

1998 – 2023 BBR & PLENOVIA



Das Jubiläumsinterview

Von der Vision zur Strategie:
25 Jahre Sanierungsberatung aus einer Hand



Zum 25-jährigen Jubiläum lassen wir gemeinsam mit den Namenspartnern Robert Buchalik und Dr. Utz Brömmekamp die Unternehmensgeschichte Revue passieren.

Rückblick, Einblick, Ausblick

Vor 25 Jahren legten Rechtsanwalt Robert Buchalik und Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp den Grundstein für die heutige Wirtschaftskanzlei BBR Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte und die Unternehmensberatung plenovia. Heute beschäftigen die Unternehmen 55 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den drei Hauptstandorten Düsseldorf, Berlin und Frankfurt am Main.

Blicken wir zurück auf das Jahr 1998: Es gab weder iPhone noch WhatsApp. Die Kommunikation per E-Mail und die Nutzung des Internets waren gerade erst populär geworden. In ihrem Spezialgebiet, der „Integrierten Sanierung“, galt noch die Konkursordnung von 1877, die die heutigen Sanierungsoptionen wie Eigenverwaltung, Schutzschirm, Restrukturierungsplan oder die Sanierungsmoderation noch gar nicht kannte.

Wir wollen mehr darüber erfahren, wie vor diesem Hintergrund die Idee der „Sanierung aus einer Hand“ entstanden ist und wie sich dieses Konzept in den Folgejahren entwickelt hat. Uns interessiert aber auch, wie den Herausforderungen der Zukunft begegnet werden kann.

Anlässlich des 25-jährigen Jubiläums haben wir ein Interview mit den Namenspartnern geführt. Ihre Antworten geben - auch persönliche - Einblicke in eine spannende Entstehungsgeschichte und die Themen, die BBR und plenovia aktuell beschäftigen.



Herr Buchalik, Herr Dr. Brömmekamp, Sie sind die Namenspartner und Gründer der Unternehmen, die als BBR Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte und plenovia etabliert sind. Was bedeutet das 25-jährige Jubiläum für Sie ganz persönlich?

Robert Buchalik

Es waren spannende 25 Jahre mit Höhen und Tiefen. Vordergründig war es eine Zeit der Selbstverwirklichung. Die Befreiung von den Zwängen eines Konzerns, für den ich grundsätzlich sehr gerne und mit großer Leidenschaft gearbeitet habe, in dem aber manchmal aus meiner Sicht richtige Entscheidungen konterkariert wurden und die Identifikation mit den Vorgaben des Konzerns für mich nicht immer möglich war. Die Freiheit, unternehmerische Risiken einzugehen, aber auch das Risiko in Kauf zu nehmen zu scheitern, ist eine Herausforderung. Sie sorgt aber auch für große Befriedigung. Fünfzehn Jahre Deutsche Bank haben mir ein sicheres Korsett verschafft, manchmal war dieses zu eng für mich. Auf 25 Jahre zurückblicken zu können und alle genannten Ziele, vor allem die unternehmerische Entscheidungsfreiheit verwirklicht zu haben, ist eine gewisse Erfüllung.

Dr. Utz Brömmekamp

Weit vor einem gewissen Stolz auf das Erreichte empfinde ich eine große Dankbarkeit, dass wir mit den beiden Unternehmen so viel erreichen konnten. Neben harter Arbeit haben auch Glück und Gottvertrauen dazu beigetragen, dass wir heute da stehen, wo wir stehen.

Wie hat sich die Zusammenarbeit Ihrer beiden Unternehmen in den letzten 25 Jahren entwickelt und was macht sie auch heute noch so erfolgreich?

Robert Buchalik

Am Anfang stand die Unternehmensberatung mit integrierter Rechtsberatung. Um nicht mit dem Rechtsberatungsmisbrauchsgesetz in Konflikt zu geraten, haben wir den juristischen Teil in eine Rechtsanwalts GbR



ausgliedert. Für mich bilden beide Unternehmen nach wie vor eine Einheit, wenn auch in unterschiedlichen Rechtsträgern.

