

Wirtschaft & Erfolg

Erfolgstipps für die Karriere gefällig? Die Seiten Wirtschaft & Erfolg befassen sich mit unterschiedlichen Aspekten – es geht um Soft Skills, Psychologie und darum was, erlaubt ist oder nicht.

Lesen Sie in dieser Ausgabe

Nachwirkung: Nicht jeder digitale Kommentar ist erlaubt. **SEITE 24**
Nebenwirkung: Beratungspflicht schwächt Aktienhandel. **SEITE 26**
Außenwirkung: Körpersprache ist wichtiger als Worte. **SEITE 28**



Anders als in den USA empfinden Unternehmer in Deutschland den Gang in die Insolvenz noch immer als Stigma – woran auch das neue Insolvenzrecht nicht viel geändert hat. Darin waren sich die Wirtschaftsanwälte aus der Region Stuttgart beim Round Table Wirtschaftskanzleien im Schloss Hohenheim einig (von links): Malte Busato (Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung), Ulrich Philippi (Luther), Jens Haubold (Thümmel, Schütze & Partner), Lars Kuchenbecker (Menold Bezler), Michael Rudnau (Kuhn Carl Norden Baum), Nikolai Weber (Ernst & Young

Law), die Moderatoren Michael Heller (Stuttgarter Zeitung) und Klaus Köster (Stuttgarter Nachrichten), Michael Frühmorgen (Heussen), Peter Mailänder (Haver & Mailänder), Christian Wittmann (BRP Renaud und Partner), Alexandra Schluck-Amend (CMS Hasche Sigle), Alexander Schwarz (Gleiss Lutz), Thomas Wenninger (PwC Legal), Thomas Tröltzsch (Oppenländer) und Oliver Nothelfer (Geschäftsführer Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung).

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

Das Stigma des Scheiterns bleibt

Diskussionsrunde Regelverfahren oder Schutzschirm? Vertreter von Wirtschaftskanzleien diskutieren das neue Insolvenzrecht. Oft spielt auch die Psychologie eine wichtige Rolle. *Von Daniel Gräfe*

Seit 2012 ist in Deutschland das neue Insolvenzrecht in Kraft. Unternehmen, die in Schieflage geraten sind, sollen mehr Spielraum für die Neuaufstellung erhalten. Der Geschäftsführer behält das Heft des Handelns für eine Zeit noch in der Hand. Arbeitsplätze können gesichert werden. Soweit die Theorie. Doch wie sieht es in der Praxis aus mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, das alle nur mit dem Kürzel „Esug“ nennen? Diese Frage ging an die Wirtschaftsanwälte der Region Stuttgart, die die Zeitung Wirtschaft in Baden-Württemberg zu einem Round Table in der Speisemeisterei Hohenheim geladen hatte.

In einem sind sich die Teilnehmer einig: Von einer Insolvenzkultur wie in den USA, wo eine Unternehmenspleite als sportlich zu nehmende Hürde auf dem Weg zum

unternehmerischen Erfolg gesehen werden kann, ist man in Deutschland noch weit entfernt. „Der Gang zum Insolvenzrichter ist noch immer mit der Wahrnehmung verbunden, versagt zu haben. Das ist in unserer Kultur verankert“, sagt **Jens Haubold von Thümmel, Schütze & Partner**.

Selbst große Unternehmer scheuten sich, einen Insolvenzberater hinzuzuziehen, ergänzt **Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum**. Die Gefahr, dass die Beratung öffentlich werden könne, sei ihnen zu oft zu groß. „Es ist ein gesellschaftliches Problem, dass eine Krise nicht auch als Chance gesehen wird – sondern nur als Stigma. Da gibt es noch viel zu tun.“

Auch in einem anderen Punkt spielt die Psychologie eine entscheidende Rolle: in der emotionalen Nähe zum Unternehmen. Werde das Unternehmen von einem Eigentümer geführt, dann arbeite oft die komplette Familie mit, sagt **Nikolai Weber von Ernst & Young Law**. „Dass sich die Unter-

nehmerfamilie über beide Ohren mit verhaftet hat, spielt eine wesentliche Rolle.“ Oft sei die Firma schon lange in einem Geschäftsfeld auf dem Markt – nicht immer sei dieses zukunftssicher. „Wenn Sie seit 30 Jahren Glühlampen verkaufen und plötzlich sagen andere, dass keiner mehr Glühlampen kauft, dann wollen Sie nicht daran glauben.“ Das werde dann auch dem Anwalt verborgen. „Wer etwas nicht wahrhaben will, der sagt es auch seinem Berater nicht“, bekräftigt **Thomas Tröltzsch von Oppenländer**. „Man kann nur so gut sein wie der Mandant, der einen informiert.“ Ein viel besseres Bild der Geschäftslage hätten die Steuerberater – diese hätten den Puls an den aktuellen Zahlen.

