig sind.

Alle Beteiligten sollten sich bewusst sein, dass – wie bei der Fusion von Unternehmen – letztlich weniger das rechtliche Vertragswerk als vielmehr das anschließende organische Zusammenwachsen über den Erfolg der Fusion entscheidet. Dafür ist Zeit und guter Wille erforderlich. Deshalb sollte der Fusionsvertrag vorsehen, dass erst nach Ablauf einer nicht zu kurzen Mindestzeit überprüft wird, ob sich der Zusammenschluss bewährt hat. Ferner sollte der Blick bei allen Beteiligten nach vorne gerichtet sein. Der ständige Blick zurück auf die Zeit vor dem Zusammenschluss ist gefährlich.