Dr. Utz Brömmekamp

Kurze Wege, flache Hierarchien, eingespielte Teams, jahrzehntelange Erfahrung. Unser USP ist zweifellos unser interdisziplinärer Ansatz von Rechtsberatung und betriebswirtschaftlicher Beratung aus einer Hand, der in dieser Form in Deutschland seinesgleichen sucht.



Die Anfänge von „Buchalik Brömmekamp“ sind auch Ihre Anfänge. Was waren die wichtigsten Impulse für den Start Ihres Unternehmens?

Robert Buchalik

Die Idee, etwas Neues zu machen. Bis kurz vor meinem 45. Geburtstag habe ich als Banker rund um die Krise gearbeitet. In dieser Zeit hatte ich viel mit Beratern zu tun, die mir ihre Konzepte vorstellten. Irgendwann kam ich zu dem Schluss, dass ich das auch kann – vielleicht sogar besser – und habe mir ein Ausstiegskonzept erarbeitet. Die wichtigsten Impulse dazu kamen von Dr. Eberhard Braun, dem Gründer von Schultze & Braun. In meiner Funktion als Bankmitarbeiter habe ich oft mit ihm zusammengearbeitet. Einige seiner Ideen habe ich übernommen und verfeinert. Andere Impulse kamen von engen Vertrauten, die mir Rückendeckung gaben, an mich geglaubt und mich in meinem Vorhaben bestärkt haben.

Dr. Utz Brömmekamp

Auf Robert Buchalik und mich trifft ein wenig der Satz „gesucht und gefunden“ zu. Ich befand mich Ende der 90er-Jahre in der renommierten Düsseldorfer Insolvenzverwalterkanzlei Metzeler van Betteray in einer Phase der Neuorientierung. Robert Buchalik kam mit dem damals noch eher exotischen Geschäftsmodell der „außerinsolvenzlichen“ Sanierung hinzu und hatte damit nicht den leichtesten Stand im Haus der (Nur-)Verwalter. Irgendwann haben wir uns in die Augen geschaut und beschlossen, es allein zu versuchen.

Welches waren die entscheidenden Schritte und Etappen?

Am Anfang stand eine Idee, die ich auch zu Papier gebracht habe. Das war so Mitte 1996. Mein Ziel war es, diese Idee bis Ende 1996 in die Tat umzusetzen, aber ich wollte das nicht allein machen, auch um meine Familie nicht zu gefährden. Ich habe immer nach dem Motto gelebt und lebe auch heute noch danach: „Wenn du etwas wirklich willst, dann schaffst du es auch“. Dies war und ist auch heute uneingeschränkt so. Allerdings ist das Gewollte meist etwas später eingetreten als geplant. So ging 1996 zu Ende, ohne dass etwas passiert wäre. Um in mich zu gehen, verbrachte ich Silvester allein in den

„Auf 25 Jahre zurückblicken zu können und alle gesteckten Ziele, vor allem die unternehmerische Entscheidungsfreiheit, verwirklicht zu haben, ohne gescheitert zu sein, ist eine gewisse Erfüllung.“

Bergen auf einer Hütte, stellte mich am Morgen mit der Dämmerung auf meine Langlaufski und erkundete die frisch gespurten Loipen, ohne in den zwei Stunden auch nur einem Menschen zu begegnen. Das war so etwas wie Meditation.

Dann kam plötzlich Bewegung in mein Vorhaben. Am 2. Januar rief mich der Wirtschaftsprüfer Dr. Bernd Rödl aus Nürnberg an, mit der Ansage, er wolle mir sein Konzept vorstellen. Wenige Tage später war ich bei ihm. Sein Konzept war mein Konzept, vermutlich war meines ausgefeilter. Er machte mir sofort ein attraktives Angebot. Ich erbat mir ein paar Tage Bedenkzeit, um es mit einem befreundeten Anwalt von Haarmann Hemmelrath zu besprechen. Dieser wiederum sprach mit Professor Haarmann, der mir kurz darauf ebenfalls ein Angebot machte.

