

1 Beitrag aus dem Wirtschaftsmagazin „brandeins“ Heft 4/2008

2

### 3 **Sterbe-Hilfe**

4

5 Insolvenz anmelden zu müssen ist schlimm genug.

6 Aber es kann noch schlimmer kommen – wenn der Unternehmer an einen jener Plattmacher gerät,

7 die unter deutschen Insolvenzverwaltern keineswegs die Ausnahme sind.

8 Doch nun regt sich erstmals Widerstand. Von unerwarteter Seite.

9

10 Text: Andreas Molitor

11

12 • Wie bringt man tausend Juristen gegen sich auf? Hans Haarmeyer gelingt das mit einem einzigen  
13 Satz. „Von den 1800 Insolvenzverwaltern in Deutschland können wir auf mehr als die Hälfte glatt  
14 verzichten“, postuliert der Professor für Wirtschafts- und Arbeitsrecht am RheinAhrCampus  
15 Remagen. Starke Worte, gerichtet an die graue Masse der Mediokren und Schlechten unter denen,  
16 die von den Gerichten als Experten in Sachen Unternehmensrettung bestellt werden. „Sie sind nicht  
17 gut genug“, lautet Haarmeyers Befund. „Also können sie weg.“

18 Im Pleiten-Business tummeln sich zu viele Verwalter, die mit dem ihnen anvertrauten Vermögen  
19 schlecht wirtschaften, so sein Vorwurf. Sie holen zu wenig raus für die Gläubiger, beerdigen zu  
20 viele Unternehmen, die noch zu retten wären. Und, noch schlimmer, viele von ihnen wirtschaften  
21 primär in die eigene Tasche. Haarmeyer schätzt, dass durch liederliche Insolvenzverwaltung in  
22 Deutschland jährlich rund 100000 Arbeitsplätze vernichtet werden und den Gläubigern rund zehn  
23 Milliarden Euro entgehen. Und kaum jemand regt sich. „Meist haken nicht mal die Gläubiger  
24 nach“, sagt Haarmeyer, der selbst 20 Jahre lang als Insolvenzrichter gearbeitet hat. „Die erwarten  
25 nichts und wundern sich deshalb auch nicht, wenn beim Verfahren für sie nichts herauskommt.“

26 Aus den Reihen der Insolvenzrichter erhält Haarmeyer mittlerweile argumentative Rückendeckung.  
27 Und harte Fakten, die sein Urteil untermauern. So lösten die Insolvenzrichter des Hamburger  
28 Amtsgerichts im vergangenen Herbst mit einer Verfahrenskennzahl-Erhebung unter den Verwaltern  
29 große Unruhe aus. „Wir dachten uns: Schauen wir mal, welche Ergebnisse die produzieren“,  
30 erinnert sich Amtsrichter Frank Frind, der Initiator. „Hat der unge-sicherte Gläubiger bei dem eine  
31 Chance, oder kriegt immer nur die Bank etwas? Zieht der noch Forderungen ein, wenn das  
32 Unternehmen noch Rechnungen geschrieben hat? Hat der schon mal ein Unternehmen fortgeführt,  
33 oder hat er immer nur bestattet?“

34 Die Hamburger Richter forderten die rund 30 Insolvenzverwalter auf, ihre Ergebnisse aus allen  
35 Verfahren aufzulisten, die zwischen 2004 und 2006 abgeschlossen wurden. Die Erhebung  
36 offenbarte eine enorme Qualitätsspanne zwischen hervorragenden und offensichtlich  
37 grottenschlechten Verwaltern. So holte der beste für die normalen Gläubiger im Durchschnitt eine  
38 Quote von immerhin 33 Prozent der ursprünglichen Forderung heraus, der schlechteste schaffte  
39 gerade mal zwei Prozent. Während es einem Verwalter gelang, fast unglaubliche 99 Prozent der  
40 Arbeitsplätze zu retten, schickte ein Kollege im Schnitt 95 Prozent der Mitarbeiter nach Hause.

