

Freude über Finanzlage

Von Rechtsanwältin Leonora Holling, Düsseldorf
Schatzmeisterin der RAK Düsseldorf



Sehr geehrte Damen und Herren Kolleginnen und Kollegen,

2016 war für die RAK Düsseldorf ein erfreuliches Haushaltsjahr.

Anders als noch im Voranschlag 2016 angenommen, belief sich das Defizit der Kammer per 31.12.2016 auf nur rund 23.500 Euro gegenüber den angenommenen 255.000 Euro.

Grund hierfür sind nicht in erster Linie verstärkte Gebühreneinnahmen durch die Antragsflut zur Zulassung als Syndikusrechtsanwalt im Frühjahr, sondern insbesondere eine konsequente Reduzierung der Ausgabenseite.

Unter neuer Geschäftsleitung wurden systematisch Einsparungspotentiale bei den Haushaltspositionen untersucht und umgesetzt. Für 2017 sind ähnliche Maßnahmen

geplant und im Haushaltsentwurf auch bereits berücksichtigt. Eine jetzt schriftlich fixierte Einkaufsrichtlinie wurde durch den Vorstand verabschiedet.

Den erwirtschafteten Mehrertrag werden wir für Sie als Mitglieder unserer Kammer durch Reduzierung der Sonderumlage beA 2017 auf 49,50 Euro weiterreichen.

Im Einzelnen werden ausgewählte Positionen für die Haushaltsrechnung per 31.12.2016 und den Voranschlag für den Haushalt 2017 nachstehend wie folgt erläutert:

1. Vermögensrechnung per 31.12.2016

Das Vermögen der Kammer belief sich am 31.12.2016 auf 5.455.155,24 Euro.

Hiervon macht das Sachanlagevermögen, welches die beiden Grundstücke Freiligrathstraße und Scheibenstraße mit den Gebäuden der Geschäftsstelle umfasst, einen Wert von 2.348.600,00 Euro aus. Der Wert der Büroausstattung betrug 194.518,00 Euro.

Unseren Bestand an Wertpapieren haben wir, soweit diese nicht für die nächsten Jahre fest angelegt sind, im Hinblick auf die derzeitige Geldpolitik und auch der Verpflichtung, möglichst sichere Anlageformen zu wählen, reduziert.

Soweit in 2016 ein Verlust, wenn auch nur in Höhe von 23.441,65 Euro, erwirtschaftet wurde, so ist dieser dem Kammervermögen zu entnehmen.

2. Rechnungsabschluss per 31.12.2016

I. Ziffer 1. a) Mitgliedsbeiträge

Die RAK Düsseldorf hat an Mitgliedsbeiträgen in 2016 3.071.733 Euro eingenommen. Unsere Kammer ist durch den neu geschaffenen

Syndikusrechtsanwalt erwartungsgemäß auf 12.330 Mitglieder zahlenmäßig stark gewachsen, was im Haushaltsentwurf 2016 bereits berücksichtigt worden war.

Für 2017 erwarten wir wieder einen *gewöhnlichen* Zuwachs, welcher ungefähr mit 1,13% anzunehmen ist.

I. Ziffer 2. a) Auszubildende

Der Abschluss 2016 liegt mit 41.680,00 Euro 12% über unserem Voranschlag.

Die Anzahl der Ausbildungsverhältnisse hat entgegen dem Trend der Vorjahre erfreulicherweise wieder etwas angezogen. Wir hoffen durch das in 2016 durch den Vorstand angestoßene Matching - Projekt im Interesse unserer Mitglieder noch mehr Ausbildungsverhältnisse vermitteln zu können.

Entsprechend vorsichtig sind wir aber mit unserer Schätzung für 2017.

I. Ziffer 2. c) Fachanwälte

Weiter rückläufig sind die Anträge auf Zulassung zu einer Fachanwaltschaft.

Mit 58.400 Euro liegen wir unter dem schon vorsichtig kalkulierten Voranschlag.

Aus diesem Grunde haben wir uns entschieden, für 2017 die Prognose entsprechend abzusenken, da auch der neueste *Fachanwalt für Migrationsrecht* keinen Antragsschub gebracht hat.

