

### **III. Der rechtliche Rahmen für die Krisenbewältigung**

In diesem Kapitel werden die Vor- und Nachteile einer außergerichtlichen Sanierung gegenüber der gerichtlichen Sanierung im Insolvenzverfahren gegenübergestellt.

#### **1. Die außergerichtliche Sanierung**

Nach wie vor geht es bei der Frage, ob eine außergerichtliche Sanierung angestrebt oder die Eröffnung eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens eingeleitet werden sollte, um Wohl und Wehe des betroffenen Betriebes; in manchen Fällen jedoch spielen auch strategische Erwägungen eine Rolle. Wer die keineswegs unerheblichen Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren nicht abzuschätzen vermag, wird diese Schicksalsfrage kaum richtig entscheiden können. Wenngleich im Verhältnis zur Gesellschaft die Geschäftsführer verpflichtet sind, zunächst die weniger kosten- und publizitäts-trächtige außergerichtliche Sanierung zu versuchen, ehe sie Antrag auf Insolvenz stellen, ist die Zeit für die Ausarbeitung des Konzeptes und die Verhandlung des außergerichtlichen Sanierungsplans mit den Beteiligten durch die bereits oben erwähnte gesetzliche Dreiwochenfrist zeitlich außerordentlich beschränkt, denn das Ende der Frist wird durch die Aufnahme außergerichtlicher Vergleichsverhandlungen mit den Gläubigern nicht hinausgeschoben. Wenn diese nicht innerhalb von drei Wochen zu einer ausreichenden Reduzierung der Verbindlichkeiten geführt haben, muss zwingend der Insolvenzantrag gestellt werden.

Die außergerichtliche Sanierung bietet für das in der Krise befindliche Unternehmen erhebliche Vorteile, denn im Gegensatz zum gerichtlichen Insolvenzverfahren wird die freie, außergerichtliche Sanierung nicht veröffentlicht. Diese fehlende Publizität kann für den Verfahrensablauf und die Weiterführung des Unternehmens von großer Bedeutung sein. Hinzu kommt, dass außergerichtliche Sanierungen, sofern sie gut vorbereitet sind, schneller und auch kostengünstiger durchgeführt werden können, wenn sie mit allen Beteiligten abgesprochen und geplant werden. Ein solcher außergerichtlicher Plan muss die Beteiligten davon überzeugen, dass sie in einem gerichtlichen Insolvenzverfahren nicht besser, sondern wegen der Vorteile der außergerichtlichen Abwicklung schlechter gestellt sind. Insofern empfiehlt es sich immer, ein alternatives Insolvenzscenario vorzulegen, dem die Beteiligten (insbesondere die Gläubiger) vertrauen. Ein solcher Plan für die außergerichtliche Abwicklung, kann inhaltlich in weiten Teilen dem Insolvenzplan entsprechen, was den Vorteil hat, dass er bei fehlender Zustimmung der Gläubiger mit wenigen Modifizierungen dem Gericht als Insolvenzplan vorgelegt werden kann (vgl. dazu auch die Fallbeispiele unter [www.sanierungsportal.de](http://www.sanierungsportal.de)). Allerdings hat der Geschäftsführer keine gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen einzureichen, sondern kann das Sanierungskonzept nach seinen Vorstellungen präsentieren. Hinzu kommt eine schnellere Abwicklung mit geringeren Kosten und eine geringe Wahrscheinlichkeit für die Offenbarung straf- und haftungsrechtlicher Handlungen – was in vielen Fällen ein maßgeblicher Antrieb ist, der außergerichtlichen Sanierung den Vorzug zu geben. Allerdings „tickt“ im Rahmen eines außergerichtlichen Sanierungsversuches die Uhr der Antragsverpflichtung weiter, scheitert dann eine solche Sanierung auf der Zielgeraden gibt es dann faktisch keine Möglichkeit der Nachkorrektur mehr, sondern der Insolvenzantrag ist unvermeidlich und in diesem ist dann eine Sanierung kaum noch zu bewältigen, da die erforderlichen finanziellen Ressourcen nicht mehr verfügbar sind.

! Der Versuch einer außergerichtlichen Abwicklung hat zudem noch, neben den Möglichkeiten der Verschleierung der wirtschaftlichen Situation und der eingeschränkten Kontroll- und Überwachungsmöglichkeit, ein ganz wesentliches Problem zu lösen, denn die außergerichtliche Abwicklung bedarf der Zustimmung aller Gläubiger, Minderheiten können also – anders als im Insolvenzverfahren - nicht überstimmt werden.

Stimmt auch nur ein Gläubiger nicht zu und kann dessen Zustimmung auch nicht „erkauft“ werden, so ist die außergerichtliche Sanierung gescheitert. Solche in der Rechtsprechung als „Akkordstörer“ beschriebenen Gläubiger sind nämlich nicht gehindert, ihre Ansprüche gegen den Schuldner oder ein Schuldnerunternehmen uneingeschränkt durchzusetzen, auch wenn die ganz überwiegende Mehrheit der Gläubiger einen außergerichtlichen Vergleich befürwortet. Gläubiger die einem außergerichtlichen Sanierungsvorschlag nicht zustimmen, handeln nicht rechtsmissbräuchlich, sie machen lediglich ihre Ansprüche gegen das Schuldnerunternehmen in vollem Umfang geltend. Das Problem der erforderlichen Zustimmung aller Gläubiger wird häufig unlösbar sein und den Plan zur außergerichtlichen Abwicklung zum Scheitern bringen, was insbesondere in solchen Fällen gilt, in denen die Zeit für Verhandlungen mit den Gläubigern knapp ist und es eine große Anzahl von Gläubigern gibt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich von vornherein zweigleisig zu fahren und den Gläubigern die Alternative zu einer insolvenzgerichtlichen Sanierung klar vor Augen zu führen. Vielfach gelingt es einem ergebnisoffenen beratenden Sanierer mit einer solchen glaubhaft verfolgten Strategie die außergerichtliche Sanierung zum Erfolg zu führen. An dieser Schwelle der ergebnisoffenen geführten Verhandlungen, die neben der außergerichtlichen auch die gerichtliche Sanierung forciert, scheitern die meisten selbst ernannten Unternehmensberater. Professionelle Beraterkanzleien halten diese Kompetenzen inzwischen vor, da der Insolvenzplan zunehmend als eine echte

