

Die sieben Todsünden im Zuge von Kanzleifusionen – Die schwerwiegendsten Fehler und wie sie sich vermeiden lassen

Ein Fachbeitrag von Dr. Torsten Breden, Geschäftsführer von radius.1



Foto: Hoffotografen, Berlin

Einführung

Allein in diesem Jahr haben bereits zwei Mega-Fusionen mit mehreren tausend Anwälten stattgefunden. Die dritte Großfusion zwischen der britischen Kanzlei SJ Berwin mit der asiatisch-australischen Kanzlei King & Wood Mallesons ist soeben beschlossen worden. Neu ist nicht nur die Anzahl der Fusionen, sondern auch deren Ausmaß. Anzeichen, dass die bereits lange vorhergesagte Konsolidierungswelle im internationalen Rechtsmarkt begonnen hat, häufen sich.

Doch Kanzleifusionen sind nicht ohne Herausforderungen. Schließlich müssen bei einer Fusion eigenwillige Partner, komplexe Organisations- und Entscheidungsstrukturen, fein austarierte Vergütungsmodelle sowie sehr unterschiedlich ausgeprägte Arbeitskulturen zusammengeführt werden. Dabei sollte am Ende des Prozesses idealiter eine neue Kanzlei stehen, die leistungsfähiger und besser im Wettbewerb positioniert ist als die beiden Fusionspartner allein.

Dass Kanzleizusammenführungen ein schwieriges Geschäft mit hohen Risiken sind, konnte nicht zuletzt beim Zusammenschluss von Hogan Lovells im Jahre 2010 beobachtet werden, als sich ein gewichtiger Teil des Berliner Hogan-Büros mit einer eigenen Kanzlei abspaltete. Neben der Abspaltung ganzer Büros oder dem Verlust wichtiger Partner und Mandanten stellen

auch die Auflösung etablierter Markennamen sowie die finanziellen Belastungen, die mit einer Fusion einhergehen, erhebliche Risiken dar. Jede Unsicherheit, jeder Mitarbeiter oder Partner, der die Kanzlei verlässt, jede Betreuungslücke auf Mandantenseite können sich in Summe zu einem beträchtlichen Schadenspotential für die Kanzlei entwickeln. Nicht zuletzt werden derartige Schwächen von Wettbewerbern genutzt, die Integrationen auch als „Chance zum Angriff“ sehen.

Die sieben Todsünden

Wir haben im Folgenden sieben schwerwiegende und immer wieder auftretende Fehler im Rahmen von Kanzleifusionen definiert, die in Kombination oder jeder für sich eine Fusion erheblich gefährden oder sogar scheitern lassen können.

Die sieben Todsünden im Zuge von Kanzleintegrationen

Die Komplexität des Integrationsprozesses im Rahmen einer Kanzleifusion wird oftmals unterschätzt. Immer wieder werden bei der Umsetzung schwerwiegende Fehler gemacht, die den Erfolg einer Fusion gefährden.

1. Fehlende strategische Ausrichtung
2. Halbherziges Verfolgen des Merger- und Integrationsprozesses
3. Umschiffen unangenehmer Wahrheiten in den Verhandlungen
4. Unterschätzen kultureller Aspekte
5. Egoismus einzelner Partner
6. Ungenügende Einbindung der Beteiligten und schlechte Kommunikation
7. Unfähigkeit zur Veränderung

1. Fehlende strategische Ausrichtung

Zusammenschlüsse von Kanzleien werden in der Regel mit hohen Wachstums- und Kostenvorteilen gerechtfertigt. Häufig ist jedoch selbst zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses noch nicht geklärt, wie die Realisierung der geplanten Potentiale tatsächlich sichergestellt werden soll. Nicht selten fehlt die Einbettung der Fusion in eine übergeordnete Kanzleistrategie, was bereits bei der Findung und Bewertung potentieller Fusionspartner erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Ohne ein strategisches Leitbild fehlt nicht nur die solide Beurteilungsgrundlage für Vor- und Nachteile der geplanten Transaktion, es können auch weder Handlungsalternativen aufgezeigt noch konkrete Maßnahmen zur Erschließung möglicher Synergien formuliert und umgesetzt werden. Wer das Thema Wachstum nur auf die Steigerung der Anzahl von Büros und Berufsträgern limitiert, bleibt hinter den Möglichkeiten eines Zusammenschlusses weit zurück und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns einer Fusion erheblich.

