





Über Kunst, Kultur, Natur und Insolvenzen

Der Düsseldorfer Rechtsanwalt und Sanierungsberater DR. DIRK ANDRES ist Partner der überregional aufgestellten Kanzlei AndresPartner. Seit vielen Jahren ist er in der Restrukturierung, Sanierung und Insolvenzverwaltung von Unternehmen tätig. Als wir ihm vorschlugen, bei einem Spaziergang über die Museum Insel Hombroich (Neuss) ein ausführliches „Sommerinterview über Kunst, Kultur, Natur und Insolvenzen“ zu führen, sagte er spontan zu.

Das Gespräch führte DETLEF FLEISCHER

Herr Dr. Andres, als wir bei Ihnen anfragten, unser Sommerinterview hier auf der Museum Insel Hombroich zu führen, waren Sie sofort einverstanden.

Ich kenne dieses schöne Gelände in unmittelbarer Nähe von Düsseldorf und war schon mehrfach mit meiner Familie hier. Das Konzept gefällt mir sehr gut. Wenn Sie so wollen, ist das hier ein idealer Ort, um sich wieder zu erden. Darüber hinaus faszinieren mich die mitten im Grünen aufgestellten und begehbaren Gebäude sowie die beeindruckende Kunstsammlung, die über das Gelände verteilt ist. Auch die raue Erftlandschaft übt zu jeder Jahreszeit ihren besonderen Reiz aus. Das erinnert mich ein wenig an die Highlands in Schottland, in denen ich regelmäßig meinen Urlaub verbringe.

Wie viel Raum gibt es für Ästhetik im Arbeitsalltag eines erfolgreichen Insolvenzverwalters?

An vorderster Stelle strebe ich an, meine Arbeit vernünftig und richtig zu machen. Aber man darf sich auch nicht belügen. Oft wird ein derartiges Vorgehen nicht honoriert. Die Betroffenen eines Verfahrens sind häufig in ihrem eigenen Mikrokosmos gefangen und so mit ihren Problemen beschäftigt, dass sie überhaupt nicht in der Lage sind, eine ganzheitliche Vorgehensweise zu würdigen. Das macht mich durchaus nachdenklich. Es zählt oftmals nur das schnelle Ergebnis, ganz egal, ob dies zu einer langfristig stabilen Lösung führt. Man fragt sich dabei öfters, ob das dauerhaft so funktionieren wird. Aber wir wissen aus der Vergangenheit, dass es erstaunlicherweise doch immer wieder weiter geht.

Wie wichtig ist für Sie persönlich Ästhetik?

Ich bin bei der Frage der Ästhetik und des persönlichen Stils manchmal hin- und hergerissen. Denn einerseits soll man sich über den Inhalt und nicht über die eigene Ästhetik definieren. Andererseits spielt das persönliche Auftreten – im Stil und in der Optik – beim Gegenüber durchaus eine Rolle. Deswegen halte ich es für wichtig, dass man als Berater, der in der Regel in schwierigen Themen unterwegs ist, nicht im T-Shirt und in der kurzen Hose aufläuft. Denn auch durch die Garderobe muss man der Ernsthaftigkeit einer Situation gerecht werden. Dafür muss man heutzutage nicht mehr zwingend eine Krawatte tragen. Persönlich trage ich Krawatten sehr gerne, weil ich mich mit der Farbe und dem Muster meiner Krawatte vom grauen und dunkelblauen Einerlei der Anzugswelt abheben kann. Es sollte aber doch immer der Inhalt im Vordergrund stehen.

Die ganz jungen Anwälte, die jetzt auf den Markt drängen, scheren sich scheinbar überhaupt nicht mehr um ästhetische Konventionen.

Ist das wirklich so? Diese Einschätzung kann ich so pauschal nicht teilen. Ich persönlich empfinde es als angemessen, im beruflichen Umfeld dem Anlass entsprechend aufzutreten.

Ein Kunstraum wie dieser ist geeignet, auch über Kreativität und Phantasie zu sprechen.

Als Anwalt ist man auch Unternehmer. Neben meiner Berater- und Verwaltungstätigkeit sehe ich meine primäre Aufgabe darin, unsere Kanzlei kreativ zu führen. Entscheidend dabei ist es,

aktiv zu verfolgen, wohin Entwicklungen gehen. Was passiert beispielsweise im Markt und was passiert mit der Gesetzgebung? Und wie muss ich darauf reagieren? Deshalb ist ein Mindestmaß von Kreativität elementar wichtig. Das gilt im Übrigen auch in einem Mandat. Ich kann Dinge nur erfolgreich weiterentwickeln und zu einem erfolgreichen Ziel bringen, wenn ich neben den handwerklichen und juristisch-technischen Fragestellungen auch ein gewisses Maß an kreativen Überlegungen in meine Planungen miteinfließen lasse.

Aber das Leben besteht aus Brüchen und Kontrasten. Und aus Konflikten. Wie konfliktfähig sind Sie?

