



Dicke Fische im Abfluss

Die Insolvenz ist das jüngste Gericht des Unternehmers.

Die Geschichte eines Weltuntergangs.
Und die Tage danach.

Text: Thomas Ramge
Foto: Susanne Ludwig

• „In der Zeit kurz vor und kurz nach dem Insolvenzantrag war die Not am größten“, sagt er. Leicht stockend erzählt er von den vielen, „die nur nach sich geschaut haben“. Und von denen, „die in den entscheidenden Momenten die Dolche rausholten“. Von den wenigen, die in der größten Not Hilfe anboten, kannte er einige gar nicht so gut. Er beschreibt, wie er einfach weitergemacht hat, ohne nach rechts und links zu schauen, um sein unternehmerisches Ende zu überleben. Um das zu reparieren, würde er wohl hundert Leben brauchen, glaubte er. Er stand damals, sagt er heute, „am Rande des Wahnsinns“. Er dachte über Auswandern nach, über Selbstmord. Und machte doch weiter.

Das unternehmerische Ende ist eine menschliche Extremsituation. Wenn der Mensch sich zu annähernd hundert Prozent durch sein Unternehmen definiert, bleibt vom Menschen nach der Pleite wenig übrig. Den meisten Pleitiers dämmert das, wenn der Insolvenzstrudel sie schon in den Abfluss gezogen hat.

Bei ihm ist die Zeit kurz vor und kurz nach dem Insolvenzantrag sechs Jahre her. Er hat den Neustart geschafft, „sich Schritt für Schritt neu erschaffen“, wie er es nennt. Beruflich wie menschlich. Im Rückblick sagt er: „Ich habe das große Glück, zweimal in meiner körperlichen Hülle leben zu dürfen.“ Und es gelingt ihm, diesen Satz zu sagen, ohne dass er freikirchlich oder esoterisch klingt. Ein Beispiel, das Hoffnung macht. Deshalb möchte er seine Geschichte erzählen. Dennoch will er nicht mit Namen auftauchen: „Um nicht unnötig Staub aufzuwirbeln.“ Das möchte fast niemand, der einmal direkt von einer Insolvenz betroffen war. Geben wir den Betroffenen also Buchstaben. Er heißt in dieser Geschichte Herr A.

Das chinesische Alphabet mit seinen rund 50 000 Schriftzeichen würde nicht ausreichen, um Unternehmen wie Privatpersonen, die im vergangenen Jahr Pleite machten, ein solches Zeichen zuzuordnen. Zwar ging 2005 die Zahl der Unternehmensinsolvenzen erstmals seit einem halben Jahrzehnt deutlich zurück. Bei 37 900 Pleitefirmen hat die deutsche Unternehmerschaft jedoch kaum Anlass, sich in Sicherheit zu wiegen. Bei persönlich haftenden Gesellschaftern und Geschäftsführern folgt der Firmeninsolvenz meist auch der private Konkurs; und mit ihm ein sozialer und psychischer Absturz. Vergangenes Jahr haben knapp 100 000 Privatpersonen Insolvenz beantragt. Zwei Drittel davon waren überschuldete Verbraucher. Ihre Zahl steigt seit Jahren stetig. Nebenbei bemerkt: Nach Berechnungen der Wirtschaftsauskunftei Creditreform haben die Konkurse des Jahres 2005 mehr als eine halbe Million Arbeitnehmern ihren Job gekostet.