41 „Der Markt ist krank“, beklagen Haarmeyer und seine Mitstreiter von der Reformfraktion. Ein  
42 Urteil, das sich schon bei einer flüchtigen Analyse der Branche bestätigt. Seit 1999 hat sich die Zahl  
43 der Insolvenzverwalter mehr als vervierfacht – von 400 auf 1800. Anfang und Mitte der Neunziger  
44 retteten sich Hunderte junger Juristen, die im Westen als Verwalter ohne Chance geblieben wären,  
45 in den deutschen Osten. Dort verhiß die Liquidation der früheren DDR-Betriebe und ihrer  
46 Nachfolger auskömmliche Vergütung. Als alles abgewickelt war, gingen sie zurück in den Westen  
47 und gründeten, zusätzlich zu den bestehenden, viele weitere Büros. „Statt professioneller  
48 Insolvenzverwalter wurden reisende Schmalspurverwalter produziert, ohne ausreichende  
49 Praxiserfahrung und leistungsfähiges Backoffice“, kritisiert Wilhelm Klaas, mit 27 Jahren  
50 Berufserfahrung fast schon ein Dinosaurier der Branche. Die bedrängten Platzhirsche wiederum, für

51 die angesichts der neuen Konkurrenz immer weniger Verfahren abfielen, zogen los, bewarben sich  
52 bei anderen Gerichten und eröffneten dort Niederlassungen.

53

54 Richter, denen es an Fachkenntnis fehlt

55

56 Immer mehr Verwalter konkurrieren seitdem um immer weniger lukrative Verfahren. Auf dem  
57 Höhepunkt der Pleitewelle im Jahr 2003 wurden 39320 Unternehmens-Insolvenzen verzeichnet,  
58 seitdem gehen die Zahlen Jahr für Jahr zurück – auf zuletzt noch 29160 Verfahren. Die jagt man  
59 sich nach Kräften gegenseitig ab. Im Schnitt entfallen gerade noch 16 Verfahren auf einen  
60 Verwalter, in vielen Fällen sind es fünf oder auch nur zwei. Davon kann keine Kanzlei existieren.  
61 Hans Haarmeyer schätzt, dass derzeit mindestens 500 Büros „auf der Kippe stehen“.

62 Die Richter an den Amtsgerichten, zuständig für die Vergabe der Insolvenzverfahren, stehen dem  
63 Heer der Verwalter hilflos gegenüber. Ihre Aufgabe wäre es, die Champions League von der  
64 Kreisklasse zu scheiden. Aber sie kennen die Stärken und Schwächen der einzelnen Verwalter  
65 nicht, oft nicht einmal mehr die Verwalter selbst.

66 Seit das Bundesverfassungsgericht vor knapp vier Jahren entschied, dass die Gerichte keine  
67 geschlossenen Vorauswahl-Listen mehr führen dürfen, sondern „jeder Bewerber eine faire Chance  
68 erhalten muss, entsprechend seiner gesetzlich vorausgesetzten Eignung berücksichtigt zu werden“,  
69 sind ihre Listen immer länger geworden. Sie müssen jeden aufnehmen, der sich bei ihnen als  
70 Schatzmeister der Zahlungsunfähigen bewirbt. Selbst Richter an kleinen Amtsgerichten, die im  
71 Schnitt 20 Insolvenzverfahren jährlich vergeben, haben mittlerweile die Wahl unter hundert oder  
72 mehr Verwaltern. Wonach sollen sie entscheiden? Wer kriegt die meisten Fälle? Der Verwalter, der  
73 am längsten vor Ort ist? Der schon mal ein spektakuläres Verfahren gemanagt hat? Die größte  
74 Kanzlei? Man könnte auch nach dem Alphabet vorgehen.

75 Bei der Auswahl des Insolvenzverwalters gilt uneingeschränkt der Primat der richterlichen  
76 Unabhängigkeit. Der insolvente Unternehmer hat dabei am wenigsten zu sagen; er ist der Entschei-  
77 dung des Gerichts total ausgeliefert. Er kann nur hoffen, dass der Richter einen fähigen Verwalter  
78 anruft, der vielleicht sogar etwas von der Branche versteht. Der Hinweis des Pleitiers, dass der  
79 ausgewählte Verwalter in der Vergangenheit schon mehrere sanierungsfähige Unternehmen in  
80 ähnlicher Situation kurzerhand dichtgemacht hat, mag beim Richter Gehör finden – sehr  
81 wahrscheinlich ist es nicht.