I. Ziffer 2. e) Kooperation DAI

Aufgrund der erheblichen steuerlichen Nachteile, die die alte Zusammenarbeit mit dem DAI für die RAK nach sich gezogen hatte (siehe Bericht der Schatzmeisterin in der Kammerversammlung 2016: die Umsatzsteuerpflicht wurde der RAK durch das Finanzamt zugeordnet), hat die Geschäftsführung in 2016 das neue Konzept *Serviceleistung für das DAI/Vermietung Seminarräume Scheibenstraße* erfolgreich eingeführt.

Wir lagen 2016 mit Einnahmen von 15.000 Euro sogar 1/3 über der Haushaltsplanung.

Für 2017 rechnen wir mit entsprechenden Einnahmen.

I. Ziffer 3. Zulassungen

Wie erwartet verzeichneten wir in 2016 erhebliche Einnahmen aus Neuzulassungen aufgrund der neuen Syndikusrechtsanwaltszulassung zum 1.1.2016.

Der in der Kammerversammlung verabschiedete Gebührenkatalog hat sich dabei bewährt. Er trägt nach Rückmeldung durch die Zulassungsabteilungen der Geschäftsstelle dem jeweiligen Arbeitsaufwand der Prüfung der Anträge Rechnung.

Statt der erwarteten 700 zusätzlichen Zulassungsanträgen als *Syndikusrechtsanwalt* wurden jedoch alleine bezüglich einer zusätzlichen Syndikusrechtsanwaltszulassung 1.109 Anträge gestellt.

Entsprechend liegt der Haushaltsabschluss bei 393.000 Euro.

In der zweiten Jahreshälfte 2016 hat sich das Antragsaufkommen wieder normalisiert, was Grundlage unserer Haushaltplanung ist.

Für 2017 erwarten wir Gebühreneinnahmerahmen von nur noch 220.000 Euro.

I. Ziffer 5. Vermögenserträge

Die Erträge aus Anlagen sind in 2016 erwartungsgemäß auf 19.500 Euro gesunken. Dabei waren in 2016 zwei lang laufende Wertpapiere fällig geworden, die noch günstige Renditen erbringen konnten.

Angesichts der aktuellen Zinspolitik und unserer Verpflichtung, sichere Anlageformen zu wählen, dürften die Erträge 2017 erneut rückläufig sein. Wir erwarten höchstens 14.000 Euro. Mittelfristig wird sich die Haushaltsplanung deshalb darauf einstellen

müssen, dass, um die Kammerbeiträge stabil zu halten, in erheblichem Maße die laufenden Kosten aus dem Vermögen zu decken sind. Besonderer Kostenbedarf ist dabei noch nicht berücksichtigt.

I. Ziffer 7. Außerordentliche Einnahmeverluste

Bereits im Voranschlag 2016 hatte wir, wie stets, bei dieser Position mit Verlusten von 30.000 EUR kalkuliert, die sich dann mit 28.500 EUR realisiert haben.

Hinter dieser Position verbirgt sich zum größten Teil die Ausbuchung von Zwangsgeldern (alleine insoweit 24.000 Euro), die erst nach dem Stichtag aufgehoben wurden. Außerdem nichteinbringliche Beiträge, etwa bei Insolvenzen.

Für 2017 kalkulieren wir mit 25.000 Euro bei dieser Position.

I. Ziffer 9. Auflösung/Zuführung/Pensionsrückstellung

Bei dieser Position geht es, wie bereits in den Vorjahren, um die Pensionszusage an den früheren Hauptgeschäftsführer, Herrn *Wolfering*.

Nachdem 2015 erstmals ein Bewertungsfehler korrigiert werden konnte, liegen wir 2016 im Hinblick auf den Voranschlag wieder 50% unter dem errechneten Betrag.

Wir schreiben somit auch für 2017 diese bestätigte Einschätzung mit 8.000,00 Euro konsequent fort.

I. Ziffer 10. Miete Scheibenstraße

Bezüglich der Änderung der Kooperationsvereinbarung mit dem DAI war hier bereits oben unter Ziffer 2. e) berichtet worden. Das DAI zahlt für die Räumlichkeiten, welches es zur Durchführung seiner Seminare benötigt eine Tagesmiete und ein Pauschale für Technik. Bei einer Belegung mit weniger als 16 Teilnehmern wird nur eine reduzierte Tagesmiete fällig. Wir halten diese Regelung jedoch im Interesse der Mitglieder für gerechtfertigt. Nur so können auch für etwas weniger nachgefragte

Rechtsgebiete Fortbildungsveranstaltungen garantiert werden. 2016 konnten wir daher tatsächlich nur Einnahmen von 23.500 Euro erwirtschaften.