Eine klar ausformulierte und in der Partnerschaft geteilte Wachstumsstrategie hingegen ist in allen Phasen eines professionell gestalteten Fusionsprozesses maßgebend. Hierin müssen konkrete Ziele definiert sein, die durch das geplante externe Wachstum erreicht werden sollen. Neben präzisen Zielvorgaben sind die Feststellung eigener Stärken und Schwächen sowie die Analyse der eigenen Kanzleikultur für den Erfolg des späteren Kanzleizusammenschlusses von großer Bedeutung. Eine sorgfältige strategische Vorarbeit erleichtert später erheblich die Suche nach einem geeigneten Partner, der zur kontinuierlichen Wertsteigerung der übernehmenden oder neu geschaffenen Einheit beitragen kann. In diesem Kontext ist es wichtig, dass schon zu einem frühen Zeitpunkt klar definiert wird, wo in der neuen Organisation die erwarteten Synergiebeiträge sowohl auf der Wachstums- als auch auf der Kostenseite konkret verankert werden müssen. Es ist zu beobachten, dass bei erfolgreichen Integrationen eine Konzentration vor allem auf Wachstumssynergien erfolgt. Während sich Kosteneffekte in der Regel gut erfassen und umsetzen lassen, ist die Konkretisierung zusätzlicher und synergetischer Umsatzpotentiale deutlich komplexer und erfordert in den meisten Fällen die Bereitschaft, innerhalb der Partnerschaft über die einstigen Kanzleigrenzen hinweg enger zusammenzuarbeiten.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Kanzleistrategie ist die Balance von Synergie- und Rentabilitätszielen auf der einen Seite sowie die Loyalität aller Partner, Berufsträger und Mitarbeiter auf der anderen von besonderer Bedeutung.

2. Das Umschiffen unangenehmer Wahrheiten

Partnerkreise neigen dazu, Integrationsanforderungen, -schwierigkeiten und -kosten bei aller Fusionseuphorie massiv zu unterschätzen. Zudem ist zu beobachten, dass schon sehr frühzeitig kritische oder unangenehme Themen in den Verhandlungen ausgeklammert oder vertagt werden, damit sie die Verhandlungen nicht stören und damit die geplante Fusion gefährden. Um gravierenden Problemen aus dem Weg zu gehen, wird nicht selten auf das Konstrukt des Schweizer Vereins zurückgegriffen. Ungeachtet dessen, dass diese Organisationsform weitreichende Freiheitsgrade und viele Vorteile bietet, sollte sie nicht dazu verleiten, kritische Aspekte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu verschleiern. In diesem Fall steht sie einer wirklichen Integration der beiden fusionierenden Partner im Wege. Erfahrungsgemäß bergen Mandatskollisionen, organisatorische Verantwortlichkeiten, Vergütungsvereinbarungen sowie kapitalungedekte Vorsorgeverpflichtungen und Kapitalkonten das größte Konfliktpotential. Diese Themen sollten so früh wie möglich adressiert und gelöst werden. Sind sie nicht zu lösen, ist es gut, dies in einem frühen Stadium des Prozesses herauszufinden.

3. Halbherziges Verfolgen des Merger- und Integrationsprozesses

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass durch Vorbereitungen von Kanzleizusammenschlüssen das Tagesgeschäft zum Teil sehr leidet und dass Kanzleien am Tag X ihres Zusammenschlusses ihre operative Stärke noch nicht voll ausschöpfen können – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf Umsatz und Ertrag. Zudem ist zu beobachten, dass die Integrationsbemühungen nach der Vorbereitung auf den Tag X rapide abnehmen und die eigentliche Integration im Sande zu verlaufen droht. Da in der Regel erfolgreiche Kanzleien zusammengeführt werden, konzentriert sich jeder Bereich nach den großen Feierlichkeiten schnell wieder auf sein Tagesgeschäft und lebt in den alten Strukturen fort. Das Scheitern von Fusionsambitionen ist daher oftmals auf mangelndes Projektmanagement,