Er, Herr A, war mal ein dicker Fisch in der Berliner Immobilienbranche. Ein sympathischer Mensch dazu, also eine Ausnahmeerscheinung. Im Leben von A, Jahrgang 1962, ging es immer voran. Mal mehr, mal weniger schnell, aber der Vektor zeigte immer in die richtige Richtung, nämlich nach rechts oben. Von 1998 bis 2000 hob A ab. Der Aufprall war entsprechend hart. Doch der Reihe nach. ►



Die Bilder stammen aus der Serie „Insolvenz – Alles muss raus“ von Susanne Ludwig

AUFSTIEG

Aufgewachsen im bürgerlichen Berliner Wilmersdorf, machte A nach der Schule zwei kaufmännische Lehren und übernahm eine Tankstellenfiliale. Der Hochzeit folgten zwei Töchter. 1987 baute die junge Familie ein Haus. Weil A die Verhandlungen mit Baufinanzierern, Bauträgern und Architekten Spaß machten, legte er sich richtig ins Zeug. So sehr, dass er entschied: „Ich wechsle ins Immobilienfach.“ A wurde freiberuflicher Makler. Einen besseren Zeitpunkt hätte er sich kaum aussuchen können. Die Wende brachte dem Westberliner Doppelkaufmann einen erheblichen Wohlstandszuwachs und Kontakt zu einem großen westdeutschen Finanzdienstleister, der in der künftigen Hauptstadt bei der Baufinanzierung Fuß fassen wollte. A bekam eine Festanstellung und die seltsame Berufsbezeichnung „Bankenbereichsleiter“, schlug den anlagebereiten Kunden seines Arbeitgebers breite Schneisen in den Berliner Subventionsdschungel und vermittelte ihnen gleich noch die passenden Bauträger für ihre Projekte.

Nach einem kurzen Zwischenspiel als Geschäftsführer einer Immobilien-Projektentwicklungsgesellschaft gründete er seine eigene Maklerfirma. Die zog dann mit einem Bauträger in ein gemeinsames Büro, das Altbauten in Sanierungsgebieten kaufte, wieder flottmachte und geteilt in Eigentumswohnungen an private Investoren – vorzugsweise aus dem Westen der Republik – weiterverkaufte. Der Trick dabei: Die Käufer konnten die Sanierungskosten im Rahmen der so genannten Sonder-Afa steuerlich über zehn Jahre geltend machen. Für alle Beteiligten war das ein gutes Geschäft.

Heute nennt A den Einzug ins Gemeinschaftsbüro „den Anfang vom Ende“. Damals, im Herbst 1997, hoffte er auf Synergien. Dabei stand es schon damals um den Altbausaniierer, nennen wir ihn mal Goldelse AG, nicht zum Besten – trotz guter Objekte im Portfolio. Der geschäftsführende Gesellschafter, Herr B, verbrachte viel Zeit auf seinem Anwesen in Südspanien, also weit weg von seinen Steuerschulden. Von ursprünglich neun Mitarbeitern waren irgendwann noch zwei übrig. Und die verwalteten fünf überfinanzierte Mietshäuser und zwei Altbauten, die noch fertig saniert werden mussten.

Die Banken drängten massiv auf Kreditablösung. Auf den offenen Baustellen ging zu dem Zeitpunkt gar nichts. B bat A: „Setz dich mal in mein Büro, und löse mir mal ein paar Probleme.“ Per Luftpost kam eine Vollmacht. A merkte schnell: „Da ist Substanz.“ Er stieß die Mietshäuser zügig ab, verhandelte mit Handwerkern und schaffte es binnen weniger Wochen, ein Haus mit 41 Wohnungen doch noch fertig zu sanieren. Die Wohnungen gingen weg wie warme Schrippen, und die Goldelse AG war wieder halbwegs liquide. Auch das zweite Sanierungsobjekt war bald startklar für den Vertrieb. B kehrte entzückt aus Spanien zurück und gab die Parole aus: „Jetzt spucken wir gemeinsam in die Hände und machen das Ding groß.“ Sie machten es groß.

A kaufte sich als Gesellschafter ein, wurde gleichberechtigter Vorstand und arbeitete 17 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Einkaufen, sanieren, aufteilen, verkaufen: alles hoch professionell nach von A normierten Betriebsabläufen. Im November 1998 verlieh der TÜV Rheinland der Goldelse AG ein neu entwickeltes Zertifikat „der Qualitätsfähigkeit für Planung und Ausführung von Altbaumodernisierung und Sanierung“ – als erstem Unternehmen überhaupt.

