

INTERVIEW

„Juristen sind Berater und keine Macher!“

BURKHARD JUNG gehört zu den bekanntesten und profiliertesten Sanierungs- und Restrukturierungsexperten in Deutschland. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der außergerichtlichen Sanierung, in der Sanierung in der Insolvenz und übernimmt immer wieder als Sanierungsgeschäftsführer (CRO) die operative Verantwortung in angeschlagenen Unternehmen. Der Berater ist Partner bei hww hermann wienberg wilhelm (Berlin) und Vorsitzender des Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater.

INTERVIEW: Detlef Fleischer

ZEICHNUNGEN: Minoru Suzuki

Gehört bei hww eine „Sanierungskultur der 2. Chance“ zum Geschäftsmodell?

Wir haben immer wieder mit in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen zu tun, bei denen es gute Gründe gibt, den Verantwortlichen eines Unternehmens zu ermöglichen, eine 2. Chance zu bekommen. Diese 2. Chance bedeutet allerdings keinen Automatismus! Wir stellen deshalb auch sehr genau fest, wie differenziert die Gläubiger die jeweilige Thematik sehen. Salopp gesprochen gibt es Fälle, in denen das Unternehmen diese Chance verdient hat, während eine andere Firma sie nicht verdient hat. Wenn Gläubiger in ihrer überwiegenden Mehrzahl die Meinung vertreten, dass eine Gesellschaft keine 2. Chance verdient hat, macht eine Sanierung in den meisten Fällen auch keinen Sinn.

Die betroffenen Firmenverantwortlichen sehen das sicher anders, oder?

Gerade bei der Einleitung eines Verfahrens nach dem ESUG haben wir Berater und Verwalter deshalb auch eine sehr große Verantwortung. In den vergangenen 4 Jahren haben wir gelernt, dass Eigenverwaltung komplizierter ist, als sich das der Gesetzgeber vorgestellt hat. Durch die Neuregelungen des ESUG haben wir heute allerdings auch viel bessere Tools an die Hand bekom-

men, um die hilfeschuchenden Unternehmer beispielsweise von der Sinnhaftigkeit eines rechtzeitigen Antrags zu überzeugen. Mit und ohne das ESUG begeben wir uns bei allen Verfahren immer wieder auf eine Reise, bei der wir im Vorfeld nicht genau wissen, wo sie enden wird.

Lassen Sie uns bitte über den Begriff der ernsthaften Sanierung sprechen.

Im Kern geht es darum, dass alle Entscheidungsprozesse die realistische Chance haben müssen, ihr im Vorfeld gestecktes Ziel zu erreichen. Alles, was man zur Erreichung dieses Ziels unternimmt, ist ernsthaft. Aus vielen guten Gründen erleben wir, dass Geschäftsführer, Gesellschafter, Vorstände und Aktionäre dem Prinzip Hoffnung hinterherlaufen. Sie sagen: „Im nächsten Jahr wird's besser!“ Das Problem besteht darin, dass sie anschließend nicht entsprechend handeln. Sie restrukturieren nicht so, dass es anschließend eine überwiegende Wahrscheinlichkeit gibt, dass es mit dem Unternehmen bergauf geht. Dieses Verhalten bezeichne ich als nicht ernsthaft. Um einen Sanierungsprozess ernsthaft zu betreiben, muss man bereit sein, ganz konkrete Maßnahmen einzuleiten. Die Verfahrensbeteiligten müssen das Gefühl haben, dass die eingeleiteten Maßnahmen sinnvoll und konsequent durchdacht sind.

Für welche Zielgruppe lohnt sich eine ernsthafte Sanierung wirklich?