strategische Option erkannt worden ist. Hier liegt dann auch die besondere Beratungskompetenz planerfahrener Insolvenzverwalter, da sie bereits in ihrer Person für alle Beteiligten die „Alternative“ zur außergerichtlichen Sanierung vertreten.

## 2. Die gerichtliche Abwicklung

Das Insolvenzverfahren kann insbesondere dann die richtige Wahl sein, wenn ein schlüssiges Sanierungskonzept vorliegt, bei dem aber eine Zustimmung der Gläubiger nicht zu erwarten oder eher unwahrscheinlich ist, aber auch wenn personalwirtschaftliche Konsequenzen gezogen werden müssen oder sich das Unternehmen aus wirtschaftlich verlustbringenden Rechtsbeziehungen lösen muss. Wenngleich das Verfahren mit einem Verlust der Einflussnahme der Gesellschafter und Geschäftsführer verbunden ist, kann dem durch ein selbst erarbeitetes, insolvenztaugliches Sanierungskonzept und die Möglichkeit der Anordnung der Eigenverwaltung entgegen gewirkt werden. Dies gilt gerade auch für Freiberufler und Kleinbetriebe, bei denen es auf die persönliche Leistungsfähigkeit ankommt (vgl. dazu Kapitel XIII). Alle Nachteile und Risiken der außergerichtlichen Abwicklung sind im Übrigen die Vorteile der gerichtlichen Abwicklung, denn in diesem Rahmen können z. B. die so genannten Akkordstörer überstimmt und ein Sanierungsplan auch nur mit einfacher Mehrheit also mit 51 zu 49 angenommen werden.

! Durch das aus dem amerikanischen Recht kommende Zustimmungseretzungsverfahren („Cramdown-Verfahren“) des § 245 InsO kann die Zustimmung einzelner, sich dem Plan widersetztender (obstruierender) Gläubiger oder Gläubigergruppen gerichtlich herbeigeführt werden (sog. Obstruktionsverbot).

Darüber hinaus bietet das gerichtliche Abwicklungsverfahren für das in der Krise befindliche Unternehmen eine Vielzahl von weiteren Vorteilen (vgl. dazu schon *Maus* DStR 2002, 1059ff. :

Die Rückschlagsperre des § 88 InsO **verschafft** dem Schuldnerunternehmen erhebliche **Liquidität**, wenn Gläubiger innerhalb des letzten Monats vor Antragstellung das Betriebsvermögen durch Zwangsvollstreckungsmaßnahmen blockiert haben.

Im eröffneten Verfahren sind **Zwangsvollstreckungen** der Gläubiger gemäß §§ 89, 90 InsO **unzulässig**.

Bereits im Insolvenzverfahren besteht die Möglichkeit der einstweiligen **Einstellung und Untersagung von Vollstreckungen** nach § 21 Abs. 2 Nr. 2 und 5 InsO, sodass auch den Ab- und Aussonderungsberechtigten der Zugang zu „ihrem“ Vermögen oder der Einzug von Forderungen untersagt werden kann.

Die **Zwangsversteigerung** eines Betriebsgrundstücks kann schon im Eröffnungsverfahren und im eröffneten Verfahren auf Antrag des Insolvenzverwalters **einstweilen eingestellt** werden mit der Folge, dass das Schuldnervermögen nicht vorzeitig zerschlagen und eine Sanierung nicht vereitelt wird.

Wird ein Unternehmen oder ein in der Gliederung des Unternehmens gesonderter Betrieb im Ganzen übereignet (übertragende Sanierung), so **haftet der Erwerber** (die Übernahmegesellschaft) anders als bei Unternehmensverkäufen außerhalb eines Insolvenzverfahrens **nicht für Steuern**, bei denen sich die Steuerpflicht auf den Betrieb des Unternehmens gründet.

Die **Kündigungsfristen** für Arbeitnehmer werden im Insolvenzverfahren gemäß § 113 InsO auf drei Monate **verkürzt**.

Der Insolvenzverwalter (bei Eigenverwaltung des Schuldnerunternehmens auch die organschaftlichen Vertreter) kann sich gemäß §§ 103ff. InsO **von lästigen oder wirtschaftlich bzw. rechtlich nachteiligen vertraglichen Bindungen lösen**.

Die **Sozialplanansprüche** der Arbeitnehmer werden durch eine gesetzliche absolute und relative Obergrenze **kalkulierbar**.

Mit Verfahrenseröffnung tritt zunächst ein **Zahlungs- und Zinsstopp** ein, was dem Schuldnerunternehmen Liquidität verschafft.

Sicherungsgläubiger sind gemäß §§ 166ff. InsO **gehindert**, das **Sicherungsgut** selbst zu **verwerten**.