Vom Grundsatz bin ich ein konsensorientierter Mensch. In Verfahren – ob als Insolvenzverwalter oder als Restrukturierungsberater – versuche ich, möglichst schnell einen Konsens herzustellen. Dies ist aufgrund der zeitlichen Enge in Krisensituationen fast immer unumgänglich. Aber es gibt auch Situationen, in denen den Beteiligten durchaus deutlich aufgezeigt werden muss, mit welchen Konsequenzen sie rechnen müssen, wenn keine konsensuale Lösung in Sicht ist. Dann muss man auch bereit sein, in einen Konflikt zu gehen. Eine klare und direkte Ansprache ist dann angesagt. Insofern muss man auch konfliktfähig sein. Aber man muss ebenso darauf achten, nicht den Gesprächsfaden zu verlieren, um zügig wieder auf eine konsensuale Gesprächsebene zurückzufinden.

Wie viel Konfliktpotential gibt es innerhalb Ihrer eigenen Branche? Viele Anwälte und Berater erhalten kaum noch ausreichend Verfahren, können ihren Apparat nicht mehr auslasten und stehen gehörig unter Druck.

Ja, das stimmt. In den Jahren 2004 ff. ist unsere Branche explodiert und konnte sich vor Aufträgen teilweise nicht retten. Dieser Boom führte seinerzeit dazu, dass unglaublich viele neue Player auf den Markt gekommen sind. Jetzt läuft die Wirtschaft gut und von einer Trendwende kann noch keine Rede sein. Angesichts rückläufiger Insolvenzverfahren reguliert sich der Markt seit einigen Jahren wieder. Das ist ein ganz normaler volks- und betriebswirtschaftlicher Vorgang. Ein Wettbewerb ist ganz selbstverständlich. Deswegen wird es auch zukünftig notwendig sein, sich richtig zu positionieren. Ich höre von zahlreichen Kollegen, dass sie sich intensiv Gedanken darüber machen, wie es für sie weitergehen wird. Ich persönlich bin froh, dass wir uns frühzeitig richtig aufgestellt und – nicht zuletzt mit Blick auf das ESUG – die Beratung in unser Portfolio aufgenommen haben. Dadurch bekommen wir regelmäßig gute Beratungsmandate. Am Ende führt für Anwälte und Berater kein Weg daran vorbei, sich noch weiter zu professionalisieren und neu zu organisieren. Zu kleine Einheiten werden auf Dauer nicht mehr überlebensfähig sein, weil sie den komplizierten rechtlichen Anforderungen, wie beispielsweise DSGVO und Steuerrecht, nicht mehr gewachsen sein werden. Als Unternehmen mit zwei bis drei Anwälten bzw. Mitarbeitern kann man das schon heute fast nicht mehr stemmen.

Das Heil wird aber nicht ausschließlich in (international aufgestellten) Großkanzleien liegen.

Nein. Ich bin auch kein Freund des Großkanzleimodells. Häufig handelt es sich dabei auch nur um spezialisierte Teams, die auf



„Das hier ein idealer Ort, um sich wieder zu erden. Darüber hinaus faszinieren mich die mitten im Grünen aufgestellten und begehbaren Gebäude sowie die beeindruckende Kunstsammlung, die über das Gelände verteilt ist. Auch die raue Erftlandschaft übt zu jeder Jahreszeit ihren besonderen Reiz aus.“



einer gemeinsamen Marktplattform agieren. Ich favorisiere schlagkräftige mittlere Einheiten, die sich meiner Meinung nach durchsetzen werden.

Rankings sowie Fragenkataloge und Kennzahlen bei Gericht spielen in der Branche eine immer größere und immer kontroverser diskutierte Rolle. Ihr Kollege JÖRN WEITZMANN kritisiert jetzt die „Vermessung der Insolvenzverwalter“ energisch (siehe auch Seite 6).

Bei der Thematik ist aktuell viel Bewegung drin. Eine qualitative und faire Bestandsaufnahme unserer Leistungen durch die Gerichte begrüße ich. Nur so besteht auch bei allen der Druck, sich ständig zu verbessern.

Der Gründer der Museumsinsel, Karl-Heinrich Müller, hat seinen Architekten und Künstlern größtmögliche Freiheiten gelassen. Haben Sie als Anwalt viele Handlungs- und Spielräume?

Die Spielräume sind in der Insolvenzordnung relativ gut geregelt. Das Grundproblem besteht in vielen Verfahren eher darin, dass man sich in einem sehr eng bemessenen Zeitrahmen befindet. In der Krise erwarten die häufig angespannten und nervösen Beteiligten in der Regel, dass es für sie eine schnelle Lösung gibt. Das engt natürlich die Spielräume massiv ein.

Die Museumsinsel basiert auf der Philosophie „Kunst parallel zur Natur“. Architekten, Bildhauer, Maler und Landschaftsgärtner haben diesen Raum seit 1982 gemeinsam erobert und gestaltet. Wie interdisziplinär können Sie arbeiten?

Für mich ist eine teamorientierte Zusammenarbeit extrem wichtig. Besonders bei größeren Fällen ist die Vorstellung, dass der Verwalter für alles zuständig ist, weit verbreitet. Das ist allerdings völlig an der Realität vorbei. Ein Verwalter kann in einem Unternehmen mit mehreren Hunderten Mitarbeitern nicht alles alleine machen. Das ist eine Teamaufgabe. Und das Team muss gut sein und miteinander arbeiten können. Selbstverständlich sollten in dem Team nicht nur Juristen, sondern auch Betriebswirte, Controller und Kaufleute sein. Sie alle müssen sich in den jeweiligen Fragestellungen auskennen und ihre Arbeiten gut ineinandergreifen. Dabei darf ich nicht die Auffassung vertreten, dass ich besser als die anderen Teammitglieder bin. Im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit gelingt es nur gemeinsam, ein bestmögliches Ergebnis für alle wesentlichen Beteiligten zu erzielen. Natürlich muss aber der Insolvenzverwalter oder CRO in einer Eigenverwaltung die Richtung vorgeben und das Team führen.