Wir kalkulieren aber für 2017 anhand des derzeitigen Veranstaltungskalenders mit 33.000,00 Euro Mieteinnahmen.

II. Ziffer 1./1.a Personalkosten und Rückstellung

Bei den Personalkosten sind wir mit 206.000 Euro unter dem Voranschlag geblieben.

Wie bereits in der Kammerversammlung 2016 ausgeführt, sind alle Stellen der Kammergeschäftsstelle besetzt. Die tatsächlich gezahlten Personalkosten bewegten sich mit 1.394.000 Euro im insoweit erwarteten Rahmen. Zu berücksichtigen ist, dass für das erhöhte Zulassungsaufkommen Anfang 2016 eine weitere juristische Referentin eingestellt werden musste. Die Beförderung von Herrn Kollegen *Jeck* zum Hauptgeschäftsführer im Herbst 2016 hatte hingegen keine Auswirkungen auf die Personalkostenentwicklung.

Zwischen dem 25.8.2016 und dem 28.10.2016 erfolgten Lohnzahlungen an die ehemalige Hauptgeschäftsführerin, nachdem diese einen Beschäftigungsanspruch aufgrund des erstinstanzlichen Urteils des Arbeitsgerichtes gegenüber der RAK geltend gemacht hatte.

Die Zahlungen wurden nach Ausspruch einer erneuten fristlosen Kündigung eingestellt.

Im Hinblick auf die aus den Kündigungen resultierenden laufenden Arbeitsrechtsstreitigkeiten besteht eine vorsorgliche Rückstellung in Höhe von 195.000,00 Euro.

Für 2017 behalten wir einen ähnlichen Betrag als Rückstellung bei. Die Verfahren sind noch nicht beendet bzw. bezüglich der erneuten Kündigung ausgesetzt.

Die tariflichen Gehaltssteigerungen erfolgten für das laufende Jahr im Februar, sodass wir den Voranschlag mit 1.605.000 Euro berechnen.

Wir haben den Abrechnungsmonat Februar als Basis der Hochrechnung der Gehälter genommen, da darin auch die gesetzlichen Tariferhöhungen, die im Jahre 2017 zu berücksichtigen waren, enthalten sind.

II. Ziffer 2 Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten der Geschäftsstelle sind mit 242.000 Euro auf einen neuen Tiefstand gesunken und liegen, dank der vorsichtigen und umsichtigen Planung unserer neuen Geschäftsführung, mit noch rund 8.000 Euro unter dem Voranschlag. Zu berücksichtigen ist dabei, dass wir nunmehr in 2016 zusätzlich auch die Nebengeschäftsstelle auf der Scheibenstraße mit technischen und sonstigen Bedarf unterhalten mussten. In 2016 realisierten sich zudem erhebliche Kosten von knapp 14.500 Euro aufgrund des erhöhten Steuerberatungsbedarf aus 2015. Die Behandlung einiger steuerbarer Vorgänge durch die frühere Geschäftsführung musste aufgearbeitet werden.

Für 2017 kalkulieren wir ebenfalls mit nur 240.000 Euro Kosten.

Wir erwarten weitere Kosteneinsparungen, wie sie etwa mit der im Februar eingeführten *Webakte* verbunden sind. Hier sind erheblich Reduzierungen bei Porto und Büromaterial zu erwarten.

Darüber hinaus erwarten wir keine ungewöhnlichen Steuerberatungskosten wie in 2016.

Gleichzeitig haben wir aber auch zu berücksichtigen, dass durch den neu geschaffenen Personalrat Schulungskosten entstehen, die die Kammer als Arbeitgeber zu tragen hat.

Wir sind ebenfalls verpflichtet, einen internen Datenschutzbeauftragten zu schulen.

Die Kosten hierfür belaufen sich bisher in 2017 auf rund 7.000 Euro.

II. Ziffer 3. Raumkosten/Gebäude

Die Kosten der Gebäude liegen, trotz der Erweiterung der Kammergeschäftsstelle, mit nur 140.000 Euro deutlich unter dem Voranschlag. Hier gilt der besondere Dank den Bemühungen der Geschäftsstelle, namentlich dem Herrn Kollegen *Stronczek*, der mit den entsprechenden Fachleuten auch für die Umbaumaßnahmen gute und kostengünstige Lösungen gefunden hat.