Überhaupt, die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Würden diese rechtzeitig einen rechtlichen Berater hinzuziehen, könnten sie die Sanierungschancen eines Unternehmens steigern, sagt **Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle**. Wenn das Unternehmen den Anwalt hinzuziehe, sei es manchmal schon zu spät. Doch manche Steuerberater wüssten gar nicht, dass sie selbst hafteten, wenn sie den Mandanten nicht rechtzeitig auf den rechtlichen Beratungsbedarf hinwiesen.

„Aber wie sinnvoll ist das neue Insolvenzrecht überhaupt?“, fragt Moderator **Michael Heller**. Er spielt auf die Evaluierung des Gesetzes an. Wie bereits bei der Verabschiedung des Gesetzes festgelegt, wurde es nach fünf Jahren ausgewertet. Am 10. Oktober legte das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz den Bericht vor. Das Ministerium selbst deutet die Expertise der beauftragten Forschungsgemeinschaft positiv: Die Änderungen seien „von der Praxis weitgehend positiv angenommen“ worden – eine Rückkehr zum früheren Recht sei „nicht veranlasst“, heißt es. Gleichwohl weist man auch von Ministeriumsseite auf den teils gewichtigen Nachbesserungsbedarf hin: So spiele zum Beispiel das Schutzschirmverfahren, das betroffene Unternehmen vor dem Zugriff der Gläubiger bewahrt, ohne die Geschäfte einem Insolvenzverwalter zu überlassen, in der Praxis kaum eine Rolle.

Die heimische Experten-Runde hat im Wesentlichen positive Erfahrungen mit dem neuen Recht gemacht. „Es kommt auf den konkreten Fall an“, betont **Schluck-Amend**. „Seitdem wir das Esug-Verfahren haben, habe ich schon viele Gesellschafter begleitet, denen ich noch Möglichkeiten aufzeigen konnte, wie das Eigenverwaltungsverfahren ein Weg sein könne, das Unternehmen nicht zu verlieren.“

Es gehe darum, es professionell anzugehen, sagt **Michael Frühmorgen von Heussen**. „Dann können Sie für jedes Unternehmen die angemessene Lösung finden.“ Man müsse auch den Gläubigerschutz in den Fokus nehmen. „Es gibt nicht nur den redlichen Kaufmann.“ Für ihn sei das Spannungsfeld, wie man dem Unternehmen Möglichkeiten bieten könne, ohne dabei den Gläubigerschutz zu vernachlässigen.

Einig ist man sich in der Runde auch, dass die Rolle des Insolvenzverwalters mit dem neuen Gesetz an Bedeutung verloren hat. Doch ist diese Entwicklung überhaupt sinnvoll? fragt Moderator **Klaus Köster**. Ist nicht manchmal auch der „gute alte Insolvenzverwalter mit der Peitsche und der ordnungsstiftenden Kraft“ die bessere Alternative?

„Es gibt Situationen, wo man den Insolvenzverwalter mit der ordnungsstiftenden Kraft braucht“, sagt **Schluck-Amend**. „Man kann nicht sagen, dass Insolvenzverwalter ausgedient haben. Sie haben weiterhin ihre Daseinsberechtigung.“

Insolvenzverwalter wie Berater müssten einschätzen können, ob ein Fall für die Eigenverwaltung geeignet sei, betont **Weber**. „Sind wir schon so weit, dass wir in die Insolvenz müssen, oder können wir noch in das vorinsolvenzliche Verfahren?“ Die Eigenverwaltung und das Regelinsolvenzverfahren würden sich nur in einem Punkt unterscheiden: „Das ist die Frage, wer das Sagen hat. Das ist nicht unerheblich, aber die rechtlichen Rahmenbedingungen sind dieselben“, resümiert **Weber**.

„Es ist ein gesellschaftliches Problem, dass eine Krise nicht auch als Chance gesehen wird.“

Michael Rudnau von der Kanzlei Kuhn Carl Norden Baum

„Man kann nur so gut sein wie der Mandant, der Sie informiert.“

Thomas Tröltzsch von der Kanzlei Oppenländer

DAS NEUE INSOLVENZRECHT STELLT DIE SANIERUNG VON UNTERNEHMEN IN DEN FOKUS

Gesetz Am 1. März 2012 trat in Deutschland das neue Insolvenzrecht in Kraft. Das „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ – kurz „Esug“ genannt – soll Unternehmen mehr Spielraum bei der Neuaufstellung geben. Damit sollen die Sanierung von Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen im Vordergrund stehen.