Viele Anwälte tun sich mit dieser Einstellung sehr schwer.

Das mag so sein. Bei unserer Arbeit führt nur eine erfolgreiche Teamarbeit zum Ziel. Wer für sich in Anspruch nimmt, alle Fragestellungen, die im Rahmen eines komplexen und übergreifenden Verfahrens auftauchen können, alleine lösen zu können, lebt an der Wirklichkeit vorbei. Und manchmal muss auch mal der Kaufmann oder der Buchhalter den Takt vorgeben. Zumindest die größeren Verwalter in unserer Branche wissen das auch und arbeiten so.

Kunst und Kultur leben davon, dass man Regeln missachtet und Tabubrüche riskiert. Das geht im seriösen Anwaltsgeschäft natürlich nicht, oder?

Kunst funktioniert tatsächlich weitestgehend ohne Regeln. Im Berufsalltag bin ich natürlich an Regeln gebunden. Juristische und betriebswirtschaftliche Regeln bilden einen Rahmen, den ich nicht überschreiten kann und darf, wenn ich zu einem Ziel kommen will.

Ich empfinde diese Insel auch als einen sehr philosophischen Ort und ich wäre überhaupt nicht erstaunt, wenn uns jetzt plötzlich drei heftig miteinander diskutierende Philosophen begegnen würden. Lassen Sie uns daher über den griechischen Philosophen Parmenides und sein Werk vom „Schein zum Sein“ sprechen. Einer seiner Verse lautet: Das rechte Bedenken.

Bei dieser Frage muss ich natürlich immer erst von der Position ausgehen, auf der ich als Rechtsanwalt in einem Verfahren stehe. Wenn ich als Anwalt die Interessen eines Mandanten vertrete, muss ich zunächst einmal die Position vertreten, die er erreichen möchte. Meine Aufgabe als Berater ist es aber, ihm dabei die Grenzen klar zu machen und innerhalb dieser Grenzen, seine Interessen bestmöglich zur Geltung zu bringen. Als Insolvenzverwalter kann ich unabhängiger agieren. Hier bin ich den Gläubigern verpflichtet. Das ist eine komfortablere Position und lässt mir damit meistens auch deutlich mehr Freiheiten. Allerdings ist auch ein Insolvenzverwalter den unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Gläubigergruppen ausgesetzt und allen kann er es in aller Regel auch nicht recht machen. Diese Position wird durch das Beratungsgeschäft, insbesondere im Rahmen der Eigenverwaltungsverfahren, etwas konterkariert. In diesen Fällen ist man sich manchmal nicht sicher, was nun wirklich das „rechte“ ist.

Gläubiger haben sicher sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was der „rechte“ Weg ist.

Während der eine Gläubiger eine möglichst hohe Quote erzielt haben möchte, ist der andere Gläubiger am Erhalt seines Arbeitsplatzes oder an der Fortsetzung seiner Geschäftsbeziehung interessiert. Insofern ist in diesen Verfahren das „rechte“ nicht immer gleich. Während man als Insolvenzverwalter an einem Punkt sagen kann „Basta! So wird es jetzt gemacht“, muss man als Eigenverwaltungsberater vielmehr darauf bedacht sein, verschiedene Interessen unter einen Hut zu bringen.

Gibt es – frei nach Parmenides – zwei Wege des Denkens?

Gedanklich beschreitet man natürlich immer mehrere Pfade. Ich persönlich denke immer vom Ziel aus, das heißt ich stelle mir zunächst die Frage, wohin mich mein Weg führen soll. Zu diesem definierten Ziel können auch zwei oder noch mehr Wege führen. Ich behalte mir grundsätzlich die Option offen, dass ich mitten in einem Verfahren in der Lage bin, den ursprünglich eingeschlagenen Weg zu wechseln. Und manchmal gibt es von Anfang an nur einen Weg, den man dann auch selbstbewusst und zielgerichtet gehen muss.

Ist das dann der „einzig gangbare Weg“, von dem Parmenides auch spricht?



„Es gibt manchmal Situationen, in denen es nur einen gangbaren Weg gibt. Grundsätzlich ist es aber so, dass im Berufs- und Privatleben auch mehrere Optionen zu einem Ziel führen können. Es ist durchaus eine Kunst, zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Weg einzuschlagen und ein Gefühl dafür zu haben, wo man abbiegen und wo man geradeaus gehen muss.“



Es gibt manchmal Situationen, in denen es nur einen gangbaren Weg gibt. Grundsätzlich ist es aber so, dass im Berufs- und Privatleben auch mehrere Optionen zu einem Ziel führen können. Es ist durchaus eine Kunst, zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Weg einzuschlagen und ein Gefühl dafür zu haben, wo man abbiegen und wo man geradeaus gehen muss.

In seinem Lehrgedicht schreibt der Philosoph vom „Schein zum Sein“. Im Umkehrschluss gibt es auch in Ihrer Branche manchmal auch mehr Schein als Sein, oder?

