



Die Psychologie des insolventen Unternehmers

PROF. DR. FLORIAN STAPPER (Stapper Insolvenz- & Zwangsverwaltung, Leipzig) wählt einen unkonventionellen und psychologischen Ansatz, um eine tragfähige Beziehung zu einem gescheiterten Firmeninhaber oder Geschäftsführer aufzubauen. Mit dieser Methode schafft er Vertrauen und gewinnt Schuldner dafür, notwendige Sanierungsprozesse mitzutragen. Wenn es nach dem erfahrenen Juristen geht, sollten möglichst alle Insolvenzverwalter betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Sachverstand sowie psychologische Fähigkeiten mitbringen.

Das Gespräch führte DETLEF FLEISCHER.

Herr Prof. Dr. Stapper – Was verbindet Sie mit dem großen russischen Schriftsteller Lew Nikolajewitsch Tolstoi?

Tolstoi gilt als „Meister der Seele“. Und bei diesem faszinierenden Schriftsteller habe ich gelernt, wie man sich in andere Menschen geistig hineindenken und -fühlen kann, um sie besser verstehen und durch ihre Krise führen zu können.

Sie sind bislang der erste Insolvenzverwalter, dem ich begegnet bin, der diesen Ansatz wählt und sich dabei auf anthropologische und tiefenpsychologische Aspekte aus der russischen Literatur beruft.

Ich gehe davon aus, dass andere Kolleginnen und Kollegen ebenfalls viel lesen. Aber vielleicht haben sie diese Aspekte mit ihrer beruflichen Tätigkeit bislang nicht in Verbindung gebracht.

Wie lassen sich Literatur, Psychologie und Betriebswirtschaft bei der Sanierung eines Unternehmens sinnvoll auf einen Nenner bringen?

Wenn ich Betriebe fortführen und sanieren möchte, funktioniert dies in der Regel nicht ohne den Inhaber bzw. den Vorstand oder den Geschäftsführer. Wenn ich diese Personen für einen Restrukturierungs- und Sanierungsprozess gewinnen möchte, muss ich sie vorher von mir überzeugen. Vereinfacht ausgedrückt: Sie müssen mich für diese Aufgabe gut finden und bereit sein, die von

mir entwickelte Sanierungslösung mitzutragen. Deshalb muss ich sie gleich zu Beginn eines Verfahrens relativ schnell von mir und meiner Arbeitsweise bzw. meinen Lösungsansätzen überzeugen.

Inwieweit hilft hier Psychologie?

Meine Gesprächspartner befinden sich in existenzbedrohenden Schwierigkeiten. Und sehr oft gilt hier der Satz „Ein Unglück kommt selten alleine.“ Die Menschen stecken nicht nur in wirtschaftlichen Schwierigkeiten und sind pleite, sondern sie haben häufig auch gesundheitliche und private Probleme. Mit anderen Worten: Sie befinden sich in einer extremen Lebenssituation. Diesen Zusammenhang muss man kennen, wenn man als Insolvenzverwalter in einen Betrieb kommt.

Ich kann mir vorstellen, dass ein einzelner Berater hier schnell an seine Grenzen stößt. Müsste nicht ein Team aus Experten unterschiedlichster Disziplinen in so einer Ausnahmesituation auflaufen?

Im Grundsatz stimme ich Ihnen zu. Aber das wäre nicht finanzierbar. Deshalb nehme ich diese Aufgaben alleine wahr. Ich werde dann als Insolvenzverwalter in psychologischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht tätig. Unter diesen drei Prämissen versuche ich, die Firmenverantwortlichen für eine Fortführung des Geschäftsbetriebes und eine Sanierungslösung zu gewinnen. Der zusätzliche Aufwand lohnt sich. Im Ergebnis

erreiche ich dann auch bessere Quoten für die Gläubiger. Wenn ich den Betrieb fortführe und saniere, kann ich schließlich auch die halbfertige Produktion verkaufen. Schließe ich das Unternehmen, ist die halbfertige Produktion nichts wert. Außerdem besteht das Risiko, dass ich von Auftraggebern des Unternehmens eine Schadenersatzforderung in die Tabelle bekomme. Die entfällt, wenn ich das Unternehmen fortführe. Und natürlich spare ich eine Reihe von schließungsbedingten Masseverbindlichkeiten ein.

Aber mal Hand aufs Herz: In welchen Fällen lohnt sich dieses zeitaufwändige psychologische, rechtliche und wirtschaftliche Engagement wirklich?

Wie oft müssen Sie Schuldner zunächst deutlich machen, dass Sie nicht der Feind sind?