Objekt für Objekt erwarb sich der Bausaniierer einen immer besseren Ruf bei den westdeutschen Steuersparern. Ein komplett saniertes Haus hatten die Vertriebler in der Regel binnen drei Tagen an den Mann gebracht. Im Büro des Notars C, mit dem die Goldelse zusammenarbeitete, bekam A einen eigenen Schreibtisch mit eigenem Fax, um wie am Fließband die Wohnungsverkäufe beurkunden zu können.

1999 machte die Goldelse AG mit ihren Steuersparwohnungen 250 Millionen Mark Umsatz. Die Banken gewährten A einen Blankokreditrahmen von 50 Millionen Mark für den Ankauf weiterer Sanierungshäuser. Im Büro arbeiteten jetzt 67 feste Mitarbeiter. Im März 2000 verliehen DG Bank und die Zeitschrift »Die Woche« A und B den Unternehmerpreis Mittelstand. Zwei Monate später machten SAP, »Manager Magazin«, Deutsche Börse und Ernst & Young das Berliner Zwei-Mann-Team zum „Entrepreneur des Jahres für inhabergeführte mittelständische Unternehmen, die sich durch Wachstumsstärke und Innovationsgeist auszeichnen.“ Im Juli bewilligte eine Bank 15 Millionen Mark Kredit, mit denen die Goldelse AG 72 Prozent eines börsennotierten Immobilienunternehmens kaufte.

Schein und Sein liegen in der Immobilienbranche hin und wieder besonders weit auseinander. Am 6. November schlich A zum Amtsgericht Charlottenburg und gab einen Insolvenzantrag für die Goldelse AG ab. Die Staatsanwaltschaft leitete ein Ermittlungsverfahren ein. A und B hafteten jeder persönlich für Kredite in Höhe von rund 150 Millionen Mark. Der Kauf des börsennotierten Konkurrenten – angeblich von B ohne Wissen von A beschlossen und unterzeichnet – führte endgültig zur totalen Überschuldung der Goldelse. Wenige Wochen später war auch der zweite juristisch zwingende Insolvenzgrund gegeben: Zahlungsunfähigkeit. Als A das Amtsgericht verließ, fühlte er sich frei und erleichtert. Das ist der Anfang vom Ende des Endes, hoffte er. Dem war auch so. Was A noch nicht so klar war: Das Ende hat ein erhebliches Beharrungsvermögen.

FALL

A sieht heute einen großen und viele kleine Gründe, warum das Erfolgsmodell Goldelse so grandios gegen die Wand fuhr und als Totalschaden endete. Der große Grund war die Gigantomanie seines Partners. „Der wollte immer schneller immer größer.“ Zu den



kleinen Gründen hat – neben überlasteten Grundbuchämtern und unfähigen Bankern – auch er selbst beigetragen. Das gibt er zu, auch wenn ihm das nach wie vor nicht leicht zu fallen scheint. Aufarbeitung der Vergangenheit gehört selten zu den Stärken von Pleitiers. A, der überlegt redet, bemüht sich redlich: „Es ist schwer zu beschreiben, was vor und während einer Insolvenz mit einem persönlich haftenden Gesellschafter geschieht.“ Er schafft es dann doch, zwei Stunden lang.

Die Kurzfassung geht so:

PHASE 1 Vorahnung und Kampf

Von außen betrachtet sieht die Firma noch wie ein strahlender Sieger aus. Wer Einblick hat, ahnt: Der Zug rast mit fünf Loks und 100 Waggons Richtung Abgrund. A will Fahrt rausnehmen und Waggons abhängen, um die nötigen Weichen umzustellen. Das kann nur gelingen, wenn die Liquidität des Unternehmens erhalten werden kann. Also bringt er auch die Teile seines Privatvermögens ein, die bislang unbelastet waren. Zum Beispiel das Privathaus. Zu Hause bekommt er erste Vorwürfe zu hören. Dessen entzieht er sich, was leicht fällt, da er ohnehin nur noch zum

Duschen und Schlafen bei Frau und Töchtern ist. Im Büro gelingen immer wieder kleine Erfolge. Hier eine Umschuldung, da ein guter Verkauf. Das macht Hoffnung. Nichts ist verloren.