Die Größe eines Unternehmens spielt keine zentrale Rolle. Ein in finanzielle Schwierigkeiten geratener selbstständiger Fliesenleger und seine Frau können sich ernsthaft selbst sanieren, wenn sie die richtigen Schritte einleiten. Dafür brauchen die beiden auch keinen Berater. Und auch ein 50-Personen-Unternehmen kann sich ernsthaft sanieren und braucht unter Umständen nur bei einzelnen Entscheidungsprozessen externe Unterstützung und Coaching. Bei größeren Unternehmen, bei denen beispielsweise eine Bankenfinanzierung tangiert ist, braucht es natürlich deutlich mehr externe Unterstützung und Knowhow. Hier kommt es insbesondere auf die Komplexität des Geschäftsmodells sowie die Größe des Unternehmens und die Anzahl von betroffenen Gesellschaften an. Auch der Zustand, in dem sich ein Unternehmen befindet, ist für die weitere Vorgehensweise entscheidend. Wir finden Unternehmen vor, die blitzsauber geführt sind. Und wir treffen auch auf Unternehmen, die heute noch so geführt werden, wie vor 35 Jahren.

Der selbstständige Fliesenleger und der geschäftsführende Gesellschafter eines Unternehmens brauchen für eine ernsthafte Sanierung vor allem eins: Zeit. Allein der Aufwand für die Erstellung eines Insolvenzplans, selbst in kleineren Verfahren, ist oft erheblich. DR. MARTINSTOCKHAUSEN (GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Köln) meinte auf einer BDU-Fachkonferenz: „Unter 100 Stunden geht da kaum etwas.“

Das ist eine realistische Größenordnung. Das liegt daran, dass in kleinen und großen Verfahren eine ganze Menge Rechtstechnik enthalten ist. Im Wesentlichen ist das natürlich ein ESUG-Thema. Eine ernsthafte Sanierung kann selbstverständlich auch vorher gelingen!

Und das möglichst schnell und geräuschlos, oder?

Ja. Wenn man möglichst frühzeitig mit dem Restrukturierungsprozess beginnt, kann man die Sanierung eines Unternehmens unter Umständen auch mit ganz einfachen Mitteln bewerkstelligen.

In Ihren Vorträgen benennen Sie immer wieder ganz zentrale und an die Rechtsprechung des BGH angelegte Stichpunkte, ohne die eine ernsthafte Sanierung nicht gelingen kann. Zum Beispiel ein schlüssiges Sanierungskonzept, das von realistischen Voraussetzungen ausgeht.

Normalerweise müsste es eine Selbstverständlichkeit sein, dass man von „realistischen Voraussetzungen“ für eine erfolgreiche Sanierung ausgeht. In der betrieblichen Praxis erleben wir jedoch häufig, dass ein nicht unerheblicher Zeitaufwand nötig ist, um erst einmal die realistischen Voraussetzungen herauszuarbeiten. Die zur Verfügung gestellten Daten haben leider oft mit der Rea-



Burkhard Jung

lität nichts zu tun. Der BGH hat deshalb zu Recht darauf hingewiesen, dass zunächst in Erfahrung gebracht werden muss, welches Vermögen bzw. welche Verbindlichkeiten ein Unternehmen hat. Anders ausgedrückt: Wenn der Startpunkt nicht stimmt, kann alles andere nur ein Blindflug sein! Das bedeutet zwar nicht, dass dann eine Sanierung automatisch zum Scheitern verurteilt ist. Aber dann handelt es sich um ein „blind“ erreichtes Glück.

Ein Sanierungskonzept sollte auch nicht offensichtlich aussichtslos sein.

Diese Bewertung ist natürlich subjektiv und über diesen Punkt kann man sich durchaus streiten. Könnte die Sanierung gelingen oder nicht? Als Sanierungsberater bin ich in dieser Frage eher etwas proaktiver. Wohlwissend, dass manche Gerichte in diesem Punkt anderer Meinung sind, vertrete ich die Auffassung, dass man durchaus auch mal Dinge wagen kann, die Neuland sind. Es muss eine Chance geben, Schritte zu gehen, die noch nicht sicher sind. In diesem Punkt kommt es ab und an zu Auseinandersetzungen zwischen Beratern und Insolvenzverwaltern.

Was halten Sie von den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, wie sie im IDW S6 festgehalten sind?