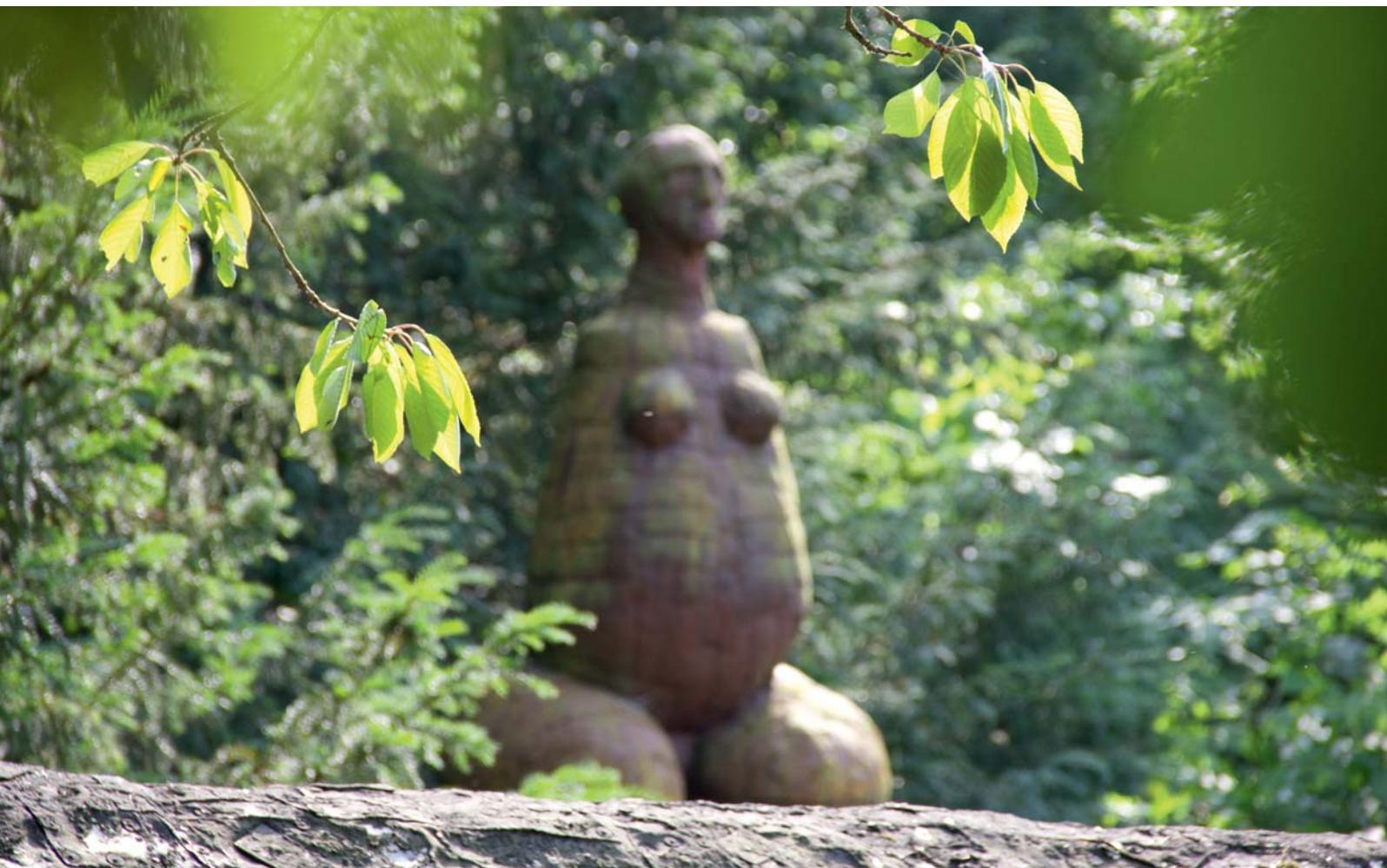
Insbesondere in unseren Social Media-Zeiten merkt man deutlich, dass „Fassade“ immer wichtiger wird. Man muss „Fassade“ zeigen. Ob man will oder nicht. Das Arbeitsergebnis zählt heute nicht mehr alleine aus sich heraus. Insofern ist es wichtig, dass man ein gutes Arbeitsergebnis auch entsprechend verkaufen muss. Das macht den Arbeitsalltag in Teilen anstrengend, weil es heute nicht mehr ausreicht, seinen Job gut zu machen, damit man den nächsten Arbeitsauftrag bekommt. Von dem ganzen Lärm, der den Markt bestimmt, muss man versuchen, sich abzuheben. Dazu gehört dann tatsächlich auch Schein, denn der unbeteiligte Dritte weiß zunächst gar nicht, ob hinter dem Schein auch ein Sein verborgen ist. Wenn man manchmal sieht, was Leute alles als Schein erzeugen und gleichzeitig als Insider weiß, was hinter den Kulissen als Sein vorhanden ist, dann kann man durchaus bass erstaunt sein.

Gibt es etwas, das Sie richtig ärgern kann?

Ich bin seinerzeit als Anwalt noch in einer Zeit angetreten, in der man in einer gewissen Ruhe arbeiten konnte. Die Arbeit ist heute um ein Vielfaches komplizierter geworden. Heute wird man beispielsweise acht Wochen nach Eröffnung eines Verfahrens, in dem die Finanzverwaltung vorher vier Jahre lang keine Steuererklärung eingefordert hat, per Zwangsgeld an die Privatadresse aufgefordert, das jetzt bitte umgehend nachzuholen. Das ist unschön und kann durchaus auch mal zu einer gewissen Form von Frustration führen.