PHASE 2 Die letzten Patronen

Nach vielen Streitigkeiten über die Strategie hat er sich mit dem Geschäftspartner überworfen. Er entscheidet nun alles, wie er es für richtig hält. Jetzt muss er alles richtig machen. Hundert Prozent Konzentration auf das Tagesgeschäft. Er zieht ins Büro. Und kündigt dem ersten Mitarbeiter. Freunde bieten ihm Rat an. Den kann er jetzt wirklich nicht gebrauchen, schließlich kennt er das Unternehmen am besten. „Das Gefühl für das Zwischenmenschliche“ hat er verloren, dafür einen Tunnelblick angenommen. Tausend Gedanken rasen gleichzeitig durch seinen Kopf. Aber keinen kann er zu Ende denken. Das macht rationale Entscheidungen nicht leichter. Das erste Gehalt, das er nicht auszahlt, ist das eigene. Er merkt, wie das Gehirn erste Aussetzer produziert. Was soll's. Einfach ignorieren. Wieder ein Objekt für den Vertrieb fertig gemacht. Wann kommt endlich der Zahlungseingang vom vorherigen? ►

PHASE 3

Die größte Not

Die Goldelse kann die Gehälter der verbliebenen Mitarbeiter nicht mehr zahlen. A weiß, dass er noch drei Wochen hat, um bei Gericht Insolvenz zu beantragen. Notar C, bei dem er noch den Schreibtisch mit Fax hat, sagt ihm: „Das, was jetzt auf Sie zukommt, können Sie nicht allein durchstehen.“ C fährt mit A zu einer Psychiaterin, die ihm Vitamine gibt und eine Gesprächstherapie beginnt. A weist erste Geschäftsfreunde auf die Situation hin, rät ihnen von weiteren Investitionen ab. Bei den Banken – die Goldelse AG steht bei mehr als 20 in der Kreide – beginnen Gespräche zur Schadensbegrenzung. Handwerker, die auf ihr Geld warten, stellen die Arbeit ein. Einige Mitarbeiter beginnen A zu drohen: Wenn er nicht sofort die Provision überweise, würden sie dies oder das öffentlich machen. Nach Hause kann A nicht. Zu seiner Frau ist der Gesprächsfaden abgerissen. Sie weiß, dass sie das Haus, das sie gemeinsam gebaut haben, bald verlassen wird.

PHASE 4

Ende

Einen Tag nach dem Insolvenzantrag kommt der vorläufige Insolvenzverwalter in die Räume der Goldelse AG und versucht, sich einen Überblick über den Zustand der Firma zu verschaffen. 148 Millionen Mark Verbindlichkeiten bei den Banken steht ein Vermögen von dutzenden Baustellen gegenüber, auf denen es nicht mehr vorangeht. Der Insolvenzverwalter merkt schnell: Eine Sanierung ist nicht möglich. Also Liquidation, damit die Gläubiger noch irgendwas kriegen. A darf sein Büro nicht mehr betreten. Der Porsche in der Tiefgarage ist Teil des Insolvenzvermögens. Trotz allem ist A froh, die Verantwortung los zu sein. Auch Kartenhäuser können schwer auf Schultern lasten. A zieht mit seiner Assistentin, Frau D, in eine Einzimmerwohnung in Neukölln. In den Monaten der Krise ist man sich näher gekommen. A hat kein Konto mehr, er kann seine Krankenversicherung nicht mehr bezahlen. In der Einzimmerwohnung fühlt er sich „wie ein Tiger im Käfig“. Er versucht ein Buch zu lesen. Und muss es neu lernen, denn er kann sich nicht länger als fünf Minuten konzentrieren. Die Psychiaterin hilft. Freunde stecken ihm hier und da etwas Geld zu, Notar C gründet gar eine Art Unterstützerkreis. Sein ehemaliger Partner, B, meidet vorerst deutschen Boden.