Schutzschirm Das sogenannte Schutzschirmverfahren bewahrt betroffene Unternehmen vor dem Zugriff der Gläubiger, ohne die

Geschäfte einem Insolvenzverwalter zu überlassen. Der Vorstand kann das Unternehmen weiter verantwortlich lenken. Ihm wird ein Sachwalter zur Seite gestellt, unter dessen Aufsicht er selbst einen Sanierungsplan ausarbeiten kann. Voraussetzung für dieses Verfahren ist, dass der Schuldner selbst rechtzeitig den Antrag stellt und die Gläubiger keine Nachteile haben, die mit einer regulären Insolvenz zu verhindern gewesen wären.

Evaluation Nach fünf Jahren wurde das neue Insolvenzrecht ausgewer-

tet. Die Ergebnisse stellte das Bundesjustizministerium am 10. Oktober vor. Das Fazit ist positiv. Nachbesserungsbedarf gebe es nur im Kleinen.

Regelinsolvenz Die Regelinsolvenz ist das allgemeine Insolvenzverfahren des deutschen Rechts. Es wird angewendet, wenn kein anderes Verfahren vorgesehen ist oder die Insolvenz in Eigenverwaltung scheitert. Dann endet die Beteiligung der Alteigentümer und der Insolvenzverwalter hat das Sagen. *dpa/red*



„Die jüngeren Leute sind noch nicht so festgelegt. Wenn die Partnerin nach Bremen zieht, dann zieht der Anwalt ihr eventuell hinterher.“

Thomas Trölitersch von Oppenländer über die Flexibilität von Berufsanfängern



„Wir können Juristen nicht auf Wirtschafts- oder Strafrecht eichen – das Recht ändert sich immer schneller.“

Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle über unnötige Spezialisierungen im Studium



„Die deutschen Juristen können viel. Der Einheitsjurist ist außerordentlich gut ausgebildet.“

Alexander Schwarz von Gleiss Lutz über das Jurastudium in Deutschland

Plädoyer für mehr Lebenserfahrung

Karriere Die Ausbildung in den Kanzleien wird wichtiger, denn die Studienzeit hat sich verkürzt. *Von Daniel Gräfe*

Der Wettbewerb um gute Juristen wird härter. Die Kanzleien buhlen mit der Justiz, den Verbänden und Unternehmen um die besten Absolventen und um die erfahrensten Köpfe. Was muss man dem Nachwuchs heute bieten? Und ist die Ausbildung der Absolventen auch praxistauglich? Das waren zwei der Themen, die Wirtschaftsanwälte der Region Stuttgart beim Round Table in der Speisekammer Hohenheim diskutierten. Die Zeitung Wirtschaft in Baden-Württemberg hatte eingeladen.

Auf eines können sich die Vertreter der zwölf Kanzleien sofort einigen. Ein grundsolides Jurastudium sei nach wie vor die Basis, auf der ein Berufsleben aufbauen müsse. Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle plädiert für eine möglichst breite Grundlagenausbildung anstatt vorzeitiger Spezialisierung. „Wir können Juristen nicht auf Wirtschafts- oder Strafrecht eichen, das Recht ändert sich immer schneller, die Wissensansammlung rückt in den Hintergrund“, sagt sie. Das bekräftigt auch Christian Wittmann von BRP Renaud und Partner: „Die Absolventen müssen fundamentale Fähigkeiten erworben haben, um sich im Berufsleben selber neue Rechtsgebiete erschließen zu können.“

„Man kann viele Ideen diskutieren, aber entscheidend ist der Jurist, der zwei Staats-examen vorweisen kann“, betont auch Thomas Wenninger von PwC Legal. Ein studierter Rechtsgelehrter könne sich im internationalen Vergleich absolut sehen lassen. „Die deutschen Juristen können viel“, fasst Alexander Schwarz von Gleiss Lutz zusammen. „Der deutsche Einheitsjurist ist außerordentlich gut ausgebildet.“

Das wäre also geklärt. Und doch haben die meisten Teilnehmer der Runde beobachtet, dass der deutsche Einheitsjurist von heute ein anderer ist. Das Studium sei inzwischen verschulter und kürzer, die Absolventen im Schnitt jünger als früher. Nicht immer zum Vorteil der Arbeitgeber: „Wir haben Absolventen bei uns in der Ausbildungsstation, die noch nicht genau wissen, ob sie überhaupt Anwalt sein wollen“, kritisiert Ulrich Philippi von Luther. Er wolle aber nicht in jemanden investieren, der dann doch Richter werden wolle.