Lieferanten, die unter Eigentumsvorbehalt geliefert haben, sind durch die Regelung in § 107 Abs. 2 InsO **gehindert**, vor dem Berichtstermin das **Eigentum herauszuholen**.

Schon im Insolvenzeröffnungsverfahren kann das Gericht das **Herausholen von Vorbehaltsware untersagen** oder eine Vollstreckung einstweilen einstellen.

Bei Anordnung der Eigenverwaltung behält z. B. der Schuldner oder der Geschäftsführer vorbehaltlich einer Abberufung durch die Gesellschafter grundsätzlich seinen Posten. Er ist sozusagen sein **eigener Insolvenzverwalter** und steht nur unter der Aufsicht eines so genannten Sachwalters.

Das Insolvenzplanverfahren führt bei Bestätigung des Insolvenzplans zu einer **Haftungsbeschränkung persönlich haftender Gesellschafter**, wenn der Plan nichts anderes vorsieht. Im gestaltenden Teil des Plans kann sogar vorgegeben werden, dass auch die organschaftlichen Vertreter von dieser Haftungsbefreiung erfasst werden.

Im Rahmen einer Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren ist einer der großen Vorteile die **Vorfinanzierung der Arbeitslöhne** durch das so genannte Insolvenzgeld, das in aller Regel einen Zeitraum von drei Monaten umfasst und damit durch die „eingesparten“ Löhne erhebliche Liquidität für das Unternehmen und dessen Sanierung freisetzt.

Ein zweiter großer liquiditätsmäßiger Vorteil der Betriebsfortführung in Insolvenzeröffnungsverfahren ist der Umstand, dass Umsatzsteuer in den Fällen, in denen kein so genannter starker, sondern, wie allgemein üblich, ein schwacher vorläufiger Verwalter mit Zustimmungsvorbehalt bestellt wurde, nicht zu zahlen ist. Denn die in dieser Zeit begründete **Umsatzsteuer** ist im eröffneten Verfahren eine **Insolvenzforderung**.

Die nicht zu zahlende Umsatzsteuer im Insolvenzeröffnungsverfahren ist zusammen mit den „ersparten“ Löhnen und Gehältern nicht nur ein **liquiditätsmäßiger Vorteil**, sondern auch eine erhebliche **kalkulatorische Hilfestellung**, denn Fehlkalkulationen mit dem Ergebnis, dass die Einnahmen nicht mehr die Ausgaben decken, sind in dieser Konstellation kaum noch vorstellbar.

Die aufgezeigten Vorteile der gerichtlichen Abwicklung machen deutlich, dass mit der neuen Insolvenzordnung in der Krise befindlichen Unternehmen ein unternehmensstrategisches Instrument zur Seite gestellt worden ist, das es ermöglicht, ohne den Zeitdruck einer außergerichtlichen Sanierung, aber mit Hilfe eines entsprechend kompetenten Beraters bzw. Insolvenzverwalters, eine Neustrukturierung und Sanierung des Unternehmens unter Rahmenbedingungen vorzubereiten und durchzuführen, die unter den normalen gesellschaftsrechtlichen und sonstigen Rahmenbedingungen nicht vorstellbar wären.

**!** Insoweit erweist sich für das in der Krise befindliche Unternehmen das Insolvenzrecht als ein Ausnahmerecht, das für eine gewisse Zeit das Unternehmen aus den rechtlichen und vertraglichen Bindungen des normalen Rechts- und Geschäftsverkehrs herausnimmt und einer „Käseglocke“ gleich das Unternehmen unter den Schutz des Insolvenzrechts stellt.

Dass in diesem Schutz umfangreiche Umstrukturierungen und Neuausrichtungen von Unternehmen möglich sind, hat das Jahr 2002 etwa bei den Insolvenzen der Kirch-Media-Gruppe, Herlitz und Babcock-Borsig gezeigt.

Insolvenz ist also nicht länger die unter allen Umständen zu vermeidende „Endstation“ eines Unternehmens, sondern bei geschickter und qualifizierter Ausnutzung der rechtlichen Rahmenbedingungen die Chance für eine Neuausrichtung und einen Neustart in ein zukunftsfähiges Unternehmen.

## **Interview mit Prof. Rolf Rattunde, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Berlin**

### **Frage:**

Das neue Insolvenzrecht existiert nun fast ein Jahrzehnt. Gibt es Verbesserungen im Vergleich zur Konkursordnung?

### **Antwort:**

Das System hat sich im Grundsatz nicht geändert. Die Verfahrensprinzipien sind dieselben geblieben: Amtsgericht, Insolvenzverwalter, Insolvenzmasse, Gläubiger. Es sind im Detail Verbesserungen erreicht worden. Vor allem geht es heute wesentlich schneller, ein Verfahren überhaupt zur Eröffnung zu bringen. Früher wurden 80 % nicht eröffnet, heute werden nur noch ca. 40 % nicht eröffnet. Das ist ein deutlicher Fortschritt. Des Weiteren sind die Chancen ein Unternehmen zu retten, durch die Möglichkeit der frühen Verfahrenseröffnung größer. Es gibt leichtere Restrukturierungsmöglichkeiten durch die Insolvenzplanregelungen und es gibt die Restschuldbefreiung, die es früher nicht gab. Leider in einer etwas unglücklich bürokratischen, teuren und langwierigen Weise. Da soll jetzt jedoch nachgebessert werden.

### **Frage:**

Wenn man jetzt Verbesserungsvorschläge für den Gesetzgeber formulieren könnte, wie lauteten diese?