Einer Ihrer Kollegen sagte mir einmal, dass man für den Beruf des Insolvenzverwalters auch ein Helfersyndrom haben muss. Teilen Sie diese Auffassung?

Auf jeden Fall. Idealerweise kann man als Insolvenzverwalter den beteiligten Personen – vom Geschäftsführer über die Arbeitnehmer bis hin zu den Gläubigern – helfen. Ein Stück weit passt hier der Begriff des Helfersyndroms tatsächlich. Bei allen Unabwägbarkeiten eines Verfahrens und nicht zuletzt auch der persönlichen Haftung muss man durchaus ein wenig „verrückt“ sein, die Probleme anderer zu seinen Problemen zu machen. Sie dürfen dabei nicht vergessen, dass wir in manchen Fällen ein sehr großes persönliches Risiko gehen. Und es stimmt schon, dass am Ende des Tages dafür äußerst selten Danke gesagt wird.



Man könnte Ihnen entgegenhalten, dass diese Arbeit durch Ihr Honorar kompensiert wird.

Das ist richtig. Aber Geld ist nicht alles. Letztendlich darf man auch nicht vergessen, dass man als Verwalterkanzlei und Beratungsunternehmen viele hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhalten muss. Um diesen Apparat bzw. diese Teams zu haben, muss man auch entsprechend investieren. Und nur so kann man diese hochqualifizierten und auf dem Arbeitsmarkt begehrten Kolleginnen und Kollegen überhaupt halten. Und last but not least gibt es auch immer wieder Phasen im Leben einer Kanzlei, in denen es nicht so gut läuft. Mit erfolgreich abgeschlossenen Mandaten sichert man in der Regel auch immer ein Stückweit die nahe Zukunft seines eigenen Unternehmens.

Sie sprachen gerade davon, dass man ein Stückweit „verrückt“ für den Beruf sein muss. Mal Hand aufs Herz: Ist die Beraterbranche nicht „verrückt“, wenn sie tod- kranke Unternehmen künstlich am Leben erhält? Stich- wort: Zombie-Unternehmen.

Wenn ich als Insolvenzverwalter unterwegs bin und im Laufe eines Verfahrens jemanden finde, der ein angeschlagenes Unternehmen kaufen und weiterführen möchte, macht das für mich – nicht zuletzt mit Blick auf die Befriedigung der Gläubigerinteressen bzw. die Sicherung der Arbeitsplätze – durchaus Sinn. Als Insolvenzverwalter muss mir in diesem Moment ein Stück weit egal sein, dass eine marode Firma vielleicht nur deswegen weiter existieren kann, weil sie sich in Niedrigzins-Zeiten mit billigem Geld finanzieren kann.

In meiner Rolle als Berater sehe ich die Sache völlig anders. Ich kann mir aussuchen, ob ich ein Unternehmen durch eine Restrukturierung begleiten will. Es kommt durchaus vor, dass ich den einen oder anderen aussichtslosen Fall als Berater nicht übernehme und dem Unternehmen rate, Insolvenzantrag zu stellen. Letztendlich würde ich mir beim Fall eines nicht mehr auf dem Weg der Eigenverwaltung zu rettenden Unternehmens auch den eigenen Namen in der Branche und nicht zuletzt bei Banken und Kreditversicherern verderben.

Es gibt so viele Zombie-Unternehmen in Deutschland und Europa, weil sich letztendlich immer noch jemand findet, der diese Fälle dann doch übernimmt.

Das ist dann ein Stück weit den wirtschaftlichen Zwängen unserer Branche geschuldet. Es gibt durchaus Kollegen, die aufgrund ihrer eigenen angespannten Situation gar nicht umhinkommen, solche Mandate anzunehmen. Sie tun das, obwohl sie genau wissen, dass sie dort nach acht Wochen sowieso wieder rausfliegen bzw. dass ihr Mandat nicht funktionieren kann. Ich halte das für äußerst problematisch.

Wissen Sie, dass der 2007 verstorbene Gründer des Museum Insel Hombroich, der frühere Immobilienmakler Karl-Heinrich Müller, hier unweit des Tadeuszpavillons und in Sichtweite von Anatols „Wächter“ beerdigt worden ist?

Nein, das wusste ich nicht.

Dafür wurde im November 2007 extra eine Ausnahmegenehmigung erteilt.

Eine bewegende Vorstellung. Ich finde es faszinierend, dass ein Unternehmer wie Karl-Heinrich Müller eine Vision hatte, diese beherzt in die Tat umsetzte und der Öffentlichkeit über seinen Tod hinaus diesen wunderbaren Ort zugänglich gemacht hat. Das ist wirklich ein herausragender Dienst am Gemeinwesen. Besonders in unserer zunehmend digitaler werdenden Zeit begeistert mich, dass wir uns hier in einem so reduzierten Raum bewegen. Abseits der Alltagshektik wird man hier Schritt für Schritt mit Wirklichkeit konfrontiert. Das will durchaus etwas bedeuten, denn eigentlich bin ich ein großer IT- und Computer-Junkie.