Einige Tage später befand ich mich im Büro der Rechtsanwälte Metzler van Betteray in Düsseldorf anlässlich einer Poolsitzung, bei der ich den Poolführer vertrat. Als ich Herrn Metzler von meinem Vorhaben berichtete, die Bank zu verlassen, fragte er mich, ob ich denn nicht zu ihm kommen und sein Nachfolger werden wolle. Schon am nächsten Wochenende flog ich nach Düsseldorf und wurde mit den Herren Metzler und van Betteray sehr schnell handelseinig.

Der 01.09.1997 war mein offizieller Arbeitsbeginn. Zuvor hatte ich zum ersten Mal in meinem Berufsleben nach 15 Jahren eine längere Auszeit genommen. Bereits am 1.08.1997 bezog ich mein Büro, um mich einen Monat lang auf meine neue Aufgabe vorzubereiten. Bis zu diesem Zeitpunkt war nichts organisiert, ich hatte nicht einmal eine Sekretärin, geschweige denn Mitarbeiter. Ich saß allerdings kaum auf meinem Stuhl, als mich Herr Dietmar Reeh, seinerzeit Direktor bei der IKB in Düssel-



Rechtsanwalt Robert Buchalik, Geschäftsführer, Partner

dorf, mit dem ich viele Poolschlachten geschlagen hatte, anrief. Den Anruf leitete er wie folgt ein: „Herr Buchalik, endlich erreiche ich Sie, ich habe da einen Fall für Sie. Sie müssen sofort kommen.“ Danach ging es Schlag auf Schlag. Auf die Schnelle organisierte ich eine Sekretärin und bald darauf den ersten Mitarbeiter, Ulrich Nikolaus Kranz, der später Vorstand eines großen Automobilzulieferers wurde und heute CEO der Schlemmer Group ist.

1997 gründeten wir die MBB. Die Abkürzung stand für die Namensgeber Metzler van Betteray Buchalik. Die MBB war zunächst eine reine Restrukturierungsberatung und von Anfang an sehr erfolgreich. Die Fälle wurden quasi „über den Zaun geworfen“. Dazu gehörte neben Fleiß auch sehr viel Glück. Zu unseren Mandanten zählten viele große Unternehmen wie die Beteiligungsgesellschaft WCM in Frankfurt, in deren Aufsichtsrat ich gewählt wurde, der Fahrzeugaufbauhersteller Kögel oder das IT-Repair-Unternehmen Teleplan, der Textilhersteller Kufner, der Automobilzulieferer Pelzer und einige mehr.

Die Liaison mit den Anwälten war nicht von Dauer. Gemeinsam mit Utz Brömmekamp bereitete ich die Trennung vor, die bereits 2002 vollzogen wurde. Unsere Erfolgsgeschichte ging zunächst weiter, bis mich am 31. Juli 2004 ein schwerer Unfall für mehrere Monate ans Krankenbett fesselte. Ich stand durchaus vor der Entscheidung aufzuhören. Ich habe mich dafür entschieden, weiterzumachen. Im Jahr 2005 ist es uns gelungen, Recovery Manager bei H.E.A.T. Mezzanine zu werden. In dieser Funktion konnten wir in den Folgejahren fast 100 Unternehmen betreuen.

Mit der Einführung des ESUG 2012 begann für uns eine neue Ära, die bis heute anhält.

Was waren die Herausforderungen?

Dr. Utz Brömmekamp

Der Start fiel uns leicht, da der Sanierungsmarkt für die meisten neu und der Wettbewerb anfangs sehr überschaubar war. Mit einem kleinen Team von Mitarbeitenden waren wir sehr erfolgreich. Im Laufe der Jahre nahm dann einerseits der Wettbewerb – vor allem durch internationale Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – deutlich zu. Andererseits warfen uns gravierende Ereignisse zurück, wie der Unfall von Robert Buchalik. Es waren nicht durchgehend sonnige Zeiten. Umgeworfen hat uns das aber nie.