### **Antwort:**

Bei den Unternehmensinsolvenzen müssten die Sanierungsmöglichkeiten weiter verbessert werden. Das Verfahren ist sehr formalistisch. Es ist durch Schwierigkeiten im gesellschaftsrechtlichen Bereich gekennzeichnet. Der Insolvenzverwalter kann den Gläubigern fast alles nehmen, den Aktionären fast nichts. Das ist ein Wertungswiderspruch, weil an sich der Aktionär der Haftende ist, während der Gläubiger die Forderungen befriedigt bekommen soll.

Das Hauptproblem des heutigen Insolvenzrechts ist jedoch die Unkalkulierbarkeit der Verfahrensabläufe aufgrund der Undurchschaubarkeit für den Außenstehenden. Wer heute einen Insolvenzantrag stellt, weiß im Grunde nicht, was ihn erwartet. Der Gesetzgeber geht von einem Exekutionsverfahren aus: Der Schuldner ist pleite und muss unter staatliche Regie gestellt werden. Durch die Aufnahme des Sanierungsauftrags in die Insolvenzordnung ist unser Insolvenzrecht heute aber auch für kranke Unternehmen - und nicht nur für kriminelle Bankrotteure gedacht. Beide werden allerdings vom Gesetz gleich behandelt. Das ist für ein Management, das sich eigentlich nichts hat zu Schulden kommen lassen, sondern nur wegen unglücklicher Umstände eine Unterbilanz aufweist, schwer zu ertragen.

Der Insolvenzrichter entscheidet allein, welcher Verwalter eingesetzt wird.

Auch der Verwalter hat einen großen Entscheidungsspielraum. Meistens wird ein Verfahren für alle Beteiligten so zum bestmöglichen Ende geführt. Wenn allerdings ein unfähiger Insolvenzverwalter ausgewählt wurde, ist es für Außenstehende fast unmöglich, das rechtzeitig zu erkennen oder zu verhindern. Dieser kann ein Unternehmen zu Grunde richten, anstatt die Möglichkeit zu nutzen, es zu retten. Investoren, die das fürchten, versuchen deshalb, Insolvenzverfahren nach Möglichkeit auch dann zu vermeiden, wenn es um Sanierungsfälle geht.

### **Frage:**

Kommen wir zur Verantwortung der Beteiligten in einem Insolvenzverfahren. Beteiligte sind im Besonderen Banken, Rechtsanwälte, Steuerberater und natürlich auch die Gläubiger. Wie beurteilen Sie die Verantwortungsbereiche?

### **Antwort:**

Es liegt praktisch alles in der Hand des Insolvenzverwalters. Er entscheidet mehr oder weniger allein und ist als Zentralfigur nur abhängig vom Insolvenzrichter, der ihn auswählt. Diese beiden sind Träger des Ganzen, die letztlich alle Entscheidungen treffen. Die Gläubiger haben demgegenüber wenig Rechte, die sie auch erst zu einem relativ späten Zeitpunkt, nämlich in der Gläubigerversammlung, ausüben können. Diese findet 4 bis 5 Monate nach dem Insolvenzantrag statt. Die Gläubiger haben dort nur die Möglichkeit, „ja“ oder „nein“ zu sagen zu dem, was der Verwalter sich vorgestellt hat. Nur in den Fällen, wo sich die Gläubiger einig sind, können diese einen effektiven Einfluss auf den Insolvenzverwalter oder das Verfahren ausüben. Das gelingt allerdings meistens nur, wenn wenige Gläubiger vorhanden sind. Bei mehreren Gläubigern bzw. Gläubigergruppen kann Einigkeit oft nicht hergestellt werden. Ein Verfahren wird dominiert von den großen Massen, z. B. den Arbeitnehmern, und von den hohen Forderungen, idR von Banken- und Lieferantengruppen. Da beispielsweise für die Auswechslung eines Insolvenzverwalters sowohl die Kopf- als auch Summenmehrheit der Forderungen vorhanden sein muss, ist es kaum möglich, als einzelner Gläubiger seine Interessen durchzusetzen. Es ist auch nur eine Entscheidung zwischen „ja“ und „nein“ möglich, Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für die Gläubiger wenig.

### **Frage:**

Wir haben jetzt die Gläubigerseite betrachtet. Welche Chancen ergeben sich durch die neue Insolvenzordnung für die Schuldner?

### **Antwort:**

Soweit es die normalen Menschen (natürliche Personen) betrifft, ermöglicht ihnen das „neue“ Insolvenzrecht ein schuldenfreies Weiterleben - wenn auch nach einem relativ langwierigen und mühseligen Verfahren. Das soll nun verbessert und verkürzt werden, indem man versucht, Zwangsmittel für einen gerichtlichen Vergleich einzuführen.

Der Richter soll in der Lage sein, die Menschen ohne langes Insolvenzverfahren durch einen vernünftigen Zwangsvergleich zu entschulden. Auch wenn sich Zwangsvergleich schlimm anhört, so wird doch meistens durch Verhandlungen zwischen den Parteien, Verwalter und Richter ein optimales Ergebnis erzielt, so dass der Schuldner die Möglichkeit hat, die Insolvenz gezielt als Sanierungsinstrument zu nutzen.

Für die Unternehmen haben sich die Sanierungsbedingungen ebenfalls gebessert, auch wenn sie noch nicht optimal sind. Es gibt aber eine Reihe von Präzedenzfällen, bei denen die Schuldner ihre Probleme, die sie sonst nicht hätten lösen können – zu viele Immobilien, zu viele Mietverträge, zu viel Personal, unwirtschaftliche Aufträge – lösen und somit auch fortexistieren konnten.