>>

Zehn strategische Gründe für Kanzleifusionen

1. Erschließung neuer Märkte, Branchen oder Mandantensegmente
2. Nutzung von Synergien
3. Erschließung von Wachstumspotentialen (share of wallet, cross-selling potential)
4. Ausbau von Marktanteilen
5. Diversifizierung: Erweiterung des Serviceangebots bei Minimierung des Klumpenrisikos
6. Vertiefung von Kernkompetenzen
7. Höhere Schlagkraft (bench strengths)
8. Stärkung einer globalen Präsenz
9. Auf- und Ausbau einer globalen Marke
10. Realisierung von Kosteneinsparungen

eine Fehleinschätzung der Komplexität einer solchen Transformation sowie abflachende Disziplin bei der Umsetzung zurückzuführen.

Um dieser Situation vorzubeugen, unterliegen professionell gestaltete Integrationsprozesse einer sehr strengen und detaillierten Choreographie. Sie gliedert sich im Wesentlichen in folgende strategische Phasen: 1. Vor der Akquisition, 2. Vor Vertragsschluss, 3. Vorbereitung auf den Tag X, 4. Die ersten 100 Tage, 5. Integration.

Je gewissenhafter diese Choreographie beschrieben ist und eingehalten wird, desto besser lassen sich typische Fehler im Zuge einer Kanzleifusion vermeiden.

1. Vor der Akquisition

In dieser Phase wird die mögliche Fusion strategisch vorbereitet – unter anderem durch die Formulierung eines Grundsatzpapiers und die Festlegung von Kriterien, die bei der Partnersuche als Leitlinien dienen.

2. Vor Vertragsschluss

Diese Phase erstreckt sich von der Unterzeichnung des „Letter of Intent“ bis zum Vertragsabschluss. In diesem

Zeitraum findet die genaue Bewertung von Finanzen und Synergien statt. Darüber hinaus erfolgen die verantwortliche Benennung der Fusionsführung, die Einrichtung von Integrationsteams einschließlich der konkreten Festlegung ihrer Aufgaben und die Erarbeitung einer detaillierten Checkliste zur Fusion, die neben den inhaltlichen Schritten auch den zeitlichen Ablauf strukturiert.

3. Vorbereitung auf den Tag X

Die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts und die gleichzeitige Zusammenführung der beteiligten Kanzleien mit dem Ziel, vom ersten Tag des Zusammenschlusses an möglichst hohe Synergiepotentiale zu nutzen und profitabel zu arbeiten, sind die wesentlichen Aufgabenstellungen in diesem Zeitabschnitt.

Die Erarbeitung eines genauen Aktionsplans mit Meilensteinen, Prioritätslisten, der Aufbau eines Controllings zur Integrationssteuerung einschließlich der dazu notwendigen Werkzeuge sowie die professionelle Kommunikation in die Organisation hinein und zu Mandanten und Medien sind weitere erfolgsentscheidende Projektbausteine zur Vorbereitung auf Tag X. Wiederum entwickeln Integrationsteams alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der neuen Kanzlei und zur Erschließung der Wertschöpfungspotentiale.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Herausforderung bei der Vorbereitung auf den Tag X stellt die Integration der IT-Landschaft dar. Kanzleien verfügen meist über eigene, ganz spezielle Hard- und Softwarelösungen; daher ist die Zusammenführung der bestehenden Systeme weniger eine strategische als vielmehr eine praktische Herausforderung. Denn die gemeinsame IT-Welt muss ab Tag X der neuen Kanzlei optimal aufeinander abgestimmt sein und einwandfrei funktionieren.

4. Die ersten 100 Tage

Die ersten 100 Tage nach dem Vertragsschluss sind entscheidend für den Erfolg einer Integration. Hier kommt es in erster Linie darauf an, das positive Momentum aus den Verhandlungen zu nutzen und die Integration zügig voranzutreiben. Während des gesamten Integrationsprozesses gilt im Ressourcenkonfliktfall der Grundsatz: Umsetzungsgeschwindigkeit geht vor Perfektionismus. Zudem ist für eine erfolgreiche

>>

Integration wichtig, ehrgeizige Ziele – auch im Sinne von Synergiepotentialen – zu formulieren. Diese sind im weiteren Verlauf und mit der sich stetig verbessernden Informationslage kontinuierlich zu validieren. Der Zielerfüllungsgrad ist dann über die gesamten Integrationsprozess konsequent nachzuhalten, um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