Das ist in fast allen Verfahren der Fall. In den Köpfen vieler Schuldner existiert noch heute die Vorstellung, dass Insolvenzverwalter einen schlechten Ruf haben und dem angeschlagenen Unternehmen jetzt den Rest geben. Deshalb kommuniziere ich von Anfang an, dass ich meine Aufgabe positiv verstanden wissen will. Wenn es in dem Unternehmen nur den Hauch einer Chance gibt, etwas zu retten, werde ich das versuchen.

Für den Erfolg Ihrer Arbeitsphilosophie ist es notwendig, dass sich Ihr Gegenüber auf Ihre persönliche Herangehensweise einlässt.

Von Ihnen stammt die Aussage, dass es verschiedene Geschlechterrollen in der Pleite gibt.

Es gibt die Herrenpleite und die Dameninsolvenz. Erfahrungsgemäß gehen Männer eher viel zu hohe Risiken ein. Sie nehmen häufig zu große Kredite auf, mieten viel zu große Geschäftslokale und fahren viel zu große und teure Autos. Das alles machen Frauen in der Regel nicht. Die typische Damenpleite besteht häufig darin, dass Frauen auf nicht ganz koschere Männer hereinfallen. Die Damen unterschreiben für diese Männer irgendwelche Bürgschaften oder bestellen Waren für den Geschäftsbetrieb ihres vermeintlichen Lebensgefährten. Diese irrationale Verhaltensweise habe ich umgekehrt bei Männern verhältnismäßig selten erlebt.

Der Restrukturierungsexperte DR. LUTZ JÄDE von Oliver Wyman wies in einem Gespräch mit uns darauf hin, dass man sich vergegenwärtigen müsse, „dass es in einer Sanierungssituation sehr stark menschen kann.“

Das ist richtig. Wobei man als Insolvenzverwalter letztendlich auch darauf achten muss, dass es am Ende nur um die nackten Zahlen geht. Das ist allerdings kein Widerspruch. Zu einer Sanierungslösung komme ich durch eine emotionale Herangehensweise deutlich besser. Nur mit nackten Fakten und Zahlen kommt man an viele Menschen nicht heran.

Welche Typen von Gesprächspartnern sind Ihnen lieber?

Einen emotionalen Gesprächspartner erreiche ich natürlich eher mit einer emotionalen Ansprache. Und umgekehrt. Wir sollten nicht davon ausgehen, dass Männer immer nur rational und Frauen immer emotional ansprechbar sind. Meine Praxiserfahrung bestätigt das nicht. Gerade im Geschäftsleben sind Frauen häufig sehr rational, während Männer sehr häufig emotional argumentieren und entscheiden. Letztendlich sind weder Mann noch Frau zu 100 % rational oder emotional. Meine Aufgabe besteht deshalb zunächst darin, festzustellen, wie mein Gegenüber gestrickt ist.

Für einen erfolgreichen Sanierungsprozess braucht man Offen-



Prof. Dr. Florian Stapper – Foto: Kanzlei

Einen Versuch ist es meines Erachtens immer wert. Aber natürlich muss man sich auch eingestehen, dass nicht jeder Versuch zum Erfolg führt. Ich habe bislang die Erfahrung gemacht, dass der Versuch erstaunlich häufig gelingt. Oft bin ich sogar selbst erstaunt, welche Eigendynamik eine solche Vorgehensweise nach sich zieht. Häufig reicht es aus, dass man dem Schuldner eine Perspektive bietet und ihm glaubhaft kommuniziert, dass man diesen Prozess zusammen mit ihm durchsteht.

Wie oft gelingt Ihnen das nicht?

Ehrlich gesagt habe ich diese Situation noch nie erlebt. Wenn man den Menschen Perspektiven bietet, habe ich noch nie erlebt, dass diese Hilfe nicht angenommen wird. Es sein denn, es handelte sich um eine betrügerische Insolvenz.

Aber wenn ich ohnehin das Gefühl habe, den Schuldnern geht es nur um Abzocke und Betrug, stelle ich ihnen meine Arbeitsweise auch erst gar nicht vor.

heit und Vertrauen. Spielen Sie von Anfang an mit offenen Karten, wenn Sie sich auch psychologischer „Tricks“ bedienen?

Ja, ich spiele mit offenen Karten. Darüber hinaus erlebe ich immer wieder, dass sich meine Gesprächspartner über mich informiert und recherchiert haben, wie ich in einem Verfahren vorgehe. Und natürlich ist es dann von Vorteil, wenn meine Gesprächspartner von unabhängiger und dritter Seite erfahren haben, dass meine etwas unorthodoxe Arbeitsweise in vielen Fällen erfolgreich war.