PHASE 5

Sozialamt oder Neustart?

Hierzu später mehr.

ABSTRAKTION

Sebastian Laboga hat kein Problem damit, seinen Namen in dieser Geschichte zu lesen. Dafür möchte er zu konkreten Sachverhalten keine Stellung nehmen, auch nicht zum Fall Goldelse, den er vor sechs Jahren mit betreute. Doch für das Allgemeine liefert er gern seine Perspektive. Laboga ist Insolvenzverwalter und seit fünf Jahren der Berliner Standortleiter der renommierten Wirtschaftskanzlei Kübler.

25 Mitarbeiter hat er mittlerweile unter sich. Insolvenzverwaltung gehört in der bankrotten Hauptstadt zu den wenigen Boom-Branchen. Sebastian Laboga, so heißt es in Berliner Pleitierskreisen, gehört zu denjenigen seines Fachs, „die trotz ihres Jobs Mensch geblieben sind“. Der Volljurist lächelt freundlich, als er das hört, und stellt klar: „Der Insolvenzverwalter ist nicht der Schutzpatron des Schuldners. Unsere Aufgabe ist es, den Gläubigern zu ihrem Recht zu verhelfen. Da dürfen keine Missverständnisse aufkommen.“

Am Tag nach dem Insolvenzantrag, wenn der vom Gericht bestellte vorläufige Insolvenzverwalter zum ersten Mal in der Firma auftaucht und mit der Belegschaft Tacheles redet, verstehen viele Pleitiers vieles falsch. „Sie sind müde, oft wie betäubt“, beobachtet Laboga. „Und meist setzt erst da ein Desillusionierungsprozess ein, gefolgt von einem Vereinsamungsprozess.“

Aus Geschäftsfreunden, mit denen man schon seit 20 Jahren zusammenarbeitet, werden ungeduldige Schuldner. Auch die redlichen Insolventen haben die Wahrheit meist gedehnt. Sie haben wochenlang Optimismus verbreitet – und dabei das Vertrauen ihrer Mitarbeiter verspielt. Diese haben oft ein oder zwei Monate keinen Lohn mehr erhalten. Beim Chef kommen nicht selten private Probleme hinzu. Sehr selten etwa sind Altersabsicherungen von Freiberuflern und Unternehmern insolvenzfest.

Sebastian Laboga fasst es so zusammen: „Da ist ein Zug 20 Jahre unter Volldampf gefahren, und der Unternehmer war immer der Heizer. Plötzlich steht der Zug still. In dieser Situation muss der Unternehmer begreifen, dass sich über Nacht die Spielregeln vollkommen geändert haben.“

Für den Insolvenzverwalter heißt das, er muss dem Unternehmer mit Respekt begegnen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Dazu gehört, den Pleitier nicht mehr als nötig bloßzustellen. Verwalter und Konkursunternehmer müssen im Verlauf des Insolvenzverfahrens zwar nicht zusammen, aber miteinander arbeiten. Gleichzeitig muss der gescheiterte Unternehmer die von jetzt an gültige Prioritätenliste in seinen verwirrten Kopf bekommen:

1. Der Insolvenzverwalter hat zunächst einmal die Aufgabe, Masse für die Gläubiger zu erzielen.
2. Wenn möglich, ist es ein zweites Ziel, über eine Sanierung Arbeitsplätze zu sichern.