5. Integration

Konzentration auf das Wesentliche, nicht vom Kurs abkommen und zu seinen Verpflichtungen stehen – das sind wesentliche Erfolgsfaktoren der Integrationsphase, in der die fusionierten Kanzleien strategisch, organisatorisch, operativ und kulturell zusammengeführt werden. In der Praxis bedeutet dies unter anderem, immer wieder zu priorisieren, zu prüfen, nachzusteuern sowie Erfolge zu kommunizieren und kontinuierlich durch eingehaltene Zusagen Vertrauen zu schaffen. Dies bedeutet auch, dass der Partnerkreis zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein muss, klare und schnelle Grundsatzentscheidungen zu treffen. Diese reichen von Entscheidungen zur Organisationsstruktur über die Definition von Verantwortungsbereichen bis hin zu Personalentscheidungen. Für die meisten Partnerstrukturen gehören schnelle Entscheidungsprozesse zu den größten Herausforderungen, was nicht zuletzt immer wieder dazu führt, dass die Integration nur halbherzig betrieben wird oder langsam versandet. Nur wenn die Partnerschaft die Integration geschlossen und konsequent vorantreibt und sicherstellt, dass alle Maßnahmen fristgerecht und im vollen Umfang umgesetzt werden, können die Integrationspotentiale realisiert werden.

Um die Partner bei der Steuerung der Integration zu unterstützen wird ein Program Management Office (PMO) zum kritischen Erfolgsfaktor. Das PMO bildet die Schnittstelle zu allen relevanten Beteiligten (Partner, Berufsträger, Mitarbeiter, Integrationsteams, Mandanten und Öffentlichkeit). Zentrale Aufgaben umfassen ein konsequentes Synergie- und Kostenmanagement, aktive Fortschrittskontrolle, Sicherstellung standardisierter Methoden und Verfahren in den einzelnen Projektmodulen, Eskalationsmanagement und Ausarbeitung von Prioritäten, Integrationsmarketing und -dokumentation. Um eine professionelle Arbeit des Project Management Office sicherzustellen,

sind die fähigsten Mitarbeiter aus beiden Organisationen zu benennen und ausschließlich für die operative Projektarbeit freizustellen.

4. Unterschätzen kultureller Aspekte

Führungs- und Managementstil, Kommunikationsverhalten, Fehlertoleranz, Vertrauen, Lernbereitschaft und Offenheit, Mandanten- und Qualitätsorientierung, aber auch Rituale, Kleiderordnungen, Statussymbole, Titel oder interne Events prägen die Kultur von Kanzleien. Bei Integrationen treffen in der Regel sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander – auch wenn die Kanzleien als Wettbewerber in den gleichen Märkten und Mandantensegmenten agiert haben, bestehen meist größere kulturelle Differenzen, als auf den ersten Blick sichtbar wird. Neben der Entwicklung gemeinsamer Strukturen und Prozesse ist daher das kulturelle Zusammenwachsen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Allerdings wird dieser am häufigsten unterschätzt und somit nicht explizit im Zuge der Integration berücksichtigt. Die Gründe für diese Vernachlässigung sind vielfältig. Eine Ursache mag die generelle Ausblendung des Themas Kanzleikultur sein. Auf die Frage nach kulturellen Unterschieden bekam ich einmal von einem Partner die Antwort: „Kulturelle Unterschiede? Das verstehe ich nicht; wir sind doch alle Juristen.“ Eine professionelle Kulturanalyse bei der Auswahl von Fusionspartnern und die gezielte Entwicklung einer gemeinsamen Kanzleikultur im Rahmen des Integrationsprozesses finden daher in den meisten Fällen nicht statt. Selbst wenn sich die Kanzleikulturen ähnlich sind, leben die integrierten Einheiten oft nach Jahren immer noch nebeneinander her. Was eine neue schlagkräftige Einheit hätte werden können, sind am Ende zwei Kanzleien mit dem gleichen Briefkopf. Weist die Kultur der am Zusammenschluss beteiligten Kanzleien sogar ganz wesentliche Unterschiede auf und werden diese im Integrationsprozess nicht ausreichend beachtet, kann dies bei Partnern und Beschäftigten zu gefährlichen Widerständen führen. Deshalb sollte bereits vor dem Integrationsprozess eine Kulturanalyse durchgeführt werden, um Differenzen rechtzeitig zu erkennen und überwinden zu können. Damit sich die Menschen der neu entstehenden Kanzlei kennenlernen und Vertrauen zueinander finden, sollten Projekte so früh wie möglich gemeinsam bearbeitet werden.