82 Die Bestellung des Verwalters ist schon ein Problem, seine Kontrolle durch den Richter erst recht.  
83 Im Jura-Studium fristet das Insolvenzrecht ein Schattendasein. Und später, bei Gericht, kann es  
84 passieren, dass der Behördenleiter den jungen Proberichter anweist: „Sie machen jetzt mal  
85 Insolvenzsachen.“ An kleinen Amtsgerichten erledigen die Richter Insolvenzverfahren quasi  
86 nebenher, zwischen Unterhaltsstreit und Wohnungskündigung. Wie sollen sie da einen Verwalter  
87 kontrollieren? Oder selbst beurteilen, ob ein Unternehmen noch zu retten ist? „Die meisten Richter  
88 können keine Bilanz lesen, und sie wissen auch nicht, was ein Verfahren im Durchschnitt kosten  
89 darf und was mindestens dabei herauskommen sollte“, befindet Hans Haarmeyer. „Die Verwalter  
90 können vielerorts in völligem Dunkelfeld agieren – und das Geld aus der Insolvenzmasse  
91 wunderbar umleiten.“

92 Eine Einschätzung, die aufgeschlossene Richter bestätigen – obwohl sie sich damit bei vielen  
93 Kollegen nicht eben beliebt machen. „Die Verwalter haben häufig einen großen Wissensvorsprung  
94 vor den Richtern“, sagt Andreas Schmidt, Insolvenzrichter am Amtsgericht Hamburg. „Mangels  
95 Know-how kann der Richter oft gar nicht anders, als dem Verwalter zu glauben. Oft kann er ihm  
96 nicht mal die richtigen Fragen stellen. Entsprechend agieren viele Verwalter, wie sie wollen.“ Auf  
97 der anderen Seite wundert sich der Krefelder Insolvenzverwalter Wilhelm Klaas, „dass die Gerichte  
98 auf echte Kontrollen verzichten, obwohl ich regelmäßig Treuhandgelder zwischen 60 und 100  
99 Millionen Euro verwalte. Man vertraut mir eben.“ Er findet: Das ist zu wenig.

100 Die meisten Gerichte kontrollieren nicht einmal, welche Beträge während des Verfahrens von den  
101 Insolvenzkonten abfließen – wohin auch immer. Seriöse, mit aktueller Software ausgestattete  
102 Verwalter wie Wilhelm Klaas oder sein Ulmer Kollege Michael Pluta, dessen Kanzlei im Jahr 2006  
103 die frühere Siemens-Handysparte BenQ Mobile durch die Insolvenz geleitete, bieten den Gerichten  
104 an, „alle Konten, die wir für die von uns verwalteten Unternehmen führen, jederzeit online  
105 abzurufen, mit sämtlichen Kontenbewegungen“. Plutas ernüchternde Erfahrung: „Nur ein Bruchteil  
106 der Gerichte macht davon Gebrauch.“

107  
108 Verwalter, die erst einmal an sich selbst denken  
109

110 Da angesichts sinkender Verfahrenszahlen der wirtschaftliche Druck auf die Verwalter zunimmt, ist  
111 die Versuchung groß, sich aus der Insolvenzmasse zu bedienen und die Vergütung kreativ zu  
112 maximieren. Spektakulär ist der Fall des hannoverschen Insolvenzverwalters Reinhard Mühl, der in  
113 106 Verfahren insgesamt 45 Millionen Euro veruntreute und im vorigen Jahr zu einer achtjährigen  
114 Haftstrafe verurteilt wurde.

115 Die kleinen, geschickt getarnten Winkelzüge raffgieriger Verwalter machen zwar keine  
116 Schlagzeilen, sorgen allerdings für einen respektablen Nebenverdienst. Warum nicht einen  
117 Mitarbeiter der eigenen Kanzlei für ein paar Monate an das anvertraute Unternehmen ausleihen?  
118 Dann steht er dort auf der Payroll. Gern wird auch die Buchhaltung der insolventen Firma in ein  
119 externes Büro umgeleitet – das zufällig der Ehefrau des Verwalters gehört.

120 Oder er lässt in seiner Sozietät Rechnungen schreiben für Gutachten, die nie verfasst wurden,  
121 Steuererklärungen für die vergangenen fünf Jahre anfertigen, die kein Finanzamt je verlangt hat. In  
122 einem Fall, berichtet Haarmeyer, gehörten der Frau eines Verwalters eine Reihe von Dessous-  
123 Läden. Von dem insolventen Unternehmen, das der Gatte verwaltete, kaufte sie Ware zum  
124 Spottpreis – um sie anschließend an die selbe Firma zurückzuverkaufen. Natürlich zum regulären  
125 Preis.