Apropos Tod – ein gewagter Gedankensprung. Verstehen sich Teile Ihrer Zunft heute immer noch als Totengräber und Unternehmensbestatter?

Dieses Image werden die Insolvenzverwalter in der Tat nur sehr schwer los. Ich glaube, dass diese Denkweise auch mit der in Deutschland weit verbreiteten Neidkultur zu tun hat. Viele Menschen freuen sich, wenn es anderen Menschen schlecht geht. Ich kämpfe seit vielen Jahren dafür, dass wir – insbesondere durch die ESUG-Instrumente der Eigenverwaltung – endlich auch bei uns eine Kultur der zweiten Chance etablieren. Erste Erfolge stimmen mich hoffnungsvoll. Ich wage aber inzwischen zu bezweifeln, dass ich zu meinen Lebzeiten eine Kultur des Scheiterns in Deutschland erleben werde, wie es sie insbesondere in den USA seit vielen Jahren gibt.



Unser Rundgang hat uns jetzt zum Atelier von Anatol, einen Weggefährten des Inselgründers und ehemaligen Beuys-Schüler, geführt. An der Wand steht: „Kunst ist Seelsorge“ und „Kunst ist Lebenshilfe“. Irgendwie passen diese Zitate auch auf Ihre Arbeit.

Seelsorge betreiben wir jeden Tag. Wir kommen als Berater oder Insolvenzverwalter immer zu Unternehmen, die sich in einer Krise befinden. Und alle sind unglücklich: die Gläubiger, die Arbeitnehmer, die Geschäftsführer sowie die Inhaber. In dieser Situation ist es wichtig, die Menschen in ihrer individuellen

Situation abzuholen und einzubinden. Gepolter ist dann kontraproduktiv und der Situation in aller Regel nicht angemessen. Im übertragenen Sinn ist das durchaus eine seelsorgerische Tätigkeit. Manchmal geht unsere Tätigkeit sehr, sehr weit.

An was denken Sie gerade?

Ich denke in diesem Moment an ein kleineres Unternehmen, das ich als Insolvenzverwalter betreue. Die Frau des Firmeninhabers ist sehr schwer an Demenz erkrankt. Der Inhaber selbst ist finanziell am Ende. Dieser Mann weiß einfach nicht mehr, wie es weitergehen soll. Und er überlegt ernsthaft, ob es ein Ausweg sein kann, sich das Leben zu nehmen. In einer derartigen Situation muss und will ich mir deutlich mehr Zeit nehmen, um diesem verzweifelten Mann Hilfe anzubieten. Mir ist es wichtig, ihn mitzunehmen und ihm eine persönliche Perspektive aufzuzeigen.

Das Jurastudium bereitet einen angehenden Anwalt auf solche Situationen nicht vor.

Überhaupt nicht. Aber das muss es auch nicht. Sicherlich wäre es hilfreich. Aber ein derartiges Studium kann nicht auf alle Eventualitäten vorbereiten. Entsprechende Situationen zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren, das lernt man wirklich nur in der Praxis.

Beim diesjährigen Kieler Insolvenz-Symposium bin ich einem Insolvenzverwalter begegnet, der in seinem ersten Berufsleben als Unternehmer selbst erlebt hat, was es bedeutet, insolvent zu sein. Er sagte mir, dass er weiß, wie weh das tut.

Das kann ich nachvollziehen. Viele Berater und Verwalter können nicht verstehen, wie sich eine Insolvenz auf der anderen Seite anfühlt, da sie selbst noch nicht in einer derartigen Situation gewesen sind. Ich habe den Vorteil, dass ich Ende der achtziger Jahre mit zwei Freunden eine eigene Computerfirma gegründet habe. Wir haben nicht Pleite gemacht. Aber ich weiß sehr genau, was es bedeutet, wenn man seinem Bankberater wegen eines dringend benötigten Darlehens gegenüber sitzt und dieser Berater kurz und knapp „Nein!“ sagt. Und weil ich heute eine Kanzlei mit 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führe, weiß ich, was es bedeutet, ein größeres Unternehmen zu führen. Deshalb plädiere ich auch dafür, dass unternehmerische Erfahrung eine maßgebliche Voraussetzung für die Ausübung unseres Berufes sein soll.

Welche Empfehlungen geben Sie jungen Anwälten aufgrund Ihrer Erfahrungen? Sollen Berufseinsteiger beispielsweise erst einmal ein Praktikum in einem Unternehmen machen, damit sie wissen, wie es auf der anderen Seite des Schreibtisches zugeht?

Es würde tatsächlich schon viel bewirken, wenn sie ein halbes oder ein ganzes Jahr in einem Unternehmen gearbeitet haben. Danach haben sie einen guten Einblick erhalten, wie in einem Unternehmen organisatorische Zusammenhänge und betriebswirtschaftliche Fragestellungen abgearbeitet werden. Es geht völlig an der Praxis vorbei, wenn man die Themen Sanierung und Insolvenz nur aus dem Turm der Juristerei heraus betrachtet.

Lassen Sie uns hier – im gläsernen „Graubner-Pavillon“ von Erwin Heerich – über Transparenz sprechen. Wie öffentlich und transparent sollten Verfahren stattfinden?