Zur Beantwortung Ihrer Frage muss man ein wenig in die Historie zurückgehen. Der heutige IDW S6 ist vom IDW-Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) als grundsätzlicher Standard für Wirtschaftsprüfer erarbeitet worden. Die dort festgelegten Kriterien strahlen aber über diese Berufsgruppe hinaus. Lange Zeit ist man davon ausgegangen ist, dass der IDW S6 „der“ Standard ist. Irgendwann kamen aber die großen Geschäftsbanken und kündigten Widerstand an.

Den Kreditinstituten waren und sind diese Kriterien zu teuer.

Stattdessen plädierten sie dafür, dass Sanierungen der BGH-Rechtsprechung entsprechen und demzufolge rechtssicher sind. Der IDW hat daraufhin den S6 ein wenig nachjustiert, so dass man sagen kann, dass dieses Regelwerk letztendlich die Kriterien erfüllt, die der BGH verlangt. Wir leben aber in einer Welt, in der die großen Geschäftsbanken Musterschreiben entwickelt haben, in denen sie fordern, dass sie ein Sanierungskonzept „nach folgenden Maßgaben“ haben wollen. Diese Maßgaben sind gemäß BGH-Rechtsprechung. Der S6 taucht darin letztendlich überhaupt nicht mehr auf.

Bei Sanierungskonzepten kann man demzufolge nicht immer automatisch davon ausgehen, dass damit zwangsläufig die Kriterien nach IDW S6 gemeint sind.

Zu 95 % handelt es sich bei den von den Großbanken geforderten Standards nach BGH-Rechtsprechung und den Standards nach IDW S6 um die gleichen Inhalte. Die

Kernaussagen unterscheiden sich nicht. Und trotzdem ist in meinen Augen eine Parallelwelt entstanden. Sie müssen bedenken, dass sich in der Praxis ohnehin jeder Sanierungsfall anders gestaltet, so dass man die Kriterien des IDW S6 nicht als Leitfaden missverstanden darf. Das sehen viele Wirtschaftsprüfer ähnlich. Sie erkennen nämlich auch, dass nicht sachkundige Berater das IDW S6 als eine Art Checkliste benutzen und versuchen, daraus ein Sanierungskonzept zu basteln. Diese Vorgehensweise kann nur scheitern!

Warum?

Das Problem besteht darin, dass diese Berater jeden Punkt des S6-Standards abarbeiten, obwohl sie in der Praxis gar nicht wissen, wie es geht. Diese Checkliste verspricht ihnen eine Form von Sicherheit, die es in Wirklichkeit nicht gibt.

Inwieweit würde es Sie sportlich reizen, einen mutmaßlich aussichtslos erscheinenden Sanierungsfall zu übernehmen?

Hinter unserem Unternehmen stehen rund 400 Menschen. Wir können deshalb mit unserer Marke selbstverständlich kein Harakiri bzw. kein Hochrisikogeschäft betreiben. Ich gehe davon aus, dass diese Einstellung bei allen anderen seriösen Beratern in der Tendenz ähnlich gesehen wird. Sie dürfen auch das Haftungsrisiko nicht vergessen. Ein Hochrisikofall bedeutet in der Regel, dass diese Unternehmen bereits über bestimmte Grenzen hinaus sanierungsbedürftig sind. Das führt zu erheblichen Haftungsthemen, die heutzutage auch alle geltend gemacht werden. Insofern würde man bei der Annahme eines offenkundig aussichtslosen Sanierungsfalls ein hohes Risiko eingehen, nicht nur die Marke sondern auch





Illustration: Shutterstock/minoru suzuki

das Vermögen des eigenen bzw. des vertretenen Unternehmens zu gefährden. Aber natürlich gibt es andere Optionen und Auswege für diese Hochrisikofälle. Man kann sie über ein Insolvenzverfahren ganz gut in den Griff bekommen und sie trotzdem sanieren. Dadurch kann man den Haftungsdruck zumindest in guten Teilen beseitigen.