Gibt es Momente, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind?

Robert Buchalik

Einer der vielleicht wichtigsten Momente ereignete sich im Jahr 2011: Ich bekam die Gesetzesinitiative zur Insolvenzrechtsreform 2012 in die Hand. Ich konnte kaum glauben, was ich da las. Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) übertraf alle meine Erwartungen. Plötzlich ging das Konzept, das der Ausgangspunkt meiner Neuorientierung war, auf.

Was war Ihre Vision? Wie sollte Ihr unternehmerischer Ansatz einmal aussehen?

Robert Buchalik

Meine Vision war von Anfang an die Sanierung in Eigenverwaltung im Rahmen eines Insolvenzplans. Insolvenzplan und Eigenverwaltung waren seit 2000 geflügelte Worte in unserem Haus. Das war auch ein wesentlicher Grund dafür, dass ich mich einer Insolvenzverwalterkanzlei angeschlossen hatte. Ich hatte bis dato zu wenig Praxiswissen über Insolvenzverfahren, insbesondere aus der Perspektive eines Insolvenzverwalters. Ich wollte schlichtweg dazulernen.

Zum Zeitpunkt meines Ausscheidens aus der Deutschen Bank gab es erste gesetzgeberische Initiativen in diese Richtung, die 1999 Gesetz wurden. Dieses Gesetz hatte Webfehler, die erst mit der Reform 2012 beseitigt wurden. Bis dahin gab es nur sehr wenige Eigenverwaltungsverfahren.

Offensichtlich gab es außer mir nur wenige Fachleute in Deutschland, die das Potenzial dieses Gesetzes erkannten. Im Grunde haben wir unmittelbar nach der Ver-

abschiedung des ESUG im Oktober 2011 – vielleicht als die Ersten – mit der praktischen Umsetzung begonnen und waren zum Start im März 2012 sehr gut vorbereitet.

In den ersten zwei Jahren dürfte unser Anteil an den ESUG-Verfahren in Deutschland bei mindestens 20 Prozent gelegen haben.

Dr. Utz Brömmekamp

Dem kann ich mich nur anschließen: Die Vision war Robert Buchaliks Idee einer frühzeitigen Rettung von Unternehmen ohne Insolvenz; und das zu einer Zeit, als unternehmerisches Scheitern in der Regel Liquidation, Zerschlagung und oft auch das persönliche Aus des Unternehmers bedeutete. Unter den Insolvenzverwaltern gab es anfangs nur ganz wenige unternehmerisch denkende Sanierer und Unternehmensfortführer. Das Insolvenzplanverfahren und die Eigenverwaltung steckten damals noch in den Kinderschuhen. Das ESUG war noch gar nicht erfunden.

Was zeichnet BBR und plenovia besonders aus?

Robert Buchalik

Unsere Aufstellung ist in Deutschland einmalig. Durch unsere Gesellschafterstruktur sind wir unabhängig. Das sorgt für eine hohe Flexibilität, da wir bei der Verteilung von Kapazitäten nicht auf externe Partner angewiesen sind. Mit beiden Gesellschaften haben wir uns exakt auf die Anforderungen der ESUG-Verfahren eingestellt. Die meisten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über ausgeprägtes Wissen und viele Jahre Berufserfahrung. Wir sind schnell und flexibel, und unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind beim Wettbewerb sehr begehrt, was sicherlich auch ein Gütesiegel ist.

Die Hauptstandorte



Düsseldorf



Berlin



Frankfurt

Gibt es ein außergewöhnliches Ereignis, das Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben ist?



Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp, Geschäftsführer, Partner

Ja, ich war vor vielen Jahren Sanierungsvorstand bei der Stella-Musical-Gruppe in Hamburg, in deren zweiter Insolvenz. Die Kassen waren leer, auch die Künstler wurden nur schleppend bezahlt. Die aktuellen Musicals liefen mühsam.