Zu viele Studenten zögen ihr Studium zu zielstrebig durch, bekräftigt Schluck-Amend, die auf ihre eigenen Erfahrungen als Dozentin verweist. Und weil sie schon ihre Schulausbildung so zielstrebig verfolgt hätten, hapere es schon bei den Studienanfängern an wichtigen Dingen – am umfassenden logischen Denken und der Lebenserfah-

rung zum Beispiel. „Die Krux liegt schon in der Schulausbildung. Vielleicht muss man aufhören mit der Beschleunigung.“

Vielleicht müsse man selbst mehr tun, wenn man nicht nur einen wissenden Mitarbeiter gewinnen wolle, sondern auch einen mit Persönlichkeit, meint Peter Mailänder von Haver & Mailänder. „Wir schauen bei den Vorstellungsgesprächen auch darauf, was ein Bewerber noch links und rechts vom Studium gemacht hat.“ Das könne ein Studium generale oder auch der Job als Surflehrer am Gardasee sein. „Dann entwickelt sich auch vielleicht das Unternehmerdenken, das wir brauchen.“

Die Realität ist leider auch, dass die Arbeitgeber sich eher um gute Absolventen bewerben als andersherum. „Wir finden nicht so viele Leute, wie wir sie eigentlich gerne hätten“, räumt Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum ein. „Wir müssen für die jüngeren Leute attraktiver werden, um unsere Zukunft zu sichern.“ Als Hauptkonkurrenten macht er die Unternehmen und die Behörden aus.

Und auch das bescheidene Image mancher Städte spiele eine Rolle, ergänzt Lars Kuchenbecker von Menold Bezler. „Die angehenden Anwälte finden Stuttgart in der Regel nicht so sexy.“ Und habe man sie einmal nach Stuttgart gelockt, gingen sie oft wieder, auch weil die Berufsanfänger immer jünger würden, hat Thomas Trölitersch von Oppenländer beobachtet. „Die jüngeren Leute sind noch nicht so festgelegt. Wenn die Partnerin eines 25-jährigen Anwalts wegen des Jobs nach Bremen zieht, dann zieht er ihr eventuell hinterher.“ Was auch Michael Frühmorgen von Heussen bestätigen kann. Heutzutage stecke in der Beziehung auch mal der Mann zurück, wenn es der Familie oder dem höher dotierten Job der Frau diene: „Heute denken viele nicht mehr so an ihre eigene Karriere, sondern in Familieneinkommen.“

Schon ist man bei der berühmten Generation Y, also der Generation, die die Balance zwischen Arbeit und Freizeit sucht und nicht mehr bereit ist, für die Karriere ständig Überstunden zu schrubben. Die Leute wollten fair behandelt, anständig bezahlt und in den Kanzleien auch persönlich weitergebildet werden, heißt es. Und diese Investitionen zahlten sich aus Kanzlei-Sicht aus. Denn etwas Persönlichkeitsbildung mache aus einem gut ausgebildeten Einheitsjuristen einen besseren Anwalt, sagt auch Thomas Wenninger von PwC Legal und spannt damit den Bogen zum Anfang der Diskussion: „Ein Anwalt muss in der Lage sein, sich in den Mandanten oder in den Angeklagten hineinzusetzen.“



„Wird das Unternehmen von einem Eigentümer geführt, dann arbeitet oft die komplette Familie mit.“

Nikolai Weber von Ernst & Young Law über inhabergeführte Firmen



„Der Gang zum Insolvenzrichter ist noch immer mit der Wahrnehmung verbunden, versagt zu haben. Das ist in unserer Kultur verankert.“

Jens Haubold von Thümmel, Schütze & Partner über das Image von Insolvenzen in Deutschland



„Heute denken viele nicht mehr so an ihre eigene Karriere, sondern in Familieneinkommen.“

Michael Frühmorgen von Heussen über die Prioritäten heutiger Absolventen



„Wir schauen auch darauf, was ein Bewerber noch links und rechts vom Studium gemacht hat.“

Peter Mailänder von Haver & Mailänder über die Einstellungskriterien der Kanzlei



„Wir haben Absolventen bei uns in der Ausbildungsstation, die noch nicht genau wissen, ob sie überhaupt Anwalt sein wollen.“

Ulrich Philippi von Luther über den Trend zu immer jüngeren Berufsanfängern



„Wir müssen für die jüngeren Leute attraktiver werden, um unsere Zukunft zu sichern.“

Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum über den Wettbewerb mit Firmen und Staat



„Die angehenden Anwälte finden Stuttgart in der Regel nicht so sexy.“

Lars Kuchenbecker von Menold Bezler über die Attraktivität der Landeshauptstadt



„Ein Anwalt muss in der Lage sein, sich in den Mandanten oder Angeklagten hineinzusetzen.“

Thomas Wenninger von PwC Legal über die notwendige Empathie von Anwälten



„Die Absolventen müssen fundamentale Fähigkeiten erworben haben, um sich selber neue Rechtsgebiete erschließen zu können.“

Christian Wittmann von BRP Renaud und Partner über das Ziel eines Studiums

Foto: L. Lehmann/afp.com