Transparenz bedeutet auch Zeit und Nerven zu haben. Wie vorhin bereits besprochen, gehört zum Paradigmenwechsel unserer Arbeit, dass es heute längst nicht mehr ausreicht, einen guten Job zu machen. Das wäre mir am liebsten. Heute muss man darüber berichten. Wir sprachen bereits von dem erforderlichen Marketing, um nicht vorschnell in Vergessenheit zu geraten. Das bedeutet, dass man möglichst offen und transparent über seine Fälle berichten sollte. Mir ist allerdings wichtig, dass diese Kommunikation immer mit dem jeweiligen Mandanten abgestimmt ist.

Auf zahlreichen Kongressen begegne ich immer wieder Kollegen von Ihnen, die am liebsten im Schutz der Nichtöffentlichkeit operieren würden.

Das würde ich am liebsten auch! Das Kunststück besteht schließlich darin, bestimmte Informationen aus verhandlungsstrategischen Gründen nicht zu früh öffentlich zu machen, um am Ende das bestmögliche Ergebnis für die Gläubiger zu erreichen.

Aber wenn es um Steuergelder, um unlautere Geschäftsmethoden insolventer Unternehmer und den Erhalt bzw. die Vernichtung von Arbeitsplätzen geht, kann das doch nicht sein!

Für größere Fälle trifft dies in der Regel auch zu. Bei kleineren und mittleren Verfahren sind die Details aus Sicht der Berater und Verwalter für die Öffentlichkeit nicht oder zumindest weniger interessant.

Woher wissen Sie das?

Ich gehe davon aus, dass derartige Verfahren zumindest für die breite Öffentlichkeit keine richtige Relevanz haben. Ich wundere mich persönlich immer wieder, dass ein Insolvenzverfahren mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (und deren Familien!) häufig nur maximal drei kleine Meldungen wert ist. Die erste Meldung erscheint bei der Antragstellung, die zweite bei der Eröffnung und die dritte beim (hoffentlich) erfolgreichen Abschluss des Verfahrens. Wenn ich am 23.12. das Insolvenzverfahren über einen Sportverein übernehme, dessen Geschäftsbetrieb längst eingestellt worden ist, steht das bereits am nächsten Tag in allen großen Zeitungen. Wochenlang wird anschließend darüber berichtet. Und das, obwohl im Fall des Sportvereins die Relevanz für die Öffentlichkeit viel geringer ist, als wenn es um das weitere Schicksal eines Betriebes mit mehreren Hundert Mitarbeitern und deren Familien geht.

Braucht man Insolvenzfälle wie Air Berlin, P&R und Solarworld, damit Special Interest-Themen wie Restrukturierung und Insolvenz überhaupt einer breiteren Öffentlichkeit vermittelt werden können?

Wenn wir das „Totengräber“-Image loswerden und den Sanierungsgedanken forcieren möchten, brauchen wir die Berichterstattung über größere Verfahren. Nur so können wir eine öffentliche Meinung erzeugen und das teilweise verzerrte und überholte Bild unserer Branche korrigieren.





„Am Ende des Tages verdient sich derjenige Anerkennung und Respekt, der sich auch durch seine Fähigkeit zur Empathie auszeichnet.“

Wir stehen gerade inmitten der tonnenschweren Eisenmänner und Wächter, die der Künstler Anatol hier aufgestellt hat. Vielleicht ein guter Ort, um über Moral zu sprechen. Wir erklären Sie einem Außenstehenden, dass es Ihrer Branche erst dann richtig gut geht, wenn es der Wirtschaft schlecht geht?

Natürlich kennen wir alle das Gefühl, dass man einem neuen und großen Fall entgegenfiebert. Die Insolvenz oder Krise eines anderen Unternehmens ist in unserer

Branche positiv für den eigenen Wirtschaftsbetrieb. Da müssen wir nicht lange drumherum reden. Tatsächlich ist es aber auch so, dass man sich als verantwortungsvoller Mensch auch die Frage stellt, was die Schieflage eines Unternehmens für die vielen Arbeitnehmer bedeutet. Ich persönlich bin mir des Dilemmas, in dem man sich befindet, durchaus bewusst. Deswegen darf man sich auch nicht mit einem breiten Grinsen vor die Belegschaft stellen. Ich bin mit Empathie und Sensibilität bislang immer gut gefahren. Und mir ist es wichtig, zu kommunizieren, dass ich mit meinem Team in der Lage bin, einen Fall gut zu lösen. Für viele Beschäftigte bedeutet dieser Moment häufig das Ende einer Leidensphase, denn vielen Unternehmen, in die wir kommen, geht es nicht erst seit dem Insolvenzantrag schlecht. Insofern bin ich derjenige, der im Idealfall einen Cut machen und den Neustart einleiten kann. So bekommt man letztendlich den eigenen Vorteil an dem neuen Verfahren auch ein Stückweit kanalisiert und zum Wohle der Mitarbeiter und Gläubiger eingesetzt.

Können Sie sich Empathie und Mitleid leisten?