Eines Morgens saß ich in meinem Vorstandszimmer in der neuen Flora und sah die Belegzahl von „Mozart“ für die Abendvorstellung. Von den rund 1.900 Plätzen waren nur etwa 200 gebucht. Die überwiegend aus Übersee engagierten, zum Teil sehr prominenten Künstler setzten mir die Pistole auf die Brust. Sie wollten am Abend nicht auftreten, jedenfalls nicht vor so wenigen Leuten.

„Die Vision war Robert Buchaliks Idee einer frühzeitigen Rettung von Unternehmen ohne Insolvenz. Und das zu einer Zeit, als unternehmerisches Scheitern in der Regel Liquidation, Zerschlagung und oft auch das persönliche Aus des Unternehmers bedeutete.“

Ausreichend Geld für die Gagen hatte ich nicht. Und mit einer Absage der Veranstaltung wären wir reputativ vollkommen erledigt gewesen. Also stellte ich mich gemeinsam mit ein paar anderen Unterstützern und einem Veranstaltungsplakat auf den Hamburger Rathausmarkt und verteilte Freikarten. Die Veranstaltung am Abend fand statt, immerhin vor rund 600 Gästen!

Wie sehen Ihre aktuellen Aufgaben in der täglichen Arbeit aus? Auf welche Projekte sind Sie besonders stolz?

Dr. Utz Brömmekamp

Besonders erfreulich sind für mich Projekte, die über einen längeren Zeitraum – in Einzelfällen über zehn Jahre – gelaufen sind und aus denen sich mit der Zeit aus einem rein beruflichen Kontakt persönliche Freundschaften entwickelt haben.

Robert Buchalik

Meine Schwerpunkte sind die Problemlösung schwieriger Fälle, die Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells und die Akquisition. Mit dem Begriff „Stolz“ tue ich mich schwer, aber es ist sicherlich mein Verdienst, das Potenzial des ESUG frühzeitig erkannt und für uns nutzbar gemacht zu haben.



Was hat sich in den vergangenen Jahren verändert? Wirkt sich das auf das Team und die Arbeitsweise aus?

Robert Buchalik

Durch die Technik ist alles viel schneller geworden. Ich verbringe mehr Zeit am Computer als beim Mandanten. Mit Teams, Zoom und anderen Plattformen ist man überall präsent. Corona hat hier sehr viel bewirkt. 60 Prozent der bisherigen Reisetätigkeit entfallen. Trotzdem ist das persönliche Gespräch durch nichts zu ersetzen. Akquisition fand bis vor einiger Zeit ausschließlich im Netzwerk statt, mittlerweile kommt dem Internet eine immer größere Bedeutung zu. Daraus gilt es die richtigen Schlüsse zu ziehen und sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen.

Welche Zukunftsthemen sind aus Ihrer Sicht für Ihr Geschäftsfeld besonders relevant?

Dr. Utz Brömmekamp

Die Zukunftsthemen sind sicherlich Geschäftsmodellinnovation, Digitalisierung, Datenschutz und ESG-Anforderungen. Dazu zählen auch allgemein die Bewertung und Behandlung von Assets in einer mehr und mehr digitalen Welt. Die Zukunft gehört sicherlich auch dem europäischen Trend der Sanierung außerhalb formaler Insolvenzverfahren sowie strukturierten schlanken Verfahren für kleine Unternehmen.

Robert Buchalik

Wir müssen uns auf immer stärkere Digitalisierung und neue Herausforderungen einstellen. Das betrifft rechtliche Themen wie das StaRUG (Anm. d. Red: Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz), aber auch den veränderten Umgang mit den Mitarbeitenden. Corona hat die Arbeitswelt stark verändert, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind andere geworden. Homeoffice ist heute ein Thema, das es in dieser Dimension vor Corona nicht gab. Zudem ist es heute schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Der Markt ist weitgehend leergefegt.