>>

Allgemein gilt: Entscheidend für den Erfolg von Integrationsprojekten ist die Kombination von fachlich-inhaltlichen und verhaltens-kulturbezogenen Themen. Auch wenn es einfach klingen mag, ist dies in der Praxis ein durchaus anspruchsvoller Prozess und der durch externe Experten begleitet werden sollte.

5. Egoismus einzelner Partner

Da viele Partnerschaftsverträge hohe Mehrheitsverhältnisse bei der Abstimmung über Fusionen vorsehen, können einzelne Partner oder kleine Gruppen von Partnern in diesem Kontext ein großes Machtpotential entfalten und Entscheidungen blockieren, die von einer großen Mehrheit der Partnerschaft getragen und gewollt sind. Es mag unterschiedliche individuelle Gründe für derartiges Verhalten geben; auffällig ist jedoch, dass zumeist die sehr produktiven sowie die sehr unproduktiven Partner in Zusammenschlüssen eine direkte Bedrohung ihrer Position sehen und eine Fusion zu verhindern versuchen.

6. Ungenügende Einbindung der Beteiligten und schlechte Kommunikation

Im Hinblick auf die Kommunikation von Kanzleifusionen treten häufig gravierende Fehler auf. Dazu gehört beispielsweise, dass die Kommunikation insgesamt schlecht geplant, nicht mit der Kanzleistategie abgestimmt und aus Sicht sowohl finanzieller als auch personeller Ressourcen zu knapp bemessen ist. Dabei erfordert gerade eine Integration zielgerichtete kommunikative Begleitung, um Strategien zu erläutern, Überzeugungsarbeit zu leisten, Vertrauen zu gewinnen sowie Begeisterung und Motivation zu wecken. Nur so lassen sich bei allen Beteiligten Missverständnisse vermeiden, die zu folgenschweren Irritationen und unnötigen Widerständen führen können.

Auch für die Kommunikation sind die rechtzeitige Definition der Inhalte, eine gewissenhafte Vorbereitung und eine möglichst genaue Zeitplanung erfolgswichtig. Dies gilt gleichermaßen für die Vorbereitungs- wie auch für die Integrationsphase.

Der Erfolg von Integrationen hängt zudem ganz entscheidend davon ab, wie gut die Menschen der beteiligten Kanzleien auf allen Ebenen zusammenarbeiten. Eine klare und offene Kommunikation erhöht in diesem Zusammenhang die Transparenz der getroffenen

Entscheidungen und schafft Vertrauen. Auf keinen Fall sollten Mitarbeiter aus den Medien über eine geplante Fusion erfahren. Dies ist leider keine Selbstverständlichkeit. Es ist sogar schon vorgekommen, dass Mitarbeiter zu den eigenen Feierlichkeiten des Kanzleizusammenschlusses nicht eingeladen wurden.

Wird die Einbeziehung von Partnern, Berufsträgern und Mitarbeitern während der Integration vernachlässigt, spiegelt sich dies häufig in sinkender Produktivität und dem massiven Verlust hochqualifizierter Arbeitskräfte wider. Damit einher gehen Wissensverlust und eine mögliche Verschlechterung der Mandantenbeziehung bis hin zur Abwanderung von Mandanten, die von ausscheidenden Partnern „mitgenommen“ werden.

Ferner stellt die Einbeziehung der Beteiligten eine wichtige Quelle für die strategische Ausrichtung und operative Optimierung der neuen Kanzlei dar. Angesichts der Komplexität des Integrationsprozesses führt die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven zu wesentlich besseren Ergebnissen in der Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsphase. Daher bieten sich kollaborative Ansätze im Zuge einer Fusion als besonders erfolgsversprechend an.

