

# Nicht-Juristen als bessere Sanierer?

return kontrovers: Diskurs und Debatte

Den offenen Meinungs austausch wünschen sich die Medienmacher dieses Magazins für Unternehmensführung und Sanierung unter dem Titel „return kontrovers“. Diskurs und Debatte drehen sich jeweils um ein gesetztes Thema – Wünsche willkommen. Die Redaktion übernimmt dabei sachlich-fachlich das Intro, nachfolgend beginnend unter der Zwischenüberschrift „Ein Blick zurück und nach vorn“ und sammelt zum Thema diverse Stimmen und kontroverse Stellungnahmen in vielfältiger Form. In diesem Fall gegenüber der „Standpunkt“ als kurzes Statement sowie das Pro & Kontra (S. 30/31), denkbar aber auch Meinungsumfragen, Kommentare, Glossen, Cartoons – erlaubt ist alles, was der Aufklärung, Orientierung und Meinungsbildung dient. Anregungen und Leserbriefe an: [redaktion@return-online.de](mailto:redaktion@return-online.de)

## Standpunkt

Dr. Sascha Haghani, Mitglied der deutschen Geschäftsführung in der Unternehmensberatung Roland Berger

## Pro & Kontra

Bozidar Radner, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp

versus

Dr. Martin Prager, Geschäftsführer der Sanierungs- und Restrukturierungsgesellschaft Pluta

## Ein Blick zurück und nach vorn

Als Mitte der 70er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts die letzte bundesweite Erhebung über die Praxis der Konkursabwicklung in Deutschland erschien und zur Grundlage der Arbeit der Insolvenzrechtsreformkommission wurde, war das Ergebnis aus heutiger Sicht erstaunlich. Fast ein Drittel der vormaligen Konkursverwalter bestand aus Nicht-Juristen, diese wiederum erzielten jedoch im Ergebnis um ein Drittel bessere Ergebnisse als die Nur-Juristen. In der Folge trat das Gegenteil einer erwartbaren ergebnisorientierten Entwicklung ein: Heute gibt es nur noch eine verschwindend kleine Gruppe von Nicht-Juristen, die als Insolvenzverwalter tätig sind, während ansonsten die Nur-Juristen dominieren – und deren Ergebnisse sind seither nicht besser geworden.

## Die Henne und das Ei

Fragt man sich, woraus sich dieses erstaunliche Ergebnis ableiten lässt, so muss man den Hut vor der Lobbyarbeit der Juristen ziehen, die es in den vergangenen 30 Jahren verstanden haben, den für die Bestellung von Konkurs- beziehungsweise Insolvenzverwaltern zuständigen Insolvenzgerichten erfolgreich zu suggerieren, dass die Krise wie die Insolvenz eines Unternehmens ein vornehmlich rechtlich zu gestaltender Prozess sei. Dass die Unternehmenskrise wie die Unternehmensinsolvenz eine vornehmlich wirtschaftlich zu gestaltende Problemstellung im jeweils vorgegebenen rechtlichen Rahmen ist, setzte sich als Erkenntnis erst in

den letzten Jahren durch und wurde mit den Entwicklungen durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) noch einmal vorangetrieben.

## Die Macht des Rechts

Die mit der jahrzehntelangen Entwicklung einhergehende Verrechtlichung der Krise wie der Insolvenz hat viel zur deren Diskreditierung und noch mehr zu einem Vermeidungsdenken geführt. Denn mit Haftung, Anfechtung und Strafverfolgung entstand eine Furcht einflößende Trias, die es jedem Unternehmer geraten erscheinen ließ, Krisen bloß nicht publik zu machen und Insolvenzen zu vermeiden, zumindest aber so lange zu verzögern, bis die Liquidität des Unternehmens auf den Inhalt der Portokasse geschrumpft war und die möglichen Haftungstatbestände gut verschleiert werden konnten. Mit dem Inkrafttreten des ESUG im März 2012 hat auch hier eine neue Zeitrechnung angefangen. Insolvenzverwalter entdecken sich selbst als Berater und Berater wildern in den Feldern vormalig reservierter Terrains – und die Ausgangsfrage stellt sich neu: Gefragt sind nun unternehmerisch denkende und betriebswirtschaftlich ausgewiesene Personen, die in branchenübergreifenden Teams entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens dessen langfristige und nachhaltige Sanierung planen und auch operativ umsetzen. Also nicht unbedingt die Heimat von Juristen, aber ganz ohne sie wird es angesichts der komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen auch langfristig nicht gehen.