Wir gehen auch für 2017, da wir aktuell keine besonderen Kosten erwarten, konservativ von einem Bedarf in Höhe von 130.000 Euro aus. Im Übrigen gilt, wie auch bei allen anderen Kosten des Geschäftsstellenbetriebes, dass die Verschriftung der Einkaufsrichtlinie möglicherweise weiteres Sparpotential birgt.

II. Ziffer 4. Beiträge/Versicherungen

Für die Beiträge und Versicherungen ergeben sich für 2016 keine Besonderheiten. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass wir von den vereinnahmten Mitgliedsbeiträgen 529.975 Euro an die BRAK abgeführt haben.

Für 2017 erwarten wir hier einen Anstieg wegen der gestiegenen Mitgliederzahlen und kalkulieren daher einen Mehrbedarf von 10.000 Euro.

II. Ziffer 4.a. Sonderumlage beA

Die an die BRAK abzuführende Sonderumlage beA betrug in 2016 826.914 Euro.

Die Kalkulation ist auch für 2017 genau möglich, da wir mit einem Bescheid in Höhe von 835.490 Euro rechnen können.

II. Ziffer 6. Abschreibungen

Aufgrund des stetig gestiegenen Platzbedarfes wegen Aufgabenübertragungen auf die RAK in den letzten Jahren war eine Erweiterung der Geschäftsstelle erforderlich.

Unter den verschiedenen Lösungsansätzen hatte sich schließlich der Umbau der bereits im Eigentum stehenden Räumlichkeiten auf der Scheibenstraße durchgesetzt. Aus dem früheren Sitzungssaal des Vorstandes auf der Freiligrathstraße wurden neue Büroräume gewonnen.

Bezüglich der Abschreibungen hat sich in 2016 nun erstmals die Geschäftsstellenerweiterung und Umbau der Gebäude ausgewirkt. Wie erwartet konnten wir in 2016 insgesamt 127.000,00 Euro zusätzliche Abschreibungen geltend machen.

Die Baumaßnahmen sind abgeschlossen, sodass anhand des Anlagespiegels mit Abschreibungskosten von 135.00 Euro kalkuliert werden kann.

II. Ziffer 7. Verfahrenskosten

Verfahrenskosten, also die Kosten, die der RAK aus gerichtlichen Verfahren entstehen, liegen 2016 mit 112.424 Euro deutlich über dem Voranschlag. Dieser orientierte sich zunächst an den durchschnittlich zu erwartenden Kosten der Vorjahre.

77.811 Euro entfallen alleine auf den Rechtsstreit mit unserer ehemaligen Hauptgeschäftsführerin, wobei 7.821 EUR für das erste Kündigungsschutzverfahren aufgewendet wurden.

Aufgrund des für die RAK negativen Ausgangs dieser I. Instanz hielt der Vorstand die Einschaltung anderer Rechtsberater auch bei Anstieg von Verfahrenskosten für angezeigt, wofür letztlich weitere 70.000 Euro verauslagt wurden.

Die übrigen Vollstreckungsverfahren und RDG § 132 a StGB-Verfahren usw. sind hingegen nach Beauftragung eines neuen Rechtsanwaltes kostengünstiger geworden.

Für den Voranschlag 2017 haben wir 90.000 Euro eingesetzt, ohne dass dieser Betrag mit Sicherheit kalkuliert werden kann. Immerhin sind die meisten Kosten für das laufende Kündigungsschutzverfahren und das Berufungsverfahren bereits in 2016 angefallen.

II. Ziffer 8. Außerordentlicher Aufwand (Umsatzsteuer/Verzugszinsen)

Nachdem in 2015 erhebliche Umsatzsteuerbeträge (vgl. auch I. Ziffer 2. e)) nachentrichtet werden mussten, liegt 2016 diese Position mit 1.656 EUR wieder im Normalbereich.

Wir gehen davon aus, dass dies auch in Zukunft so bleibt und kalkulieren mit 1.000 Euro.

II. Ziffer 9. Vorstand

Die Aufwendungen für die Entschädigungen des Vorstandes liegen 2016 mit knapp 261.000 Euro um 50.000 Euro unter dem Voranschlag.