Zu Ihren psychologischen „Tricks“ gehört beispielsweise, dass Sie einen gestrauchelten Unternehmer loben bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Ihnen ausloten.

Entscheidend ist, dass ich in der Regel nicht viel Zeit

habe, mit einem mir zunächst fremden Menschen in Kontakt zu kommen. Irgendwie muss es mir deshalb relativ schnell gelingen, in das Innere meines Gegenübers vorzudringen. Bis heute habe ich überaus gute Erfahrungen damit gemacht, meinen Gesprächsaufbau mit emotionalen Aspekten zu verbinden. Ich möchte meinem Gegenüber signalisieren, dass er für mich wichtig und wertvoll ist. Und ich möchte ihm das Gefühl nehmen, dass er versagt hat. Meistens ist doch das Gegenteil der Fall! Ein Inhaber oder Geschäftsführer hat ein Unternehmen aufgebaut, jahrelang erfolgreich geführt und Verantwortung für Mitarbeiter getragen. Und erst dann ist etwas schiefgegangen. Die positiven Aspekte darf man deshalb nicht einfach unter den Tisch kehren, wenn ein Unternehmen in die Insolvenz gerät.

Das sieht ein geschädigter Gläubiger vielleicht anders, oder?

Auf den ersten Blick mag das so sein. Aber wenn es mir gelingt, eine Sanierungslösung hinzubekommen, profitiert davon auch der Gläubiger. Letztendlich mache ich den Synergieeffekt aus psychologischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Herangehensweise an ein Insolvenzverfahren doch nicht zum Selbstzweck. Im Idealfall bekommen die Gläubiger eine bestmögliche und vor allem auch eine schnellere Quote. In anderen Fällen würden diese Gläubiger wahrscheinlich jahrelang warten und am Ende des Tages eine deutlich schlechtere Quote erhalten.

In einem Vortrag in Berlin sprachen Sie von der „Sandwich-

Foto: iStockPhoto/karandaev

„Methode“, die Sie im Zusammenspiel mit den Schuldnern anwenden.

Wenn ich möchte, dass jemand anderes etwas macht oder verändert, stellt sich am Anfang die Frage, wie ich diese Bitte oder Forderung am besten kommuniziere. Bei einem Personalverantwortlichen habe ich gelernt, dass es zunächst darum geht, dieses Anliegen gut „einzuwickeln“. Zunächst sagt man freundlich etwas Positives, um anschließend zu kommunizieren, was man gerne hätte. Und anschließend sagt man wieder freundlich etwas Positives. Das Kunststück besteht darin, die eigentliche Botschaft gut zu verpacken.

Wenn Sie harte Personalentscheidungen treffen müssen, kommen Sie mit der sanfteren Vorgehensweise nicht weiter.

Ein guter und erfolgreicher Insolvenzverwalter ist alles andere als ein Softie. Vielmehr muss man für diesen Job durchaus auch ein harter Knochen sein. Und bestimmte Entscheidungen muss man dann auch einfach durchsetzen. Aber natürlich kommt es dann darauf an, wie man diese Prozesse kommuniziert und umsetzt. Letztendlich geht es doch immer darum, dass man möglichst schnell in die richtige Richtung läuft. Manche unpopuläre Entscheidungen, wie zum Beispiel den von Ihnen angesprochenen Personalabbau, bekommt man mit der richtigen Wortwahl und einer sensiblen Vorgehensweise etwas geschmeidiger durchgesetzt.

Ein Kündigung bleibt trotzdem eine Kündigung.

Ja, aber als Insolvenzverwalter kann ich einem gekündigten Arbeitnehmer anbieten, ihm ein Schreiben an die Hand zu geben, aus dem hervorgeht, dass ich von ihm einen besonders guten Eindruck gehabt habe. Das kann ihm bei der Suche nach einem Arbeitsplatz durchaus helfen. Wenn die Belegschaft merkt, dass ein Insolvenzverwalter nicht einfach nur wie ein „Panzer“ durchs Unternehmen fährt und emotionslos Mitarbeiter kündigt sondern sich durchaus Gedanken über deren weiteres Schicksal macht, erhöht sich die Akzeptanz für notwendige

Restrukturierungsprozesse. Außerdem reduziert sich automatisch auch die Zahl der Kündigungsschutzklagen.

