

Wenn Sebastian Laboga seinen Wagen auf einem Firmenparkplatz abstellt, dann ist es um das Unternehmen selten gut bestellt. Wo Laboga auftaucht, ist Krise. Seit 13 Jahren arbeitet der 53-jährige Jurist und Steuerberater als Insolvenzverwalter. Allerdings gibt es für seine Zunft immer weniger zu tun. Als Laboga 2002 seinen ersten Fall übernahm, meldete hierzulande fast 40 000 Unternehmen Insolvenz an. 2014 waren es nur noch knapp 24 000.

Herr Laboga, es läuft nicht so gut, oder?

Ich verstehe mich jetzt ganz bestimmt nicht darüber beklagen, dass es in Deutschland immer weniger Insolvenzen gibt.

Was denken Sie, wenn die Wirtschaftsprognosen immer besser ausfallen?

Eigentlich denke ich nicht groß darüber nach. Jedenfalls ärgert es mich nicht, wie Sie offenbar vermuten. Aber natürlich hinterlässt diese Entwicklung Spuren. Einige Insolvenzverwalter haben sich zurückgezogen oder beschränken sich auf Unternehmensberatung. Wer bleibt, wird einen langen Atem brauchen.

2014 gab es hierzulande etwa 2000 Insolvenzverwalter. Wie viele werden übrig bleiben?
Vielleicht die Hälfte. Ich weiß es nicht.

Werden Sie dazugehören?

Ich habe da für unsere Kanzlei keinerlei Sorgen. Konjunkturerwicklungen verlaufen immer in Wellen. Irgendwann wird der Markt wieder härter, dann wird sich zeigen, wer in den guten Zeiten seine Hausaufgaben gemacht hat. Falsche oder leichtsinnige unternehmerische Entscheidungen gibt es ja weiterhin, nur fallen sie angesichts der guten Konjunktur eben nicht sofort auf. Das böse Erwachen kommt dann erst später.

Sie vertrauen darauf, dass jetzt künftige Kundschaft entsteht?
So könnte man es formulieren.

Wer bestimmt eigentlich, welches Verfahren übernimmt?

Das Gericht. Wurde bei einem zuständigen Amtsgericht ein Insolvenzantrag gestellt, bestimmt der Richter einen der dort gelisteten Insolvenzverwalter. Aber die Gläubiger können dem auch widersprechen.

Im Ranking der Insolvenzverwalter mit den meisten Fällen rangiert Sie 2014 auf Platz vier. Die Richter mögen Sie.

Es geht nicht um Sympathie, sondern um die fachliche und persönliche Eignung. Beispielsweise muss die Infrastruktur des Verwalters geeignet sein, ein mittelständisches Unternehmen fortzuführen. Darüber hinaus ist die Persönlichkeit des Verwalters entscheidend, seine Erfahrung, sein Know-how und sein Auftreten. Der Richter schickt da schließlich Bedingungen in einen fremden Betrieb. Das sollte schon passen.

Warum ist das Auftreten so wichtig, wenn es doch nur darum geht, so viel wie möglich aus einem Unternehmen herauszuholen?
Weil das eben nicht so simpel ist.

„Ich verstehe mich als Notarzt“

Insolvenzverwalter Sebastian Laboga über falsche unternehmerische Entscheidungen und den richtigen Firmenwagen für seinen Job.



Sondern?

Meine Aufgabe ist es, eine Firma bestmöglich zu erhalten, um sie möglichst gewinnbringend für Gläubiger verkaufen zu können. Das bedeutet in der Regel, ein Unternehmen in einer wirtschaftlichen und emotionalen Ausnahmesituation zu führen, um geeignete Sanierungsmaßnahmen umzusetzen und Investoren zu finden.

Wenn die Gläubiger im Mittelpunkt stehen, welchen Platz haben dann die Beschäftigten?

Da ist eigentlich kein Unterschied, weil in über 90 Prozent der Fälle die Mitarbeiter auch Gläubiger sind. Alle wollen, dass das Unternehmen weiter besteht – auch die Verwalter. Wir sind ja keine Leichenfledderer.

Was sind Sie dann?

Ich verstehe mich eher als Notarzt. Eine Insolvenz ist wie ein Herzinfarkt. Der ist auch nicht automatisch ein Todesurteil, aber es muss sehr schnell gehandelt werden.

Im Gegensatz zu einem Notarzt sind Sie selten willkommen.

Das bedeutet in der Regel, ein Unternehmen in einer wirtschaftlichen und emotionalen Ausnahmesituation zu führen, um geeignete Sanierungsmaßnahmen umzusetzen und Investoren zu finden.

Einsam, weil Scheitern noch immer ein Makel ist?

Sicher, deshalb zögern fatalerweise viele Unternehmer einen Insolvenzantrag sehr lange hinaus und haben andere wider besseres Wissen vertröstet. Oft haben sie auch schmerzlich erfahren müssen, dass Geschäftsbeziehungen sind und Versprechen aus guten Zeiten in der Krise nichts mehr bedeuten. Da gibt es große Enttäuschungen. Es geschieht gar nicht so selten, dass sich ein Unternehmer direkt nach dem Gang zum Gericht mit Depressionen in ärztliche Behandlung begibt.

Empfinden Sie da Mitleid?