**Frage:**

Wir haben ja in den vergangenen Jahren Rekordzahlen von Insolvenzen gehabt. Die Tendenz ist, aufgrund der ökonomischen Veränderungen in diesem Land, leicht rückläufig. Wurden in der Zeit mehr Insolvenzverwalter gebraucht und kann man sagen, dass es inzwischen ein eigenständiger Beruf ist? Welche Voraussetzungen sind für diesen Beruf erforderlich?

**Antwort:**

Die Eigenständigkeit des Berufes ist inzwischen nicht mehr wegzuleugnen. Sogar das Bundesverfassungsgericht hat entschieden, dass „Insolvenzverwalter“ ein Beruf ist. Man kann heutzutage Insolvenzverfahren auch nicht mehr nebenbei bearbeiten, das funktioniert nur noch professionell.

Es gibt die Masse der Verbraucher- und Kleininsolvenzverfahren bei Menschen. Diese Verfahren brauchen weniger einen Volljuristen, eher einen juristisch gebildeten Sozialarbeiter, der sich auch um die menschlichen Probleme kümmert.

Ein Unternehmensinsolvenzverwalter hat andere Schwerpunkte zu bewältigen. Er muss in erster Linie Manager sein und vor allem Fachkompetenzen im Management, Gesellschafts- und Wirtschaftsbereich aufweisen, auch Führungs-, Kommunikations- und Konfliktmanagementqualitäten sind von großem Vorteil. Er muss mit Finanzbehörden, mit Banken, Gewerkschaftsvertretern, Betriebsräten und auch mit der Justiz Verhandlungen führen, da diese Instanzen einen entscheidenden Einfluss auf ein Verfahren haben können.

Wenn eine Person das kann, dann ist sie für den Beruf der Insolvenzverwalterin/des Insolvenzverwalters optimal vorbereitet. Es bietet sich an, dass ein Jurist diese Aufgaben übernimmt, zwingend notwendig ist es nicht. Es besteht auch für einige andere Berufsgruppen mit ähnlichen Qualifikationen die Möglichkeit, Insolvenzen zu verwalten. In der Praxis ist es allerdings, aufgrund der damit verbundenen Gesetze und der Kompliziertheit der Verfahrensabläufe, fast ein Heimspiel der Juristen.

Es sind überwiegend Rechtsanwälte Insolvenzverwalter, die sich jedoch inzwischen oft zu größeren Verbänden zusammenschließen, um überhaupt in der Lage zu sein, ein Großverfahren zu bewältigen. Ein Beispiel dafür ist der Fall der Göttinger Gruppe, der potentiell 100.000 Gläubiger hat. Dafür ist ein großes, schnell handlungsfähiges und breit aufgestelltes Team zur Bearbeitung des Verfahrens notwendig. Es funktioniert ähnlich wie bei Unternehmensberatungen oder Consultinggesellschaften, die mit einem klar strukturierten Team arbeitsteilig große Vorgänge umsetzen, wobei die Leitung und Verantwortung hier beim Insolvenzverwalter bleibt. Auf diese Weise entsteht auch ein System mit vielfachen Kontroll- und Einflussmechanismen und einem breit gefächerten Fachwissen, was durch Fachgespräche der Kollegen untereinander bestmöglich eingesetzt wird.

**Frage:**

Nach meinen Informationen gibt es so genannte Ratings, die jetzt eingeführt wurden und es gibt auch Insolvenzverwalter, die sich zertifizieren lassen. Was halten Sie davon?

**Antwort:**

Die Ansicht, dass man mit objektiven Kriterien die Arbeit eines Insolvenzverwalters bemessen kann, halte ich nicht für falsch. Die Qualität einer Zertifizierung hängt allerdings ganz entscheidend von den Fragen ab, die gestellt werden, von der Überprüfbarkeit der Antworten und den richtigen Schlussfolgerungen, die man daraus zieht. Das Abfragen von vorhandenem Können ist richtig, reicht aber ganz sicher nicht aus, einschätzen zu können, was die Eignung einer Person für eine bestimmte Position ausmacht. In großen Personalberatungsfirmen werden Anforderungsprofile für Positionen entwickelt und es wird versucht herauszufinden, welche Personen für diese Positionen geeignet sind. Dieser Weg ist gegenüber einem schematischen Abfragen, ob eine Person dies oder jenes kann, der bessere Weg. Ein Vorstandsvorsitzender wird eben nicht nur mit dem Abfragen seiner fachlichen Fähigkeiten gefunden, sondern auch durch die Beurteilung seiner Sozialkompetenzen. Letztlich wird sein Erfolg aber auch danach bewertet, wie sich Umsatz und Gewinn seines Unternehmens entwickeln. Deshalb sollten die Insolvenzrichter bei Verwaltern vielleicht mehr darauf achten, welche Quoten sie zahlen und ob sie z. B. auch Arbeitsplätze erhalten.

**Frage:**

Sie meinen also, die Frage nach den Softskills ist ebenfalls entscheidend?

**Antwort:**

Das ist wohl das richtige Wort. Durchsetzungs-, Führungs-, Team- und Kommunikationsfähigkeiten. Die ermittelt man am besten, wenn die Kandidaten nach bestimmten Situationen befragt werden. „Was haben sie in der Vergangenheit gemacht?“ „Wie haben sie das erreicht?“ Referenzen können abgefragt und überprüft werden, durch z. B. Anrufe bei den entsprechenden Personen.