3. *Es ist wünschenswert, eine Regelung zu finden, in der redliche Pleitiers noch irgendeine Perspektive oberhalb der Pfändungsgrenze von knapp 1000 Euro sehen können.*

Ziel zwei darf dem Ziel eins allerdings nicht widersprechen. Denn kein Gläubiger darf durch eine Sanierung schlechter gestellt sein als bei einer Liquidierung. Ziel drei steht ohnehin ganz hinten an. Das deutsche Insolvenzrecht, 1999 grundlegend reformiert, ist seit dem 19. Jahrhundert ein Gesetz zum Schutz der Gläubiger. Damit unterscheidet es sich von der US-amerikanischen Rechtstradition. Dort sind die Vorzeichen genau umgekehrt. Das viel zitierte Chapter 11 des amerikanischen Konkursrechts soll Unternehmer in Zahlungsschwierigkeiten vor Gläubigern schützen, damit Unternehmen finanzielle Durststrecken überstehen und irgendwann profitabel weitermachen können.

Gleichwohl gilt auch in Deutschland: Mit einer erfolgreichen Sanierung ist auch den Gläubigern meist am besten gedient. Das reformierte deutsche Insolvenzrecht sieht deshalb das Instrument des Sanierungsplans vor, das allerdings hauptsächlich für Insolvenzen von größeren Unternehmen geeignet ist. Im Idealfall läuft das ungefähr so ab: Der vorläufige Insolvenzverwalter und seine Gutachter stellen fest, dass eine Firma noch genug Substanz hat, unter den Bedingungen des Insolvenzrechts zu überleben. Ein Insolvenzrichter eröffnet das offizielle Insolvenzverfahren. Der

Insolvenzverwalter kann das Unternehmen dann – zumindest teilweise oder vorübergehend – von seinen Altverbindlichkeiten befreien. Das Arbeitsamt übernimmt für drei Monate die Gehälter der Mitarbeiter (Insolvenzgeld).

Das eröffnet oft die Perspektive, den Geschäftsbetrieb kurzfristig aufrechtzuerhalten. In der gewonnenen Zeit sucht der Insolvenzverwalter – bei Großunternehmen oft unterstützt von der Politik – nach neuen Geschäftsführern und/oder Eigentümern, die das angeschlagene Unternehmen restrukturieren und neu auf dem Markt platzieren. Gelingt eine so genannte „übertragende Sanierung“, sehen die Gläubiger langfristig meist deutlich mehr von ihrem Geld als bei einer sofortigen Liquidierung. Der Idealfall ist sehr selten. Insolvente Unternehmen sind in Deutschland im Schnitt gerade noch für drei bis vier Prozent ihrer Verbindlichkeiten gut. 96 bis 97 Prozent fallen in die Rubrik Kapitalvernichtung.

Das hat viele Ursachen. Eine davon ist schnell erklärt. Ein Insolvenzverwalter hat keinen Sack Geld dabei. Wenn nichts mehr da ist, ist nichts mehr da. Punkt. Eine andere, etwas kompliziertere, hat mit Timing zu tun. Schlechte Manager, die Unternehmen in eine Krise führen, managen in der Regel auch in der Krise schlecht. „Kaum einer meldet die Insolvenz zu früh, fast alle zu spät an. Das mindert nicht nur eventuelle Sanierungschancen“, weiß Jurist Laboga.

Besteht der Verdacht auf Insolvenzverschleppung, beginnt auch der Wirtschaftsstaatsanwalt mit seiner Arbeit. Die meisten Insolvenzanträge werden allerdings ohnehin nicht von Unternehmen per Eigenanzeige selbst gestellt, sondern von den Sozialversicherungsträgern und Finanzämtern, nachdem Sozialleistungen oder Steuerschulden nicht gezahlt wurden. Zum Eigenantrag kommt es oft erst, wenn die Geschäftskonten bereits gepfändet wurden. Dabei bietet das neue Insolvenzrecht die Möglichkeit, schon bei drohender Zahlungsunfähigkeit die juristische Notbremse zu ziehen, was erfahrungsgemäß Sanierungschancen in Insolvenzen deutlich erhöht.