Wie tief müssen Sie in ein Unternehmen einsteigen, um am Ende des Tages erfolgreich zu sein?

Für eine Bescheinigung nach § 270b InsO (Vorbereitung einer Sanierung) und ein erstes Grobkonzept braucht man keine tiefgründige Krisenursachenanalyse. Für ein Sanierungskonzept muss ich mich mit den Ursachen der

Krise auch sehr im Detail beschäftigen. Hier ist es besonders wichtig, zwischen Symptom und Ursache zu unterscheiden. Das Symptom kann bedeuten, dass das Unternehmen kein Geld mehr hat bzw. Verluste macht. Die Ursachen für diese Entwicklungen liegen aber oft ganz woanders. Hier ist es unerlässlich, die Ursachen für die Krise herauszufinden. Zugegebenermaßen gelingt das nicht immer sofort, denn dieses Prozedere braucht auch die Zeit und die Möglichkeit, Vorbehalte auszuräumen. Für die Ursachenforschung muss man mit Menschen sprechen. Häufig ist es leider so, dass sie entweder gar nichts, zu wenig oder zu langsam sagen. Deshalb bleibt man als Berater manchmal zunächst auf der Symptom-Ebene und muss versuchen, auf dieser Basis



Illustration: Shutterstock/minoru suzuki

weiterzukommen. Als Berater hat man in dieser Phase keine Zeit, um ein halbes Jahr Ursachenforschung zu betreiben.

Was machen Sie stattdessen?

Es kann in diesen Fällen durchaus vorkommen, dass wir zunächst die Passivseite sanieren und Liquidität schaffen. Wenn diese Maßnahme nicht gelingt, stirbt ihnen das Unternehmen im schlimmsten Fall unter den Fingern weg. Ich weiß, dass diese Handlungsmaxime etwas von der Metapher „Schwanz beißt Katze“ hat. Aber ohne die Sicherung der Liquidität können sie alle anderen Maßnahmen vergessen.

Der Düsseldorfer Insolvenzspezialist DR. DIRK ANDRES (AndresPartner) sprach in einem »Wirt-

schaftsspiegel«-Gespräch davon, dass Restrukturierungsmaßnahmen „immer am offenen Herzen eines Unternehmens stattfinden.“ Teilen Sie diese Auffassung?

Ich teile diese Auffassung und spreche in diesem Zusammenhang oft von einer „Notoperation“, die wir Berater leisten. Hinter dieser Metapher steckt deutlich mehr, als man vielleicht auf den ersten Blick denkt. Bei einem Menschen, den man nach einer Notoperation aus dem OP herausschiebt, geht man selbstverständlich davon aus, dass er nicht sofort völlig gesund sein kann. Salopp gesagt, ist dieser Patient gerade einmal am Leben erhalten worden. Und genauso steht es um Unternehmen, die – mit oder ohne ESUG – frisch aus einem Insolvenzverfahren herauskommen. Sie sind gerade einmal lebenserhaltend behandelt worden. Und jetzt muss

eigentlich die REHA folgen.

Kurz nach dem Turn-around und dem Ausscheiden der Krisenhelfer geraten aber diese Unternehmen erneut in Existenznot. Nachhaltigkeit sieht anders aus.

Wir haben nach dem extern begleiteten Sanierungsprozess einen Zeitraum von 1 bis 2 Jahren, in dem die echte Restrukturierung erfolgen muss. In diesem Zeitfenster müssen die Ursachen, die zu diesem Zeitpunkt hoffentlich erkannt worden sind, abgestellt werden. In der kurzen Zeitspanne von vielleicht 6 Monaten, die man für die Liquiditäts-sanierung benötigt, bleibt für dieses Thema gar keine Zeit. Die gesamte Management- und Beraterpower ist darauf ausgerichtet, die Finanzgläubiger in Griff zu bekommen und Liquidität wiederherzustellen. Mit Blick auf die erfolgreich verlaufene Operation am offenen Herzen bedeutet das,

dass der Patient (das Unternehmen) am Leben erhalten wurde. Erst wenn dieser Kraftakt gelungen ist, kann man richtig mit der Restrukturierung anfangen.