Als Metapher für Ihr Verhältnis zum Schuldner bemühen Sie auch das Bild eines Boxkampfes. Das erscheint mir auf den ersten Blick sehr martialisch.

Der Schuldner ist in der Insolvenz nicht derjenige, der jemand anderen K.O. schlägt. Der Schuldner ist vielmehr derjenige, der sich verteidigen muss. Er geht in den Ring und ihm gegenüber steht symbolisch gesprochen die übermächtige Insolvenz. Wenn der Schuldner alleine in den Ring geht, weiß er, dass er die 1. Runde kaum übersteht. Deswegen stehe ich ihm sinnbildlich während dieses Kampfes zur Seite. Wenn man sich – um im Bild zu bleiben – zwölf Runden erfolgreich verteidigt hat, ist man zumindest nicht K.O. gegangen. Auf das Verfahren umgemünzt, kann dieses Ergebnis bedeuten, dass man die Betriebsfortführung dann überstanden hat.

Ihnen geht es um die Botschaft „Der Schuldner wird hier nicht K.O. gehauen“?

Richtig. Wenn der Schuldner weiß, dass er nicht K. o. geschlagen wird, entwickelt er im Idealfall erstaunliche Fähigkeiten, die für den Sanierungsprozess von ungeheurer Wichtigkeit sein können.

Täuscht mein Eindruck oder gehen Sie sehr sportlich an ein Insolvenzverfahren? Bei Ihrem Vortrag sagten Sie selbstbewusst: „Ich habe noch nie verloren!“. Stimmt das wirklich?

Das stimmt. Aber ich gebe zu, dass ich auch schon mal „auf die Bretter“ gegangen bin. Und natürlich habe ich auch schon verloren, denn nicht jede Betriebsfortführung kann gelingen. Letztendlich zählt aber die Botschaft an den jeweiligen Schuldner: „Wenn Sie zusammen mit mir in den Ring steigen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie aus dem Verfahren als Verlierer herausgehen, ziemlich klein.“ Nach einer solchen Message „boxen“ die Schuldner ganz anders, weil sie wissen, dass sie nicht als Verlierer aus dem Ring gehen.

Ihre Taktik hat sich mittlerweile herumgesprochen, so dass Ihre Gegner wissen, was sie erwartet.

Aus meiner Insolvenzverwalter-Perspektive sind das keine Gegner. Es handelt es sich auf der anderen Seite des Rings um Geschäftspartner, die das insolvente Unternehmen finanziert haben. Idealerweise sind sie meine „Freunde“. Ich muss sie davon überzeugen, dass eine Betriebsfortführung auch für sie von Vorteil sein kann. Ich muss sie wissen lassen, dass der Schuldner erhalten bleibt, wenn sie auf Forderungen verzichten bzw. weiter Waren an ihn liefern. Unter Umständen bedeutet dies, dass ein jahrelanger Kunde für sie nicht verloren geht. Weder Banken noch Lieferanten können normalerweise ein Interesse daran haben, einen Kunden, mit dem sie jahrelang Geld verdient haben, „platt“ zu machen. Aber Ihr Bild vom „Gegner“ stimmt natürlich auch, denn der Schuldner fühlt sich im Ring von Gegnern umzingelt.

Mir kommt es so vor, dass Sie ein stückweit Boxtrainer und Chirurg sind.

Als Trainer mache ich den Schuldner fit, damit er den Boxkampf durchsteht. Und als Chirurg unternehme ich alles, damit der Patient überlebt.

Sie operieren ein Unternehmen am offenen Herzen.

Ja. Und bei den meisten Unternehmen gibt es immer irgendwelche Stränge, die überlebensfähig und vital sind. Wenn Sie so wollen, versuche ich, das Gute zu behalten und das Schlechte zu amputieren.

Was hat es mit dem Bild der startenden und löchrigen Rakete auf sich, das Sie bei Ihren Vorträgen an die Wand malen?

Ich glaube zunächst daran, dass es bei Menschen gut ankommt, wenn man ihnen sagt, dass sie eine Rakete sind. Aber im Ernst. Oft begegne ich Menschen, die seit gefühlten Ewigkeiten nicht mehr gelobt worden sind. Und dann kommt der Insolvenzverwalter und sagt überraschend etwas Positives. Das verfehlt seine Wirkung nicht. Besonders dann, wenn der Schuldner weiß, was er

in den zurückliegenden Jahren aufgebaut hat.

Bei allem Respekt, aber wenn ein Geschäftsführer sein Unternehmen infolge von Missmanagement und falschen Entscheidungen an die Wand fährt, ist es schon gewagt, ihn als „Rakete“ zu bezeichnen.