Zum dritten schlagen in Deutschland im Insolvenzfall die Emotionen oft höher als nötig. Das ist ein Kulturproblem. Oder genauer: ein Problem mangelnder Insolvenzkultur. Im 19. Jahrhundert griff ein anständiger Kaufmann nach dem Konkurs am besten zum Strick – unternehmerisches Scheitern war schlicht nicht vorgesehen. Heute ist der Strick nicht mehr üblich. Nur redet mit dem Pleitier keiner mehr. In der angelsächsischen Risikokultur ist Konkurs und Neuanfang in der Wahrnehmung aller beteiligten Akteure dagegen Teil der wirtschaftlichen Normalität. In der Krise reagieren deshalb alle rationaler. Sebastian Laboga spürt oft eine „Grundaggression“ der Gläubiger gegen die Schuldner. Ohne auf die Fakten zu sehen, wird auf Liquidation gedrängt. Lieber auf 20 Prozent verzichten. Der Schuldner soll büßen. Niemand macht in Deutschland mit insolventen Unternehmen Geschäfte, besonders wenn diese für Produkte oder Leistungen haften müssen. Bei Bauausschreibungen bleiben Konkursfirmen ohnehin außen ▶

vor. Hinzu kommt: Finanzbehörden und Insolvenzrichter sind bei möglichen Sanierungen oft wenig kreativ. Kreativität ist zusätzliche Arbeit. „Auch bei den Insolvenzverwaltern ist nicht immer die nötige Kompetenz voll vorhanden“, kritisiert Annemarie Sahn diplomatisch. Fest steht für die Insolvenzexpertin von Creditreform: „Die Ausbildung von Richtern wie Verwaltern ist sehr auf das Juristische beschränkt. Das befähigt nicht automatisch, ein Unternehmen in der Krise umfassend zu beurteilen.“ Stimmen wie diese mehren sich. Noch haben sich die Chancen des neuen Insolvenzrechts offenbar nicht überall herumgesprochen. Doch die Juristen sind schlechte Sündenböcke. Sie kommen erst, wenn der Karren schon im Dreck steckt. Sebastian Laboga zitiert in diesem Zusammenhang gern Marcel Reich-Ranicki: „Ich bringe keinen um, ich stelle nur den Totenschein aus.“

Das Grobraster der Insolvenzgründe lautet: Managementversagen, Kapitalmangel und schlechtes Wirtschaftsumfeld. Natürlich gibt es immer wieder Unternehmen, die mehr oder weniger schuldlos in die Insolvenz schlittern, zum Beispiel wegen ungewöhnlich schlechter Konjunktur oder übermächtiger Konkurrenz aus dem Ausland. Um die Zahlungsmoral, siehe Baugewerbe, steht es auch nicht zum Besten. Geht ein Großer Pleite, zieht er viele kleine Zulieferer oder Subunternehmer mit. Und bei kleinen inhabergeführten Unternehmen folgt oft das Aus, wenn der Chef ernsthaft krank wird.

Bei mehr als 70 Prozent der Insolvenzen – sagt eine Studie der Creditreform aus 2004 – spielen Managementfehler die entscheidende Rolle. Die Konkursanalysten unterscheiden hier nach Organisationsfehlern (26,7 Prozent), Planungsfehlern (19,6 Prozent), falscher Investitionspolitik (12,5 Prozent) und mangelhaften Produkten oder Arbeiten (12,6 Prozent). Hierunter fallen auch Unternehmen, die zu sozial denken und sich nicht früh genug von Mitarbeitern trennen. Versagt das Management im operativen Geschäft, holt in Deutschland ein strukturelles Manko viele Unternehmen ein: In keinem anderen EU-Land ist die Eigenkapitalquote der Unternehmen so niedrig wie hier. Banken zeigen sich seit der Verschärfung der Regelungen zur Bankenaufsicht im Rahmen des Basel-II-Abkommens bei der Kreditvergabe immer zurückhaltender. „Oft ist es schlicht die fehlende Liquidität, die Unternehmen trotz ordentlicher Auftragslage das Genick bricht“, sagt Expertin Annemarie Sahn.