Ich weiß nicht, ob die heutigen Ratingsysteme das schon leisten können. Sicher müssen auch auf diesem Gebiet erst Erfahrungen gesammelt und das System verfeinert werden.

Aber der Versuch, zu nachvollziehbaren Kriterien zu kommen, ist sicherlich richtig.

**Frage:**

Was ist für Sie der wichtigste, heißt der erste Schritt in einem Verfahren, welches neu eröffnet wird. Wie gehen Sie vor?

**Antwort:**

Wir machen zunächst eine Bestandsaufnahme. Wie ist der Stand der Dinge und welches ist die günstigste Vorgehensweise, um für alle Beteiligten das Beste zu erreichen. Kurz, ist das ein Unternehmen, welches noch existiert und saniert werden kann oder muss es abgewickelt werden und wenn ja wie. Oft sind Unternehmen schon nicht mehr existenzfähig, dann müssen sie vernünftig zu Ende geführt werden, so dass der Schaden möglichst gering bleibt und der Nutzen, der daraus noch gezogen werden kann, möglichst groß ist. Das ist die erste Frage, die entschieden werden muss.

Dazu muss mit den Unternehmern gesprochen, die Zahlen überprüft, Erkundigungen über den Markt eingeholt und über Kunden und Aufträge nachgedacht werden. Sodann muss die Finanzierung der Fortführung kalkuliert werden. Ein Insolvenzverfahren benötigt Liquidität, es muss telefoniert, Mitarbeiter müssen bezahlt, Aufträge fortgeführt, Waren eingekauft werden. Auch muss geklärt werden, wie die Außenstehenden, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, sozusagen die Stakeholder, zum Unternehmen stehen. Danach muss erneut über die Frage der Fortführung entschieden werden.

**Frage:**

Sie haben im Vorgespräch gesagt, Sie können auch etwas anderes, aber eigentlich sind Sie fast nur noch als Insolvenzverwalter tätig. Für mich folgt daraus die Frage: Liegt der Reiz ein Insolvenzverwalter zu sein darin, dass er weniger juristisch/anwaltlich tätig ist, sondern mehr als Manager?

**Antwort:**

Ja und nein. Die Tätigkeit ist eben auch juristisch außerordentlich anspruchsvoll. Ich beschäftige mich beispielsweise seit 4 Wochen im Rahmen des Verfahrens Göttinger Gruppe nur noch mit dem Kapitalanlagerecht. Es kann auch sein, dass man es mit einer Lebensmittelfirma zu tun hat, dann muss man sich mit dem Lebensmittelrecht auseinandersetzen. Irgendwann kommt man mit allen Rechtsgebieten in Berührung und wird sich einarbeiten. Natürlich sind auch Managementleistungen zu erbringen, man muss mit Menschen und wirtschaftlichen Strukturen umgehen können, aber auch die rechtliche Seite wird immer wieder gefordert. Insolvenzverwalter ist einfach ein toller Beruf und ich kann mir für mich als Juristen kaum etwas Interessanteres vorstellen.

**Frage:**

Wir haben ja schon festgestellt, dass die meisten Insolvenzverwalter tatsächlich Rechtsanwälte sind. Ich glaube, im Moment sind es 90 %. Es gibt ein paar Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die diesen Beruf auch ausüben. Aber gehen wir von den Rechtsanwälten aus. Wie wir schon festgestellt haben, ist im Insolvenzbereich auch große ökonomische Kompetenz gefragt. Aus Ihrer Erfahrung, ist diese ökonomische Kompetenz immer vorhanden oder ist es auch nötig auf Consultants zurückzugreifen? Wie handhaben Sie das?

**Antwort:**

Das ist im Einzelfall nötig. Selbst wenn man wie ich seit 25 Jahren in der Wirtschaft tätig ist kann man nicht alles wissen. Plötzlich haben sie ein Verfahren eines Technologieunternehmens, von dessen Technologie sie noch nie gehört haben, dafür werden Spezialisten auf diesem Gebiet gebraucht. Natürlich hat man den Vorteil, vorhandenes, grundlegendes Wissen auch in diesen Bereich transferieren zu könne, man war eben schon in sehr vielen Unternehmen tätig, aber alles was an Wissen darüber hinaus benötigt wird, wird vom Fachmann eingeholt.

Die ökonomische Kompetenz muss ein Insolvenzverwalter mitbringen – zwingend. Ob das der Jurist von seiner Ausbildung her automatisch kann ist zu bezweifeln. In der Regel hat er in der Universität und auch im Referendariat nichts mit diesen Dingen zu tun. Und so fügt es sich, dass der Insolvenzverwalter heutzutage ein Lehrberuf ist. In etwa wie der Wirtschaftsprüfer. Der Insolvenzverwalter kommt, nehmen wir mal mich, von der Hochschule, aus dem Referendariat und ist nicht in der Lage Insolvenzverfahren zu bearbeiten. Ich musste erst einmal bei einem erfahrenen Verwalter sozusagen in die Lehre gehen. Erst nach Abschluss einer solchen Lehrzeit, nach ein paar Jahren, kann man Verfahren selbständig bearbeiten. Das hat der Beruf des Insolvenzverwalters mit vielen anderen anspruchsvollen Berufen gemeinsam.

**Frage:**

Ihr Kollege Franke aus Hannover hat in einem Gespräch gesagt, eigentlich sei er eine „Eierlegende-Wollmilchsau“ mit volljuristischer Ausbildung. Können Sie das so unterschreiben?