Muss buchstäblich jedes „tote Pferd“ weiter gefüttert werden, statt es ordentlich zu begraben?

Ein komplexes Thema. Wie Sie wissen, hat die Insolvenzordnung wirksame Instrumente (Kündigung von Arbeits- und Dauerschuldverhältnissen), mit denen man auch „tote“ Unternehmen wiederbeleben kann. Das Problem besteht allerdings tatsächlich darin, dass diese sanierten Unternehmen oft ein halbes Jahr später wieder umkippen. Das erleben wir auch bei ESUG-Verfahren, bei denen Unternehmen nach 6 bis 9 Monaten krachend zurückgekommen sind. Unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das häufig ein Desaster. Im konkreten Verfahren spare ich allerdings durch die Übertragung der Mitarbeiter unglaublich viel Geld und kann später eine deutlich höhere Quote zahlen. Insofern kann der § 1 InsO

(Ziele des Insolvenzverfahrens) der natürlichen Marktberreinigung entgegenstehen.

Welche Rolle spielen „Irrtum“ und „Täuschung“ in Ihrer Praxis?

Natürlich kann es passieren, dass sich ein Berater auch mal irrt. Insofern kann „Irrtum“ auf der Seite der Sanierungs- und Restrukturierungsexperten durchaus passieren. Auf der Seite der Unternehmer spielt weniger Irrtum, sondern das Gefühl des „Nicht wahrnehmen“ eine Rolle. Das erleben wir beinahe in jedem Fall. Es ist extrem bedauerlich, dass oft eine Situation entsteht, die man bei einer frühen Wahrnehmung und einem frühen Gegensteuern deutlich besser in den Griff bekommen hätte. „Täuschungen“ erleben wir natürlich auch. Das kann dann durchaus dazu mal dazu führen, dass wir Mandate niederlegen. Bei weniger heiklen Täuschungsmanövern gibt es eine Reihe von Mechanismen (zum Beispiel die Hinzuziehung von Gläubigern), mit denen wir entsprechend reagieren können.

Psychologisches Fingerspitzengefühl kann in diesen Fällen bestimmt auch nicht schaden. Welche Rolle spielt bei der Sanierung der Background der Berater? Das Sanierungsmagazin »return« fragte vor einiger Zeit: „Sind Nicht-Juristen die besseren Sanierer?“

Typischerweise sollte der CRO, der Teil eines Managementteams bzw. des Unternehmens ist, mit einem Kaufmann besetzt werden.

Warum?

Kaufleute denken viel mehr als Juristen in Unternehmensstrukturen. Aber wir merken in hektischen und kritischen Situationen, dass wir eine Art Haftungsvermeidungsbürokratie aufbauen müssen, damit uns später unsere Entscheidungen und unser Tun nicht auf die Füße fallen. Sie dürfen schließlich nicht vergessen, dass man als Interimsmanager auch lösungsgetrieben ist. Deshalb nehmen wir mittlerweile in vielen Fällen einen Anwalt hinzu. Er ist quasi nur dafür da, auf uns und die anderen Geschäftsführer aufzupassen. Dieser Jurist kommt nie aus dem eigenen Haus, damit wir auf jeden Fall einen echten Sparringspartner haben.

Und wenn der CRO ein sanierungserfahrener Insolvenzanwalt wäre, ...

... dann mag es sein, dass er diesen Aspekt durchaus selbst abdecken könnte. Auf der anderen Seite empfinde ich das Vier-Augen-Prinzip zwischen dem sanierenden kaufmännischen CRO, der die Dinge vorantreibt, und den vielleicht auch einmal bremsenden Anwalt als perfekte Mischung. Insofern stimmt auch das Statement von DR. MARTIN PRAGER, der sagte: „Ohne Juristen geht es definitiv nicht!“ Aber: In meinen Augen sind Juristen Berater und keine Macher!