POST MORTEM

Fehlendes Eigenkapital und in der Folge fehlende flüssige Mittel waren auch bei der Goldelse AG letztlich die Zwingschrauben, die den Gang zum Insolvenzrichter unvermeidlich machten. Herr A hat zur Überraschung vieler Phase 5 überlebt. Das Schild der Firma mit Namen D glänzt messinggold an einem herrschaftlichen Gründerbau in einer Allee Richtung Berlin-Grünwald.

Hier renommieren viele Berliner Immobilienunternehmen mit ihrem Sitz. Vom Eingang führt eine enge Treppe zur Firma D ins Souterrain. In drei Mini-Büros mit zwei Metern Deckenhöhe drängen sich sechs Mitarbeiter an Ikea-Schreibtischen der billigsten Produkt-Linie. Im Besprechungszimmer, am Ikea-Esstisch, ist es ein wenig heller, aber nicht weniger eng.

„Wir wollen nicht größer werden“, versichert A. „Wir haben jetzt genau das richtige Team. Wir sind aufeinander eingespielt. So funktioniert es.“ A ist heute Angestellter seiner ehemaligen Assistentin und jetzigen Lebensgefährtin D. Ihre Projekt- und Vertriebsbetreuung GmbH hat sich auf Resteverwertung insolventer Immobilienunternehmen spezialisiert. Scheitern als Chance. Die Hauptauftraggeber sind Insolvenzverwalter, die für Gläubiger Masse schaffen sollen. Da haben A und D Erfahrung.

Nach dem Ende der Goldelse AG und einigen Wochen im Neuköllner Einzimmer-Käfig packte A der Ehrgeiz, für die Banken so viel wie möglich zurückzuholen. Sanierungsobjekte waren noch genug da. Der Insolvenzverwalter erkannte die Chance und finanzierte für zwei Monate das Souterrainbüro. D bekam drei Monate Insolvenzgeld vom Arbeitsamt, kaufte für 2500 Mark einen GmbH-Mantel und für 300 Mark einen alten VW-Käfer.

Unter Aufsicht des Insolvenzverwalters machte sich die neue Firma daran, die Restposten der Goldelse Stück für Stück zu verkaufen. Das waren zwei Dutzend Altbau-Mietshäuser, eine moderne Wohnanlage, einige Dutzend Wohnungen aus einer Wohnbaugesellschaft und eine ehemalige Brauerei. Von den 148 Millionen Mark Schulden konnten bis heute mehr als 130 Millionen getilgt werden. Einige Banken gingen ohne Verluste aus dem Goldelse-Debakel. Eine davon gab Firma D kürzlich den Auftrag, Käufer für 138 Objekte einer anderen Großpleite zu suchen und die Verträge vorzubereiten. Eine andere Bank gibt A bereits hin und wieder Beurkundungsvollmachten.

A kann so viel zurückgewonnenes Vertrauen manchmal selbst kaum fassen. Er glaubt, gelernt zu haben: „Es gibt nichts, wonach es nicht weitergeht, wenn man sich stellt. Denn wenn man sich stellt, wird das vom Umfeld viel positiver wahrgenommen, als man es selbst erwartet.“ Und er hat Konsequenzen gezogen.

Das Verhältnis zu seinen beiden großen Töchtern ist schwierig. Er hat versäumt, dabei zu sein, als sie groß wurden. Mit D hat er zwei kleine Söhne. Jeden Mittwoch nimmt er sich komplett frei und passt auf sie auf. Da kann kommen, was will. „Beurkunden kann man auch dienstags oder donnerstags“, sagt er.

Seine Pfändungsgrenze ist dank der vier Kinder mit 2400 Euro relativ hoch. Noch zwei Jahre Wohlverhaltenszeit – wie es in der Amtssprache heißt – und er ist alle Schulden los. Dann kann er auch wieder selbst unternehmerisch tätig werden.

Über Ex-Kompagnon B gibt es das Gerücht, er sei wieder aus Spanien zurück in Berlin. Nicht gemeldet, versteht sich. Angeblich versucht B sich wieder als Makler. ■