Aber ich darf doch auch nicht vergessen, dass dieser Geschäftsführer das Unternehmen jahrelang geleitet bzw. es aufgebaut hat. Letztendlich ist das Unternehmen auch nicht durch eine Ansammlung von Schwächen groß geworden. Bei einstmals erfolgreichen Unternehmen müssen demzufolge viele Entscheidungen und Prozesse gut und erfolgreich gewesen sein. Mit dem Bild der abhebenden Rakete signalisiere ich meinem Gegenüber, dass er ein Unternehmen mit viel Engagement (Schub) aufgebaut und geführt hat. Diese positive Metapher ist emotional wichtig, denn es gibt schließlich auch Raketen, die überhaupt nicht abheben. Aber natürlich hat jetzt auch dieses erfolgreich gestartete Unternehmen Schwierigkeiten, weil – um im Bild zu bleiben – die Rakete Löcher hat. Unsere gemeinsame Aufgabe besteht darin, diese Löcher fachmännisch zu flicken.

Wenn Sie dieses Gedankenspiel weiterentwickeln, müssten Sie doch die „Raketentechniker“ zur Verantwortung ziehen. Konkret: Wie steht es um die Verantwortung von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern?

Das ist ein strukturelles Defizit, denn Steuerberater buchen immer nur die Vergangenheit. In der Tat würde ich mir gelegentlich wünschen, dass ein Steuerberater bereits weit im Vorfeld einer Schiefelage zu seinem Mandant geht und ihn auf eine drohende Existenzkrise hinweist. Und leider ist es auch so, dass die Verantwortlichen eines Unternehmens nicht auf die Idee kommen, ihre Steuerberater um Rat zu fragen. Aber machen wir uns nichts vor: Die Schuldner wissen letztendlich meistens genau, dass die Zahlen schlecht aussehen. Aber ich teile die Forderung, dass hier ein Umdenken auf Seiten der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer notwendig wäre. Sie sollten tatsächlich von sich aus etwas mehr in die Zukunft blicken.

Was können Sie dazu beitragen, dass diese Rakete, sprich: das sanierte Unternehmen, nicht wenig später wieder ins Trudeln gerät?

Existenziell entscheidend ist, ob der Schuldner verstanden hat, was passiert ist bzw. warum welche Veränderungsprozesse notwendig waren. Nur so wird er den gleichen Fehler nicht ein zweites Mal machen. Aber es gibt auch Unternehmer, die den selben Fehler fünf Mal machen.

Es gibt das Lied „Immer wieder aufstehn“ von der Band Herne 3.

Immer wieder Aufstehen ist richtig. Nicht richtig ist, immer wieder den selben Fehler zu machen. Dazu gehört die Ehrlichkeit, zu sagen, dass es Menschen gibt, die einfach nicht das Rüstzeug zur Selbstständigkeit haben. Die können das nicht. Diesen Schuldner muss ich dann so schonend wie möglich beibringen, dass die Seligkeit nicht in ihrer Selbstständigkeit liegt. Und auch hier argumentiere ich emotional und positiv. Ich sage beispielsweise, dass jemand mit seinen Fähigkeiten bestimmt ein sehr guter Experte und demzufolge auch ein sehr guter Angestellter ist. Am Ende des Tages geht es vielen dieser Menschen besser, denn sie spüren, dass sie die Last der Selbstständigkeit nicht mehr tragen müssen.

Sollte der von Ihnen favorisierte ganzheitliche Ansatz Bestandteil der zukünftigen Ausbildung von Insolvenzverwaltern sein sollte?

Ich würde das sehr begrüßen. Aber vergessen Sie nicht, dass Insolvenzverwalter, deren Tätigkeit neuerdings ein eigener Beruf sein soll, für ihre Tätigkeit schlecht ausgebildet sind. In der Regel handelt es sich um Rechtsanwälte, die bis zum 2. Examen keine einzige Stunde Betriebswirtschaft gehört haben. Insofern sind dem Rechtsanwalt Themen wie Rechnungswesen, Unternehmensführung und -strategie und Steuern qua Ausbildung vollkommen fremd. Deshalb sind die meisten Insolvenzverwalter auch mehr oder weniger ungeeignet für Sanierungsprozesse aus der Insolvenz. Sie können Unternehmen meistens nur abwickeln. Deshalb plädiere ich dafür, dass man als Insolvenzverwalter auch betriebswirtschaftlichen Sachverstand mitbringen muss. Und, ja, auch psychologische Fähigkeiten.

Foto: iStockPhoto/CHBD