Dies liegt zum einen in einer Änderung der Entschädigungsordnung begründet, es wurden 2016 aber auch deutlich weniger Sitzungsgelder an Vorstandsmitglieder für Teilnahme an Vorstandssitzungen oder anderen Veranstaltungen im Kammerinteresse ausgezahlt.

Im Rahmen der Planung des Aufwandes 2017 nehmen wir trotzdem vorsorglich einen Bedarf von 330.000 Euro an.

Auf die RAK Düsseldorf könnten, wie etwa auch auf andere berufsständische Kammern, erhebliche neue Umsatzsteuerlasten und sogar Umsatzsteuernachzahlungen für die Vergangenheit zukommen.

Wie gelangen wir zu dieser Einschätzung?

Der BFH hatte schon in einem Urteil vom 17.12.2015 – V R 45/14 – den Begriff der „ehrenamtlichen Tätigkeit“ i.S.d. § 4 Nr. 26 UStG in Bezug auf die umsatzsteuerliche Behandlung der Zahlung von Aufwandsentschädigungen bei den Industrie- und Handelskammern beleuchtet. Demnach dürften diese der Umsatzsteuer unterliegen.

Anders als dort hatten die Rechtsanwaltskammern stets unter Hinweis auf § 75 BRAO (entsprechend § 95 BRAO bezgl. der ehrenamtlichen Anwaltsrichter) erfolgreich argumentiert.

Bereits seit Mitte des Jahres 2016 zeichnet sich jedoch ein Umdenken der Finanzverwaltung in diesem Punkt ab.

Soweit ein Bezieher von Aufwandsentschädigungen aus ehrenamtlicher Tätigkeit in der Summe die Freigrenze überschreitet, soll der überschießende Betrag der Umsatzsteuerpflicht unterliegen.

Im Zusammenwirken mit der Steuerberaterkammer sind wir seitdem in Gespräche mit der Steuerverwaltung eingetreten. Der Ausgang ist derzeit offen.

Diese Umsatzsteuerproblematik könnte dabei in unserem konkreten Fall die Aufwendungen für die Mitglieder der Fachanwaltsvorprüfungsausschüsse (Ziffer 9.a.), die Mitglieder der Satzungsversammlung (Ziffer 9.b.), des Anwaltsgerichtes (Ziffer 10.) sowie unsere Mitglieder betreffen, die im Rahmen der Ausbildung von Rechtsanwaltsfachangestellten (Ziffer 13.), der Rechtsfachwirte (Ziffer 14.) und der Rechtsreferendare (Ziffer 16.) tätig werden, umfassen.

Da uns derzeit keine belastbaren Erkenntnisse vorliegen, wie viele Kolleginnen und Kollegen gegebenenfalls bei diesem Szenario Umsatzsteuer geltend machen werden bzw. auf welche Beträge Umsatzsteuer gezahlt werden müsste, ist hier vorsorglich eine solche Umsatzsteuerpflicht in die Kalkulation mit eingeflossen.

Je nachdem, ob auch vergangene Zeiträume betroffen sein könnten, muss mit noch erheblicheren (Nach-)Forderungen der Finanzverwaltung gerechnet werden.

II. Ziffer 17. Kammerversammlungen

2016 lagen wir mit Kosten von rund 52.000 Euro deutlich unter dem Voranschlag. Die durchgeführten Veranstaltungen waren aufgrund der Zielsetzung, kostengünstiger zu werden, im laufenden Jahr neu durch die Geschäftsführung verhandelt worden.

Bezüglich des Kostenvoranschlages für die Kammerversammlung 2017 haben wir berücksichtigt, dass viele Kolleginnen und Kollegen ihr Erscheinen bereits angekündigt haben. Die Räumlichkeiten im Industrie-Club sind insoweit möglicherweise nicht ausreichend. Entsprechend werden wir die Kammerversammlung erneut in den Rheinterrassen abhalten, die einem solch erhöhten Platzbedarf alleine gerecht werden können. Leider sind die Rheinterrassen aber deutlich teurer. Wie bereits im Jahre 2015 kalkulieren wir hier deshalb mit 85.000 Euro Kosten für den erhöhten Raumbedarf.

Als Resümee kann ich als Schatzmeisterin konstatieren, dass das Jahr 2016 für die RAK Düsseldorf haushaltstechnisch mit einem nur sehr geringen Defizit unser aller Erwartungen bei Weitem übertroffen hat.