126 Bei der Hamburger Erhebung zeigte sich etwa, dass ein Verwalter, versorgt mit durchaus lukrativen  
127 Verfahren, das Kunststück vollbrachte, 85 Prozent der Insolvenzmasse für seine eigenen  
128 Verwaltungs- und Verwertungskosten abzuzweigen. Anders ausgedrückt: Er wirtschaftete im  
129 Schnitt 85 Prozent des gesamten Unternehmensvermögens in die eigene Tasche. Mit dem Mann  
130 will man nun reden. „Ermahnungsgespräch“ nennt der Richter Frank Frind das. „Wenn ein  
131 Verwalter derart eklatant schlechte Werte hat“, fordert dagegen das Hamburger Verwalter-  
132 Urgestein Jan Wilhelm, seit 30 Jahren im Geschäft und als Partner von HWW Wienberg Wilhelm  
133 mit 20 Niederlassungen in Deutschland einer der Großen der Insolvenz-Szene, „dann kann nur  
134 eines gelten: Der darf keine Verfahren mehr bekommen.“

135 Für ein Unternehmen, das ohnehin schon am Abgrund steht, kommt der Einzug eines unfähigen  
136 oder geldgierigen Verwalters dem Todesurteil gleich. Weil die Richter das Wirken und Werken  
137 ihrer Verwalter kaum hinterfragen, wird viel zu häufig beerdigt statt saniert. Dabei ist die  
138 Fortführung Not leidender Unternehmen mit der Insolvenzordnung 1999 eindeutig ins Zentrum des  
139 Verfahrens gerückt. „Da wurde ein Paradigmenwechsel vollzogen“, erklärt Amtsrichter Andreas  
140 Schmidt, „aber viele Gerichte haben den in keiner Weise nachvollzogen.“

141 Oft kann der Richter nicht beurteilen, ob ein Unternehmen sanierbar ist – und der Verwalter kann  
142 im Zweifelsfall nicht sanieren. Im Jura-Studium jedenfalls hat er das nicht gelernt. Es gibt reine  
143 Zerschlagungsverwalter, die noch nie ein Unternehmen fortgeführt haben. Manche setzen nicht  
144 einmal einen Fuß in die Firma, die sie nach Aktenlage bestatten. Die Liquidation ist vergleichsweise  
145 einfach, geht schnell und risikofrei vonstatten und verspricht kalkulierbare, rasche Vergütung.  
146 Bestenfalls wird das anvertraute Unternehmen für einen Spottpreis zur weiteren Verwertung an  
147 einen Firmenaufkäufer verscherebelt. Hans Haarmeyer ist sicher, dass auf diese Weise regelmäßig  
148 Millionenwerte verschleudert werden. „Wenn Sie als Richter nicht wissen, dass ein Unternehmen

149 eigentlich zwei Millionen wert ist, freuen Sie sich natürlich, wenn der Verwalter Ihnen erzählt, dass  
150 er für die Klitsche noch 500000 gekriegt hat.“

151 Selbstverständlich könnte ein Richter einmal nachhaken, wenn ihm ein Verwalter auffällt, der  
152 immer wieder liquidiert, obwohl es beim Eröffnungsverfahren jedes Mal hoffnungsvoll aussah. In  
153 der Praxis geraten die Fälle allerdings meist rasch aus dem Blick. Nachdem der Richter den  
154 Verwalter bestellt hat, übernimmt nämlich ein Rechtspfleger das Verfahren. Der Richter müsste es  
155 wieder an sich ziehen, sich den Verfahrensstand berichten lassen, wozu er offenbar selten Anlass  
156 sieht.

157 Engagierte Verwalter, die um jeden Arbeitsplatz kämpfen, greifen ihre Kollegen von der  
158 Totengräberfraktion mittlerweile frontal an: „Das ist Gerichtsvollzieher- und Verwertermentalität.  
159 Solche Verwalter müssen weg“, urteilt Jan Wilhelm, der schon bei Konkursunternehmen mit  
160 Tausenden von Beschäftigten Regie führte, etwa bei der Flensburger Werften- und Reedereigruppe  
161 Harmstorff oder der Musical-Firma Stella. „Bei uns wird grundsätzlich jeder Betrieb fortgeführt.  
162 Das ist unsere Philosophie.“

163 Sanierungsspezialisten wie Jan Wilhelm oder sein Ulmer Kollege Michael Pluta verstehen sich als  
164 Task Force zur Krisenintervention. „Wenn wir ein Verfahren bekommen, sind wir innerhalb einer  
165 Stunde im Unternehmen“, sagt Pluta. „Das ist wie ein Notarzt-Einsatz.“ Pluta spricht dann sofort  
166 mit dem Geschäftsführer und hat meist einen Kaufmann dabei, der in der Lage ist, die Firma aus  
167 dem Stand zu übernehmen. Schon am nächsten Tag wird die Belegschaft zusammengetrommelt.  
168 „Wir müssen die besten Leute davon überzeugen, zu bleiben statt fortzurennen.“ Und die  
169 Hauptgläubiger beknien, auf einen Teil ihrer Forderungen zu verzichten, damit die Firma wieder  
170 Luft zum Atmen bekommt. „Einen Insolvenzverwalter, der dazu nicht in der Lage ist“, befindet  
171 Hans Haarmeyer, „den können Sie getrost vergessen.“