## „Verrechtlichung der Restrukturierung“

### Standpunkt

„Der Blick in die Entwicklung der Restrukturierungspraxis über die letzten fünfzehn Jahre zeigt zwei wesentliche Entwicklungen: Zum einen die zunehmende ‚Verrechtlichung‘ der Restrukturierung, die sich in steigenden regulatorischen Anforderungen bei gleichzeitig erweiterten Instrumentarien beispielsweise aus dem ESUG ausgewirkt hat. Zum anderen die steigende Komplexität der Restrukturierung, die im Zuge der Diversifizierung der Unternehmensfinanzierung zu einer steigenden Anzahl von Stakeholdern mit oftmals heterogener Interessenlage geführt hat. Vor dem Hintergrund dieser beiden Entwicklungen überrascht es nicht, dass eine nachhaltige Sanierung mit der erforderlichen Prozesssicherheit nur im konstruktiven Zusammenwirken von sanierungserfahrenen Experten aus der Kaufmanns- und Anwaltszunft gelingen kann. Dieser Grundsatz gilt sowohl bei der außergerichtlichen als auch insbesondere bei der gerichtlichen Sanierung.“

Dr. Sascha Haghani, Mitglied der deutschen Geschäftsführung und Leiter des globalen „Competence Center Restructuring & Corporate Finance“ der weltweit führenden deutschen Unternehmensberatung Roland Berger.

# Juristen auf Einzelgang

## Auch Kaufmännisches fehlt als Klammer

Bozidar Radner, Diplom-Betriebswirt:



So wie der Arzt im Krankenhaus die Organisation, Infrastruktur und Verwaltung benötigt, um den Patienten zu heilen, so benötigen auch Kaufleute, Betriebswirte und Ingenieure die Juristen. Letztlich geht es aber eben um den Patienten, in unserem Fall um Unternehmen, welche wieder genesen sollen. Und die Behandlung, oftmals sogar Operation, sollte dabei auch tunlichst der Arzt und nicht der Klinikverwalter durchführen.

Warum ist das so? Ständesrechtlich bemisst sich der Erfolg einer Sanierung maßgeblich an der Wiedererlangung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Diese ist so definiert, dass „das Unternehmen mit seinem Leistungsangebot im relevanten Markt nachhaltig branchenübliche Renditen erwirtschaftet“. Es geht also primär darum festzustellen, mit welchen Produkten in welchen Märkten man zukünftig aufgrund welcher Maßnahmen wieder Geld verdienen kann – von Kosteneinsparungen über Prozessveränderungen bis hin zu Veränderungen im Management. Und darüber hinaus muss dies in einer Sanierung auch noch umgesetzt werden und nicht nur auf bunten Bildern stehen. Der Behandlungsplan heilt schließlich noch keinen Patienten.

Dies vorausgeschickt sollte klar sein: Bei der Sanierung von Unternehmen brauche ich nicht nur generell Menschen mit der notwendigen fachlichen Ausbildung, um überhaupt ermitteln und beurteilen zu können, womit man derzeit Geld verbrennt oder verdient, ob gut oder schlecht eingekauft wird, ob die Vorräte aufgrund der Prozesse und Kundenanforderungen nicht doch optimiert werden können. Nein, ich brauche Menschen, die es aufgrund ihrer Erfahrung in der

Praxis auch realistisch beurteilen, bewerten und mit umsetzen können – man denke an die Sanierungsplanung. Der Großteil unserer Mitarbeiter in der Unternehmensberatung hat dementsprechend erhebliche Linienerfahrung und war vormals Chef-Controller, Produktionsleiter oder Supply Chain Manager.

Wenn man unter Sanierung nicht nur die Bereinigung und Optimierung der „Passivseite“ versteht, kommt ein weiterer, ganz wesentlicher Aspekt hinzu: in der Umsetzung muss ich die Leute im Unternehmen an die Hand bekommen, und sie müssen den oder die Sanierer fachlich akzeptieren. Ich muss die Sprache des Einkaufs, der Produktion und des Vertriebs sprechen und mit anpacken können. Wenn man aber selbst noch nie im Einkauf gearbeitet, eine Produktion geleitet oder Vertriebe optimiert hat, wird es schwer bis unmöglich. Die Klammer bildet dabei stets das kaufmännische Handwerkszeug. Schließlich geht es um Preise, Kalkulationen, Cashflow und Ergebnis.

### Juristen bringen weniger Veränderungskompetenz mit

Soweit zur Beurteilung der primär notwendigen „Hard-Skills“. Aber auch beim Blick auf die Soft-Skills liegt zumindest die Vermutung nahe, dass die deutlich weniger auf Team, sondern auf Einzelgang trainierten und ausgebildeten Juristen tendenziell weniger Führungs- und Veränderungskompetenz mitbringen als insbesondere die wirtschaftswissenschaftlichen Fraktionen. Ein Indiz hierfür könnten die Feststellungen des Max-Planck-Instituts sein: In einer Studie hat man festgestellt, dass 1990 noch jeder dritte Vorstandschef der 50 größten deutschen Industrieunternehmen ein Jurist war. 15 Jahre später noch nicht einmal jeder zehnte. Zusammengefasst, insbesondere mit Blick auf die für eine operative Sanierung notwendigen Fähigkeiten, wird es nicht nur heute, sondern auch morgen ohne „Nicht-Juristen“ schlichtweg nicht funktionieren. Sie sind nicht nur die besseren, sondern die notwendigen Sanierer. Ob wir auch mit Blick auf die Soft-Skills die besseren Sanierer sind – Ansichtssache. Fest steht: Damit eine Sanierung ganzheitlich gelingt, benötigt man beide Fraktionen – Juristen wie Nicht-Juristen. Und darauf sollte man eher das Augenmerk legen und auf ein gutes Teambuilding im Sinne aller Beteiligten achten. ~