**Antwort:**

Ich ahne was er meint und er hat nicht Unrecht. Wenn sie Schraubenzieher herstellen, werden sie irgendwann nur noch das, sicher ganz perfekt, aber nur noch das können. Als Insolvenzverwalter stehen sie jeden Tag vor einer anderen, auch neuen Situation. Man versteht von vielen Dingen etwas, aber in nichts ist man perfekt. Die Kompetenzen, die benötigt werden, sind die gleichen, wie zur Führung eines Unternehmens, welches auf Märkte und Veränderungen reagieren muss und es dadurch jeden Tag neue Anforderungen zu bewältigen gibt. Bei uns kommt hinzu, dass es meistens brennt wenn wir kommen, dass heißt die Menschen und die Finanzlagen sind im Ausnahmezustand und vor der Tür steht jemand, der gerade die Maschinen abholen will. Ja, der Kollege hat recht und zusätzlich muss man noch flexibel und schnell sein.

**Frage:**

Man kann, Sie haben es schon angedeutet, die Entwicklung deutlich ausmachen, dass aus der Einzelperson eines Insolvenzverwalters ein Unternehmen geworden ist. Sie sind nicht mehr zu zweit, Sie sind wahrscheinlich 20 Leute oder sogar noch mehr. Hat das zur Folge, dass die großen Verfahren auch nur noch von den großen Kanzleien in Deutschland bearbeitet werden können?

**Antwort:**

Es wird dahin kommen. Wir vollziehen nur nach, was andere Berufsgruppen wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte uns vorgelebt haben. Die Komplexität und Kompliziertheit der Dinge nimmt zu, die Schnelligkeitsanforderungen auch. Die kleinen Spezialgeschäfte in jeder Branche wird es auch weiterhin geben. Aber die umfangreichen Verfahren werden von den großen Insolvenzkanzleien verwaltet werden müssen.

**Frage:**

Lassen Sie uns noch mal zurückkommen auf einen Punkt, den Sie im Nebensatz erwähnt haben. Sie haben sinngemäß gesagt, es kommt höchst selten vor, dass ein Insolvenzverwalter abgelöst wird. Warum kommt das höchst selten vor? Hat das etwas mit der Qualität zu tun? Was muss passieren, damit ein Insolvenzverwalter durch einen anderen ersetzt wird?

**Antwort:**

Es kommt so gut wie gar nicht vor und das aus zwei Gründen. Vordergründig weil es schwierig ist. Man müsste die Mehrheit der Gläubiger und zwar nach Kopf und Summe der Forderungen auf diesen Vorschlag vereinen können. Das ist im Regelfall, wenn der bisherige Insolvenzverwalter seine Arbeit ordentlich gemacht hat, unmöglich.

Falls der Verwalter das nicht getan hat, und jetzt kommen wir zum eigentlichen Problem, kommt eine Abwahl meistens zu spät. Der Insolvenzverwalter ist bei der Verfahrenseröffnung in der Regel schon 2 bis 3 Monate als vorläufiger Verwalter tätig gewesen und hat die entscheidenden Weichen bereits gestellt, bevor das Verfahren überhaupt eröffnet wurde. Vom Zeitpunkt der Eröffnung bis zur Gläubigerversammlung vergehen noch mal zwischen 6 Wochen und 3 Monaten. Alles in allem ist der Verwalter ca. 5 Monate tätig. Falls er inkompetent ist, ist in dieser Zeit zu viel Schaden entstanden. Allenfalls bei langjährigen Liquidationsfällen lohnt sich noch ein Austausch des Verwalters.

**Frage:**

Sagen Sie, wir Journalisten sollen ja immer auch ein bisschen den Staat kontrollieren, wer kontrolliert eigentlich den Insolvenzverwalter?

**Antwort:**

Die Frage ist vollkommen berechtigt. Hier liegt – wenn Sie so wollen – eine Erwartungslücke vor. Die Leute gehen davon aus, dass das das Insolvenzgericht tut.

**Frage:**

Das tut es aber nicht?

**Antwort:**

Das Insolvenzgericht wiederum geht davon aus, dass es in erster Linie die Gläubiger tun und so sieht es das Gesetz auch vor. Wenn es einen Gläubigerausschuss gibt, kann dieser, sofern notwendig, Einfluss auf das Verfahren nehmen. Gläubigerausschüsse gibt es aber nur selten, nämlich nur in den großen Verfahren. Gibt es keinen Gläubigerausschuss, müsste das Gericht aktiv werden. Das Gesetz schreibt das dem Insolvenzgericht aber nicht ausdrücklich vor. Die Gerichte müssten dazu auch viel besser ausgestattet sein. Tatsächlich werden Insolvenzverwalter nur dann kontrolliert, wenn ein Gläubigerausschuss da ist oder bestimmte Gründe für eine gerichtliche Kontrolle vorliegen. Jeder Gläubiger wäre also gut beraten und ist im Übrigen dazu auch berechtigt, Kontrollen durchzuführen. Das lohnt sich natürlich nur, wenn es für ihn in diesem Verfahren um viel geht. Insbesondere die großen Gläubiger wie Banken, Krankenkassen, Finanzämter und Gewerkschaften müssten das tun, aber derzeit geschieht das leider sehr selten.

**Frage:**

Letzte Frage, wie hat sich nach Ihrer Einschätzung die Rolle des Insolvenzrichters verändert?