7. Unfähigkeit zur Veränderung

Die Unfähigkeit zur Veränderung stellt eine schwerwiegende Gefahr für Kanzleifusionen dar und baut auf den zuvor beschriebenen Fehler eines halbherzig verfolgten Integrationsprozesses auf. Es ist zu beobachten, dass in vielen Fällen Fusionspartner die ersten Phasen des Merger-Prozesses sehr erfolgreich durchlaufen, bis sie an den Punkt gelangen, die zu integrierenden Einheiten tatsächlich zusammenzuführen. Nur den wenigsten Sozietäten gelingt es, aus dem Besten der zu integrierenden Einheiten eine neue Kanzlei zu schaffen, die leistungsfähiger und wettbewerbsfähiger ist als die Fusionspartner allein. Im Zuge der Integration werden vielmehr schwierige Themen ausgeklammert und Kontroversen gescheut. Dazu gehört etwa, dass Praxisgruppen oder Büros nicht zusammengeführt werden und in Dopplung unabhängig voneinander bestehen, dass wichtige Personalentscheidungen nicht getroffen werden, jede Einheit an den eigenen Organisationsstrukturen und Prozessen

>>

festhält und weiterhin von den „eigenen“ Partnern geleitet wird. Nicht selten findet auch eine einseitige Orientierung an der „stärkeren“ Kanzlei statt - eine Sozietät wird in diesem Fall einfach der anderen untergeordnet. Dies aber führt unweigerlich dazu, dass die Chancen einer Kanzleifusion nicht ergriffen und die damit verbundenen Potentiale nicht oder zumindest nicht vollständig ausgeschöpft werden können. Im schlimmsten Fall entsteht eine Kultur, die eine scharfe Trennlinie zwischen den ursprünglichen Organisationseinheiten zieht und in sich in der Verwendung der Kategorien „wir versus die anderen“ manifestiert.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen sind Transparenz, Verständnis und Akzeptanz. Bei diesem Prozess kommt dem Thema Change Management eine zentrale Bedeutung für den Integrationserfolg zu. Professionelles Change Management stellt sicher, dass die erforderlichen Veränderungen in Verhaltensweisen und Einstellungen verankert werden. Im Kontext von Integrationsprozessen ist Change Management daher nicht als isoliertes Projekt, sondern immer eingebettet in die übergeordnete Transformationsarchitektur zu betrachten. Kern aller Veränderungen ist jedoch die Veränderungsbereitschaft der Partner, die notwendigen Veränderungen anzunehmen und zu fördern. Nur wenn dies gegeben ist, gelingen die Mobilisierung der Mitarbeiter, die Entwicklung von Kompetenzen und die Stärkung der Führungskultur.

Fazit

Kanzleifusionen bergen neben zahlreichen strategischen Vorteilen auch erhebliche Risiken. Die Integration fusionierender Kanzleien muss daher professionell geplant und über den gesamten Integrationszeitraum diszipliniert umgesetzt werden. Um häufige Fehler im Zuge des Integrationsprozesses zu vermeiden, ist von der Partnerschaft geschlossenes und konsequentes Handeln nach einer sauber ausgearbeiteten Choreographie erforderlich. Zudem sollte bei einer Kanzleifusion die Möglichkeit ergriffen werden, die eigenen Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen, um aus dem Zusammenschluss der Fusionspartner eine neue Kanzlei zu schaffen, in der von beiden Einheiten die besten Eigenschaften übernommen und weiterentwickelt werden.

Zehn praxisbewährte Grundsätze für erfolgreiche Kanzleifusionen

1. Strategische Einbindung der Fusion und Entwicklung einer neuen gemeinsamen Vision
2. Sicherstellung des laufenden Geschäfts
3. Fokussierung auf Wertsteigerung
4. Entwicklung einer neuen gemeinsamen Leistungskultur
5. Nutzung der Fusion zur Erneuerung der Kanzlei
6. Nutzung des Anfangsmomentums in den ersten 100 Tagen
7. Keine personellen Entscheidungen auf Kosten von Inhalten
8. Definition klarer Verantwortlichkeiten
9. Einsetzen von starken und angesehenen Partnern zur Steuerung des Integrationsprozesses
10. Klare Kommunikation und Einbindung aller Beteiligten