# Ohne Juristen geht es nicht

## Insolvenzverfahren sind gerichtliche Verfahren

Dr. Martin Prager, Rechtsanwalt:



Ein Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen. Für das Insolvenzverfahren ist das Amtsgericht zuständig. Dies regeln Paragraph 1 und Paragraph 2 der Insolvenzordnung. Insolvenzverfahren sind also gerichtliche Verfahren – mit dem wichtigen Ziel des Unternehmenserhalts. Um ein solches Verfahren erfolgreich durchzuführen, ist also juristischer Sachverstand unerlässlich. Das heißt: ohne Juristen geht es definitiv nicht.

Sind nun Juristen oder Nicht-Juristen die besseren Sanierer beziehungsweise Insolvenzverwalter? Die Beantwortung dieser Frage ist komplex. Idealerweise vereint ein Insolvenzverwalter mehrere Fähigkeiten. Neben einer juristischen Ausbildung ist es hilfreich, wenn er Zahlen analysieren kann und umfassende, betriebswirtschaftliche Kenntnisse mitbringt. Ganz entscheidend ist aber die Persönlichkeit. Ein Verwalter sollte Führungskompetenz und Managementfähigkeiten besitzen. Er muss schnell erkennen, was zu tun ist, und dies auch umsetzen. Zudem sollte er ein Verhandlungskünstler sein. In der Insolvenzverwaltung ist der Blick auf das Wesentliche entscheidend. Es reicht nicht aus, alte Zahlen zu analysieren, die teils gar nicht brauchbar oder manchmal sogar gefälscht sind. Wer auf falsches Zahlenmaterial aufbaut, findet die falschen Lösungen. Hier sind Juristen im Vorteil, da sie strukturiert denken, Probleme schnell erkennen und sich nicht in Details verlieren. Ein Verwalter muss sich auch seiner Schwächen bewusst sein und ein eingespieltes Team haben. Es ist ein Trugschluss, dass Insolvenzverwalter alles alleine machen. In den zehn größten deutschen

Insolvenzverwalter- und Sanierungsgesellschaften arbeiten mehr als 2.000 Menschen. In der Öffentlichkeit erscheinen jedoch stets nur die Verwalter. Somit entsteht der Eindruck, dass einzelne Personen umfangreiche Sanierungsaufgaben alleine stemmen könnten. Eine Sanierung kann allerdings nur so gut sein, wie das Team, das dahintersteht. Vor allem große Kanzleien verfügen über ein breit aufgestelltes Expertenteam, das mit viel Praxiserfahrung Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur setzen kann. Durch das im März 2012 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) ist die Fortführung von sanierungsfähigen Betrieben erleichtert worden. Insbesondere die Chance auf Eigenverwaltung unter Aufsicht eines Sachwalters anstelle eines Insolvenzverwalters eröffnet neuen Handlungsspielraum. Letztlich handelt es sich auch bei der Eigenverwaltung um ein Insolvenzverfahren, sodass hier ebenso juristisches Fachwissen wichtig ist. Immer mehr Richter und Gläubigervertreter teilen diese Auffassung und achten bei der Anordnung der Eigenverwaltung darauf, dass das Unternehmen entsprechendes Know-how an Bord holt.

### Sanierung braucht mehr als einen Schuldenschnitt

Auch die Sanierung selbst ist differenzierter zu betrachten. Es braucht weit mehr als einen Schuldenschnitt und Stundungen, um ein Unternehmen zu sanieren. Eine erfolgreiche Sanierung erfordert in der Regel eine umfassende Restrukturierung – und nicht nur finanzielle Maßnahmen. Leider wird oftmals das Leben von Unternehmen nur künstlich verlängert. Zu einer Restrukturierung gehört auch, Unternehmensteile zu schließen, wenn diese keine Zukunft haben. Eine kranke Firma wird nicht gesund, wenn nur der Eigentümer wechselt. Schon manches Unternehmen schlitterte kurze Zeit nach einem Verkauf wieder in die Insolvenz. Denn oft arbeiten die Firmen mit einer geringeren Kostenbasis und weniger Schulden in den gleichen Strukturen weiter und verfolgen, wenn überhaupt, eine nur geringfügig veränderte Strategie. Nachhaltig lässt sich eine Krise nur überwinden, wenn ihre Ursachen beseitigt werden. Und die liegen in der Regel im Betrieb und nicht in der Buchhaltung. Es braucht Mut auf der einen Seite und Akribie auf der anderen Seite, um die Organisation so zu verändern, dass sie dauerhaft ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder zurückerlangt und am Markt eine branchenübliche Rendite erzielen kann. ~