**Antwort:**

Früher war die Insolvenz nur selten die Hauptaufgabe eines Richters. Heute sind die Insolvenzrichter im Regelfall professionalisiert, da sie sich viele Jahre überwiegend mit dem Insolvenzrecht beschäftigt haben. Hinzu kommt, dass es deutlich weniger Insolvenzgerichte gibt als früher, dadurch kann sich der einzelne Insolvenzrichter um mehr Fälle kümmern und ist oft ausschließlich im Insolvenzbereich tätig. Diese Tendenz nimmt weiterhin zu und das ist begrüßenswert, weil nur durch eine professionelle Richterschaft überhaupt eine vernünftige Verwalterauswahl und –kontrolle möglich ist.

Die Justiz sieht für das Insolvenzgericht sehr viele Aufgaben vor. Der Richter müsste von Amts wegen eigentlich selber alle Umstände der Insolvenz ermitteln, ob das Unternehmen überschuldet, zahlungsunfähig oder sanierbar ist. Die Verwalter und ihre Abrechnungen müssten überwacht und überprüft werden. Dafür ist ein Gericht weder von der Ausbildung her gerüstet, noch hat es dazu irgendeinen Apparat zur Verfügung. Das heißt, dass allein die Aufgaben, die es erfüllen soll, zwar im Gesetz stehen, es sie aber kaum leisten kann. Wenn die Justiz wirklich Kontrollfunktionen erfüllen will und soll, wenn sie überprüfen möchte, ob ein Unternehmen sanierbar oder ein Insolvenzverwalter gut ist, dann müsste sie in die Lage versetzt werden, dieses auch zu leisten, dann müssen die sachlichen und materiellen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, wozu auch Aus- und Weiterbildungen in betriebswirtschaftlicher, in Management-Hinsicht gehören. So weit wird es wohl aus Kostengründen nicht kommen. Aber jeder Aufsichtsrat, der einen Vorstandsposten zu vergeben hätte, würde sich solche Gedanken machen und solche Voraussetzungen schaffen und sich fragen, wie wählen wir den richtigen Kandidaten aus. Ich kenne Geschäftsführer von Headhunter-Unternehmen und sage zu ihnen, „ihr müsst ja Schlappschwänze sein, ihr braucht für eure Auswahl ein halbes Jahr, ich kenne Leute, die so was in 2 Minuten erledigen und angeblich immer den Richtigen wählen.“

**Frage:**

Zum Schluss würde ich Sie gern zu einem semantischen Problem befragen – es gibt ja diesen wunderbaren Satz: Pleite, Konkurs, Insolvenz sind der bürgerliche Tod des Kaufmanns. Glauben Sie, dass diese semantische Veränderung von der Pleite über den Konkurs bis jetzt zur Insolvenz in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit den bürgerlichen Tod abgeschwächt hat?

**Antwort:**

Leider nicht. Das ist das große Problem hier. Wir haben in Deutschland keine vernünftige Insolvenzkultur und kein positives Insolvenzklima. Die meisten Juristen und auch die ganze öffentliche Wahrnehmung sehen es als einen hoheitlichen Eingriff gegen Kriminelle zum Zwecke der Zwangsvollstreckung. Dass wir auch Sanierungsaufgaben wahrnehmen und Sozialarbeit leisten, steht im Gesetz zwar drin, wird aber weder von der Öffentlichkeit wahrgenommen noch von den Beteiligten erlebt. Es gibt natürlich tatsächlich Insolvenzverwalter, die sich schlichtweg als Exekutionsorgane sehen und danach handeln. Insolvenz, und das hat der Gesetzgeber ja auch durch die Umbenennung der Konkursordnung forcieren wollen, Insolvenz als bürgerlicher Tod ist nicht richtig, soll nicht sein und ist auch volkswirtschaftlich unklug, weil es Werte vernichtet, ohne noch einen Nutzen zu ziehen. Wer sich strafbar macht, soll durch Staatsorgane verurteilt werden, aber nicht durch die Insolvenzjustiz in den bürgerlichen Tod getrieben werden. Diese Denkweise ist von gestern, beherrscht aber leider noch die öffentliche Meinung.

Natürlich gibt es unter insolventen Unternehmern auch Kriminelle, allerdings ist die Kriminalisierungsschwelle extrem niedrig. Kriminell zu werden geht in diesem Bereich sehr schnell und das auch, obwohl sehr viele Menschen unschuldig sind an diesen Vorgängen. Ihnen ist selber ein großer Schuldner ausgefallen und schon sind sie zahlungsunfähig und mehr. Oft ist also eine Kriminalisierung oder Stigmatisierung der Personen unverständlich und nicht hilfreich. Diesen Unternehmen und den Personen sollte geholfen werden, das ist eigentlich auch Wille des Gesetzes.

Das Insolvenzverfahren hat seine besten Erfolge, wenn die Schuldner möglichst früh einen Antrag stellen und die gebotene Hilfe in Anspruch nehmen. Das wiederum setzt voraus, dass es nicht zur Stigmatisierung führt und die Unternehmen sich als vernichtet vorkommen müssen. Erst dann wird sich das Verhalten der Wirtschaft ändern. Oft finden wir Betriebe vor, bei denen wir sagen, „schade, dass ihr nicht vor einem halben Jahr gekommen seid, dann hätten wir das Unternehmen noch retten können.“ Jetzt sind die besten Arbeitnehmer weg, die Kunden und die Lieferanten auch, Geld ist nicht mehr vorhanden und auch keine Aufträge mehr. Leider wird die Schwäche des Insolvenzrechts inzwischen auch von dubiosen Beratern ausgenutzt und das ist schade, weil das Gesetz nämlich besser ist als sein Ruf.