172 Vor allem muss der Verwalter bereit sein, ins Risiko zu gehen. Beim Versuch, das Unternehmen zu  
173 retten, erwirtschaftet er anfangs fast zwangsläufig Verluste – für die er persönlich haftet. Schon in  
174 den ersten Stunden, etwa wenn er mit Lieferanten darüber verhandelt, den Betrieb trotz vieler  
175 unbezahlter Rechnungen weiter zu beliefern, kann unternehmerischer Mut gefragt sein,  
176 berichtet Jan Wilhelm. „Da sitzen Sie dann dem Anwalt des Lieferanten gegenüber und der sagt:  
177 ‚Natürlich liefern wir, aber nur, wenn Sie mir eine persönliche Bürgschaft geben.‘ Entweder ich  
178 gehe das Risiko ein, oder ich kann gleich den Schlüssel rundrehen.“ Und wie entscheidet er in einer  
179 solchen Situation? „Wenn ich an das Unternehmen glaube, bürge ich. So viel Optimismus und  
180 Selbstvertrauen muss ich als Verwalter einfach haben.“

181 Der Reformier Haarmeyer hat unterdessen noch deutlich feineres Zahlenwerk aufgefahren als das  
182 der Hamburger Richter. Basierend auf der Auswertung von 1500 Verfahrensakten und 138  
183 Interviews mit Richtern, Rechtspflegern, Insolvenzverwaltern und Gläubigern, ließ er von Juristen  
184 und Betriebswirten ein Zertifizierungs- und Rating-System erarbeiten, eine Art Insolvenzverwalter-  
185 TÜV, der erstmals einen bundesweiten Verwaltervergleich ermöglicht.

186 Königsdisziplin des Haarmeyer’schen Verwalter-Checks ist ein Rating mit Bewertungen von A für  
187 gut bis AAA für hervorragend. Es spiegelt die Ergebnisse abgearbeiteter Fälle wider und  
188 beantwortet damit die Frage, ob ein Verwalter gut oder schlecht wirtschaftet. „Sie brauchen nicht  
189 mehr als fünf oder sechs Zahlen über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren“, ist Haarmeyer  
190 überzeugt, „dann wissen Sie, was für einen Verwalter Sie vor sich haben.“ Unternehmenserhalt, die  
191 Zahl der geretteten Arbeitsplätze und die für die Gläubiger erwirtschaftete Quote erhalten in seinem  
192 System das stärkste Gewicht. Die ersten Rating-Ergebnisse zeigen, dass hervorragende Verwalter  
193 im Schnitt fast die Hälfte der insolventen Firmen fortführen, dabei mehr als 30 Prozent der  
194 Arbeitsplätze erhalten und für die ungesicherten Gläubiger Quoten in zweistelliger Höhe  
195 herausholen. An diesen Zahlen sollen sich die anderen nun messen. Das Potenzial für gut bis  
196 hervorragend schätzt Haarmeyer auf bundesweit etwa 350 bis 400 Verwalter.

197 Die großen Insolvenz-Kanzleien, allen voran Pluta, Klaas und Wienberg Wilhelm, drücken kräftig  
198 aufs Tempo. Sie hatten die Zertifizierungs-Teams schon im Haus und warten nun auf die

199 Ergebnisse. „Wir lassen uns messen“, appelliert Michael Pluta an die Standeskollegen, „aber wir  
200 wollen auch, dass ihr euch messen lasst.“ Vor allem die Richter sollen sich nicht mehr hinter ihren  
201 langen Verwalterlisten verstecken können, sondern einen Wettbewerb der Besten zulassen. Der  
202 darauf hinauslaufen dürfte, dass die Unfähigen aus dem Markt gedrückt werden.  
203 „Bei jedem Verfahren kann es einem Richter künftig passieren, dass hinterher ein Verwalter oder  
204 ein Gläubiger zu ihm kommt“, prognostiziert Hans Haarmeyer. „Der wird dann unangenehm  
205 nachfragen, warum eigentlich kein Kollege mit Sanierungsquoten von 40 oder 60 Prozent das  
206 Verfahren bekommen hat, sondern ein notorischer Plattmacher, der die Firma schnell bestattet hat.“  
207 --