Sie haben sich vor 25 Jahren für die „Sanierung aus einer Hand“ entschieden. Würden Sie heute, nach allem, was Sie inzwischen über Ihre Branche und Ihre Unternehmen wissen, wieder diesen unternehmerischen Ansatz wählen?

Robert Buchalik

Ich würde den Schritt auf jeden Fall wieder gehen, aber vielleicht mit etwas anderen Schwerpunkten. Natürlich habe auch ich dazugelernt. Das Ziel wäre das gleiche, aber der Weg dorthin ein etwas anderer.



Dr. Utz Brömmekamp

Die Entscheidung war richtig, sich ganz auf die Sanierung von krisenbefangenen Unternehmen und Unternehmern zu fokussieren, gerade im inhabergeführten Mittelstand, wo der Unternehmer sein persönliches Schicksal meist mit dem seines Unternehmens verknüpft hat. Natürlich müssen wir auch aus Fehlern lernen, vielleicht zu lange nicht in Netzwerken und Verbänden gedacht zu haben, in denen viele interessante, größere Verfahren aufgeteilt werden. Aber unter dem Strich haben wir sehr vieles richtig gemacht.

Wie sieht für Sie ein perfekter Arbeitstag aus?

Robert Buchalik

Ein Tag, an dem am Abend alle anstehenden Themen und Aufgaben erledigt sind.

Wie viel Freizeit haben Sie als Geschäftsführer und wie verbringen Sie diese?

Dr. Utz Brömmekamp

Auch wenn ich nicht mehr zur ganz jungen Garde gehöre, bin ich noch voller Energie. Mein Tag beginnt in der Regel um 6 Uhr mit Outdoor-Sport wie Laufen oder Rennradfahren. Am Schreibtisch, wo auch immer er steht, findet man mich gegen 9 Uhr. Für eine Mittagspause fehlt mir meist die Geduld. Ab 17 Uhr beginnt mich eine wachsende Sehnsucht nach meiner Frau und unserem zweijährigen Sohn zu beschleichen, der ich leider selten vor 19 oder 20 Uhr nachgebe. Viel Freizeit bleibt da nicht. Mein geliebtes Bücherlesen habe ich ins Auto verlegt und bin ein echter Freund von Hörbüchern geworden.

Wenn jeder von Ihnen einen Wunsch für Ihre Unternehmen frei hätte, welcher wäre das?

Dr. Utz Brömmekamp

Dass dem silbernen Jubiläum noch das goldene folgen mag.

Robert Buchalik

Weiterhin so viel Glück zu haben wie bisher.

Ein Jubiläum ist eine gute Gelegenheit, sich an Mandanten, Mitarbeitende und Wegbegleiter zu wenden. Haben Sie eine Botschaft für sie?

Robert Buchalik

Um seine Ziele zu erreichen, benötigt man einen starken Willen, den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, aber vor allem eine große Portion Glück.

Dr. Utz Brömmekamp

Ich bin eher introvertiert, emotional und um Ausgleich bemüht – Eigenschaften, die einem manchmal im Weg stehen, aber oft auch bei der Beurteilung und Bewältigung schwieriger Fälle sehr hilfreich sind. Meine Botschaft lautet: Freude und tiefe Dankbarkeit für das Erreichte, und vor allem, dass es so viele unterschiedliche Menschen mit mir ausgehalten haben und immer noch aushalten.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Buchalik und Herr Dr. Brömmekamp! An dieser Stelle, herzlichen Glückwunsch zu „25 Jahren Sanierungsberatung aus einer Hand“ – wir freuen uns mit Ihnen auf die nächsten Jahre!



BBR Buchalik
Brömmekamp
Rechtsanwälte

**Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf

T +49 211 828977200
E rechtsanwaelte@bbr-law.de

plenovia
beraten. begleiten. umsetzen.

plenovia GmbH

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf

T +49 211 54 24 735-0
E hallo@plenovia.de