Wenn ich in einen Betrieb komme, dessen Chef vielleicht 70 ist, bis zum Schluss gekämpft hat und weinend vor den Trümmern seines Lebenswerks steht, geht das einem schon nahe, gerade weil man in einer solchen Situation auch relativ hilflos ist, denn meist ist in solchen Fällen kaum noch was zu retten.

Typisch Familienunternehmer?

Typisch ist, dass ein angestellter Geschäftsführer eher bereit ist, eine Situation nüchtern zu analysieren und Konsequenzen zu ziehen. In einem vielleicht über Generationen geführten Familienunternehmen läuft das vor allem emotional ab. Zudem haben diese Firmen die Besonderheit, dass die Führungskräfte lange zum Team gehören. Da gibt es selten den offenen Kritiker, der dem Chef gegenüber mal Klartext redet.

Der Chef ist immer schuld?

Tatsächlich sind Fehler der Geschäftsführung die häufigste

ZUR PERSON

Sebastian Laboga, Jahrgang 1962, ist Fachanwalt für Insolvenzrecht, Steuerberater und Wirtschaftsmediator.

Seit 2002 ist er Insolvenzverwalter und geschäftsführender Partner der bundesweit tätigen Sozietät Kübler.

Der **Insolvenzexperte** betreut aktuell unter anderem die Verfahren der Verlagsgruppe Bruno Gröndler, des Solarunternehmens Solva Invest und des Autoteile-Händlers Tip-Auto. jk

Insolvenzursache. In zahlreichen Fällen kann aber eine Krise auch unverschuldet, etwa durch Krankheit oder einen Schicksalsschlag ausgelöst werden. Da fällt die Unternehmensführung über längere Zeit aus, und die Mitarbeiter machen irgendwie weiter. Das kann tödlich sein.

Und Sie sind dann der, der weiß, wie es geht?

Ich versuche erst einmal das Unternehmen am Laufen zu halten. Was in der Vergangenheit war, ist nicht wichtig. Einen Arzt interessiert es im Notfall auch nicht, ob sein Patient Raucher ist oder Übergewicht hat. Es geht um das Jetzt.

Haben Sie ein Rezept?

Nein, aber wer in einer solchen Situation den Schlaumeier gibt, hat schon verloren. Es geht vor allem darum, Vertrauen zu bilden. Da darf man den Betroffenen nicht mit Paragrafen kommen, sondern muss deren Sprache sprechen.

Darf ein Insolvenzverwalter in einer S-Klasse beim Betrieb vorgehen?

Sicher darf er, aber es wäre gedankenlos. Denn er spricht in der Regel mit Menschen, die seit geraumer Zeit kein Geld mehr bekommen haben, nicht wissen, wie sie die nächste Miete bezahlen sollen und wohl auch zu Hause erheblichen Stress erleben. S-Klasse mit Chauffeur geht da ebenso wenig wie Gucci-Anzug und Porsche.

Ein Dialog auf Augenhöhe?

Das ist es ja nicht. Insolvenz bedeutet immer Kontrollverlust für die Geschäftsführung. Also kann man schlecht von Dialog auf Augenhöhe reden, es darf nur keine Ansprache von oben herab geben. Im besten Fall bleibt die bisherige Geschäftsleitung ein Partner.

Gibt es Verfahren, die Sie ablehnen würden?

Nein. Ich frage weder nach der Branche noch nach dem Milieu oder der Größe. Ich bin Dienstleister für das Gericht, das wissen will, ob der Antragsteller wirklich überschuldet ist und noch genug Masse vorhanden ist, um das Insolvenzverfahren durchführen zu können.

Wer lässt sich schon in die Kasse schauen?

Vor allem gibt es Branchen, in denen nur Bargeld von Hand zu Hand geht. Bei einem Zuhälter lässt sich mit einer Buchprüfung freilich gar nichts ausrichten. Der sagt mir dann ganz offen, dass ihm nichts gehört, er aber alles hat.

Erleben Sie auch schöne Momente?

Zum Beispiel, wenn ich auf einer Mitarbeiterversammlung verkünden kann, dass das Unternehmen eine neue Perspektive hat, alle ihren Job behalten werden und ich den neuen Herrn im Haus vorstellen kann, der manchmal auch der alte sein kann.

Finanziell lohnt sich für Sie aber sicher jedes Insolvenzverfahren, oder?

Insolvenzverwalter wird man nicht, um das große Geld zu verdienen, dann sollte man eher etwas anderes machen.

Wer entscheidet eigentlich, wie viel Geld Sie bekommen?

Es gibt die Vergütungsverordnung für Insolvenzverwalter.

Und das bedeutet?

Wird zum Beispiel eine Zehn-Mann-Firma aufgelöst, weil sich kein Käufer fand, und aus der Inventarverwertung kommen 150 000 Euro zusammen, dann ergibt sich daraus eine Vergütung von etwa 23 000 Euro. Oder ein anderer Fall: Ein Betrieb mit 50 Mitarbeitern wird von mir sechs Monate lang fortgeführt, dann für eine Million Euro verkauft. Hier beträgt die Vergütung 48 000 Euro.

Welches Auto fahren Sie?

Einen Audi A6 Avant, unverdächtig und familientauglich.

Aber auch nicht billig.

Billig will ich auch nicht.

Interview: Jochen Knoblach