Bei den großen Herausforderungen, die u.a. die Flut von Zulassungsanträgen bei den Syndikusrechtsanwälten mit sich gebracht hat, hat sich unsere Geschäftsstelle als kompetenter und fähiger Ansprechpartner erwiesen. Entsprechende Rückmeldungen aus dem Kollegenkreis und meine eigene Wahrnehmung veranlassen mich zu dieser Äußerung.

Der gewonnene finanzielle Spielraum versetzt mich als Schatzmeisterin und den gesamten Vorstand in die erfreuliche Lage, Ihnen für 2017 eine Entlastung bei der Sonderumlage des beA anzubieten. Wie Sie der Haushaltsübersicht 2017 entnehmen wollen, nehmen wir hierfür für das laufende Jahr bewusst ein erhebliches

Defizit in Kauf. Aber wir sind auch der festen Überzeugung, dass Ihre persönliche Entlastung beim beA angesichts der damit verbundenen Schwierigkeiten Not tut.

Die RAK Düsseldorf ist eben wegen der getroffenen finanziellen Entscheidungen in der Lage, aus dem Vermögen die entsprechenden Entnahmen verantwortlich zu tätigen. Und den Kammerbeitrag dabei gleichzeitig stabil zu halten. Selbst angesichts der skizzierten steuerrechtlich möglichen Probleme.

Der Umbau der Kammerräumlichkeiten konnte ohne die schon fast bei Projekten der öffentlichen Hand üblichen finanziellen Nachjustierungen zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden. Die zu erwartenden Einnahmen aus der neuen Kooperation mit dem DAI tragen dieser richtigen Entscheidung zum Umbau mehr als nur Rechnung.

Für die nächsten Jahre muss gelten, dass dieser verantwortungsbewusste Umgang mit den Finanzen fortgeführt wird, ohne dass die gesetzlichen Aufgaben der RAK vernachlässigt werden oder der Service der Geschäftsstelle für Sie leidet. Angesichts der derzeit hohen Motivation unserer Mitarbeiter, insbesondere dank unseres Hauptgeschäftsführers, Herrn Kollegen Jeck, habe ich daran derzeit keinerlei Zweifel.

Als ich vor zwei Jahren das Amt der Schatzmeisterin übernommen habe, war mein Ziel, Ihnen 2017 genau einen solchen Haushalt und den Status unserer RAK präsentieren zu dürfen, wie ich ihn Ihnen soeben dargelegt habe. Damit ist meine bisherige Aufgabe erfüllt.

Angesichts der zu erwartenden Herausforderungen an die RAK Düsseldorf erkenne ich auch eine Fülle neuer Aufgaben zum Wohle der Gesamtheit unserer Mitglieder. Diese Aufgaben adäquat zu meistern, bedarf jedoch eines klugen Konsenses bei denjenigen, die Entscheidungen tragen.

Jenen Konsens vermisse ich bereits leider seit einiger Zeit in diesem Kammervorstand und ich erwarte nicht, dass die Kammerwahlen 2017 insoweit zu einer Verbesserung beitragen könnten. Genau das Gegenteil ist nach derzeitigem Erkenntnisstand der Fall.

In einer Zeit der fake News scheint der kluge Konsens obsolet geworden. Dies ist schade, denn eine RAK ist und bleibt eine Selbstverwaltungskörperschaft zum Wohle ihrer Mitglieder. Sie garantiert das Recht der Freiheit der Berufsausübung vor staatlicher Bevormundung. Zugleich will sie bewusst kein politisches Komitee sein, auch wenn manch einer sie hierfür neuerdings zu missbrauchen zu können glaubt. Diejenigen, die die Wahl haben, erkennen dies oft oder einfach zu spät nicht.

In Kenntnis der Fakten, dass die Märchen zurzeit Konjunktur zu haben scheinen, habe ich mich daher auf einen anderen literarischen Spruch besonnen, nämlich, dass man besser vorankommt, wenn man manchmal einfach einen Schritt zurück macht. Den Weg behält man trotzdem im Auge.

Meinem Nachfolger oder meiner Nachfolgerin gebe ich daher nur dieses zum Abschluss mit auf den Weg:

Viel Glück!

Ihre
Leonora Holling