Empathie ist meines Erachtens eine Grundvoraussetzung für meine Arbeit. Aber beim Thema Mitleid muss man aufpassen. Wenn wir beispielsweise mit Betriebsräten zusammensitzen und Fragen des Personalabbaus diskutieren, gehen wir automatisch die Mitarbeiterliste durch. Name für Name. Und natürlich weiß der Betriebsrat, in welchen Fällen aus familiären bzw. wirtschaftlichen Gründen Mitleid angebracht ist. In diesen Fällen gibt es dann für uns häufig die Möglichkeit, einen Härtefond zu gestalten. Und wir können dann in einem Gremium besprechen, wie man einzelne Härtefälle abfedern kann. Insofern kann man sich eine gewisse Form des Mitleids durchaus erlauben. Ich habe noch nie erlebt, dass man in einer Gläubigerausschusssitzung in solchen Fällen nicht zu einer Einigung gekommen ist. Aber dafür muss auch Geld vorhanden sein.

Wer hat in der Anwaltsszene das bessere Image? Der harte und emotionslose Knochen oder der sensible und emphatische Berater und Verwalter?

Am Ende des Tages verdient sich derjenige Anerkennung und Respekt, der sich auch durch seine Fähigkeit zur Empathie auszeichnet. Ich bin überzeugt, dass dieser Charakterzug letztendlich auch das positivere Bild eines Verwalters und Beraters prägt und sich entsprechend bei der Vergabe neuer Verfahren ausahlt.

Wir sind mittlerweile zum „Parlament“ von Anatol gekommen. Unter den Ästen einer Eiche hat er eine archaisch wirkende Installation mit 27 im Kreis aufgestellten Stahlstühlen geschaffen. Und jeder dieser Stühle gleicht einem Thron. Haben Sie spontan eine Assoziation zu Ihrem Arbeitsalltag?

Spontan fallen mir drei Dinge ein. Erstens: Keiner sitzt höher als sein Gegenüber. Das spricht für den Teamgedanken innerhalb einer Runde. Zweitens: Man sitzt hier im Kreis und guckt sich an. Für mich ist es eine Idealkonstellation, wenn man in einem Verfahren auf Augenhöhe miteinander kommuniziert. Und drittens: Durch das Sitzen und Sprechen im Kreis bekommt man ein gutes Miteinander zustande.

Der Kreis gehört zu den bedeutungsstärksten Symbolen der Menschheit. Vielleicht ist er der Ort, an dem man am besten eine Korrelation zwischen gegensätzlichen Parteien herstellen kann.

Zu Beginn eines Verfahrens oder Mandates muss man immer versuchen, die verschiedenen Schwingungen und Stimmungen der Beteiligten aufzunehmen und zu kanalisieren. Das gehört zur kreativen Leistung eines Insolvenzverwalters oder Beraters. Er muss versuchen, aus den unterschiedlichen Strömungen einen gemeinsamen Nenner herauszufiltern. Wenn das gelungen ist, muss er versuchen, im Interesse aller Beteiligten den gemeinsamen Nenner größtmöglich zu machen, um den maximalen Erfolg zu erreichen. Nur so lässt sich ein angeschlagenes Unternehmen wieder auf Vordermann bringen. Denn letztendlich geht es doch darum, eine nachhaltige Renditefähigkeit zu erzielen. In den zurückliegenden Jahren ist mir im Rahmen unserer Beratertätigkeit sehr bewusst geworden, dass es dem Mittelständler eigentlich nie um die Maximierung seiner betriebswirtschaftlichen Position geht. Vielmehr geht es ihm immer darum, das Unternehmen dauerhaft fortzuführen. In der Praxis haben die Unternehmer in der Vergangenheit viel zu oft und viel zu lange ihr Geld im Unternehmen gelassen und achten in aller Regel bei der Unternehmensführung viel zu wenig auf ihren persönlichen Vorteil.

Wir sprachen bereits davon, dass wir uns hier in einem vollständig analogen Raum bewegen. Lassen Sie uns gleichwohl über die digitale Transformation sprechen, die auch Ihre Branche verändern wird. Der Zukunftsforscher Matthias Horx meint, dass das Wort Disruption eine „Angstschweiß-Wolke über allen Vorträgen“ erzeugt.

Das finde ich nicht! Das ganze Leben ist von Veränderungsprozessen betroffen. Wir sind deshalb aufgefordert, für uns das Positive aus der jeweiligen Entwicklung herauszuarbeiten. Viele Dinge kann man einfach nicht ändern. Deswegen ist es wichtig, dass man wachsam bleibt und relativ zeitnah auf Veränderungsprozesse reagiert.

Ein vielzitiertes Buch von Richard Susskind heißt „The End of Lawyers?“. Werden wir erleben, dass der Anwaltsberuf durch Künstliche Intelligenz, Legal Tech, die Blockchain-Technologie und Smart Contracts aussterben wird?

Nein, das glaube ich nicht. Wer angesichts von Künstlicher Intelligenz vom Ende der Anwälte spricht, hat während des Jurastudiums nicht aufgepasst! Jura bedeutet schließlich, das zwischenmenschliche Zusammenleben von Menschen zu regeln. Dabei geht es um deutlich mehr als um die reine Anwendung von Rechtsnormen. Gleichwohl rechne ich damit, dass viele emotionsfreie Bereiche in der Rechtswissenschaft zukünftig technisch abgearbeitet werden können. Die digitalisierte Durchsetzung von Fluggastrechten zeigt uns bereits heute, wohin die Reise gehen wird. Deshalb rechne ich auch damit, dass wir sehr viele Veränderungsprozesse sehen und erleben werden. Aber das Kerngeschäft der Rechtsberatung wird auch in Zukunft zwischen Mensch und Mensch stattfinden. Es wird analog bleiben.