

NUR OPTIMISTEN KÖNNEN WIR HELFEN

WENN UNTERNEHMER DEN GANG ZUM SANIERER ANTRETEN, KOMMEN SIE OFT GESENKTES HAUPTES. DOCH WER INNERLICH AUFGEGBEN HAT, ÜBERSIHT MÖGLICHE LÖSUNGEN. MUT UND ENTSCLOSSENES HANDELN WERDEN DAGEGEN OFT BELOHNT.



Die Taschen sind leer, der Schuldenberg hoch und der Kopf hängt tief. So treten viele Unternehmer den Weg zum Sanierer an. Für die meisten von ihnen ist es der letzte Strohalm zur Rettung ihres Unternehmens, das für die Mehrzahl der Betroffenen nicht nur Arbeitsstätte, sondern zugleich auch ihr Lebenswerk ist. Darauf möchte man stolz sein. Eine Insolvenz bedeutet jedoch in der Regel das Aus oder den Verkauf. Anders als in anglo-amerikanischen Rechtskreisen ist Scheitern in Deutschland jedoch immer noch ein Makel. Aus Angst, als Verlierer dazustehen, verschlimmern viele Unternehmenslenker in der Krise deshalb sogar noch ihre Situation. „Deutsche Unternehmer hoffen oft bis zuletzt auf den weißen Ritter und kämpfen bis zum letzten Blutstropfen. Erst wenn der letzte Euro ausgegeben und die Kreditlinie der Bank komplett ausgeschöpft ist, kommen sie dann mittellos und ohne Mut zu uns“, erzählt Utz Brömmekamp von der Düsseldorfer Rechts- und Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp.

Immerhin: Mit positiver Grundeinstellung und entschlossenem Handeln sind Unternehmen oft noch zu retten. Diese Grundeinstellung zu vermitteln ist deshalb der erste Schritt der Sanierungsexperten. „Da sind wir als Psychologen gefragt“, sagt Utz Brömmekamp. „Wir zeigen den Betroffenen neue Wege auf und machen ihnen Mut, sie zu gehen. Wenn unser Gegenüber dann tatsächlich neuen Mut fasst, können wir loslegen. Denn dann sind wir selbst auch zuversichtlich, mit ihm zielgerichtet arbeiten zu können“, so Brömmekamp.

Natürlich klappt die Überzeugungsarbeit nicht immer problemlos. So berichtet der Sanierungsexperte auch von einem Unternehmer, der etwa vor zwei Jahren kurz vor Weihnachten in die Kanzlei kam. Er verkündete, vor Weihnachten sei es unmöglich, eine Sanierung oder Insolvenz anzugehen. Das könne er weder seinen Mitarbeitern noch seinen Kunden und Lieferanten zumuten. Außerdem sei dann der Firmenname verbrannt. Und die Banken, die Familie, Freunde, die Gläubiger und überhaupt: Das klappe sowieso alles nicht mehr. „Wenn jemand zum Berufspessimisten geworden ist, wird es natürlich schwierig. Da fragt man sich schon: Was führt den eigentlich hierher? Es könnte zwar trotzdem gelingen. Aber es ist nicht unsere Aufgabe, gegen Windmühlen zu kämpfen. In so einem Fall ist es sinnvoll, rechtzeitig die Reißleine zu ziehen“, sagt Brömmekamp.

Als Gegensatz dazu erzählt der erfahrene Jurist gerne von einem anderen Unternehmer, der vor einem Jahr mit der Grundeinstellung antrat: „Toll, dass ich den Weg zu Ihnen gefunden habe.“ Der Mann sah die anstehende Sanierung als eine große Chance für sich und sein Unternehmen. Gerade vor Weihnachten sei es eine frohe Kunde für die Mitarbeiter, dass es nicht das Ende sei. Er war zutiefst davon

überzeugt. „Nur Optimisten kann auch geholfen werden. Die gewinnt man aber auch nur, wenn man selbst Optimismus verbreitet“, erklärt der Berater. Frage ein Unternehmer, ob er, Brömmekamp, denn selbst daran glaube, was er da verkünde, antwortet der Sanierer ehrlich. Glauben heiße eben auch: nicht wissen. „Kein seriöser Sanierungsexperte wird einem Unternehmer eine Garantie über den Eintritt ungewisser Ereignisse geben. Aber ich glaube fest an die Chance“, führt Brömmekamp aus. „Wenn Sanierer und Unternehmer gemeinsam eine Idee haben und konsequent einen Sanierungsweg finden, kann ich versprechen, diesen mit dem Unternehmer bis zum Ende zu gehen. Dabei vergeben sie sich ja auch nichts. Denn in der Regel haben sie ja ohnehin nichts mehr zu verlieren. Sie können nur gewinnen“, so der Berufsoptimist.

Optimismus allein hilft natürlich noch nicht. Eine erfolgreiche Sanierung wird auch an Weihnachten nicht unter den Baum gelegt, sagt Utz Brömmekamp. Man müsse schon bereit sein zu kämpfen. „Es braucht ein belastbares, seriöses Sanierungskonzept, das mit harten Einschnitten verbunden sein kann. Und es bedarf der Fähigkeit und Gabe, alle Beteiligten davon zu überzeugen, dass es sich für sie lohnt, dem Unternehmen die vielzitierte zweite Chance zu geben“, so der 59-jährige Rechtsanwalt. Das bedeute harte Arbeit. Mitarbeiter, Kunden, Gläubiger, Markt, Medien und sämtliche Stakeholder müssten schließlich mit ins Boot geholt werden. Mit jeder Gruppe müssen Gespräche geführt werden. Und immer wieder müssen Sanierer und Unternehmer dabei überzeugend auftreten. „Wer nicht selbst daran glaubt, auf dem richtigen Weg zu sein, kann auch niemand Anderen davon überzeugen. Die Mischung mag von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Aber die Zutaten stehen fest: Sanierung braucht neben Realismus stets einen gesunden Optimismus“, sagt Utz Brömmekamp. Und seien die Taschen auch noch so leer und der Schuldenberg auch noch so hoch.

MATTHIAS VON ARNIM

»
WER NICHT SELBST
DARAN GLAUBT, AUF DEM
RICHTIGEN WEG ZU SEIN,
KANN AUCH NIEMAND
ANDEREN DAVON
ÜBERZEUGEN
«

Dr. Utz Brömmekamp
Geschäftsführer Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Die Fachleute der Kanzlei
Buchalik Brömmekamp
helfen als Sanierungsberater
vor allem in Krisensituationen
– hier der Kanzleisitz in
Düsseldorf.

