



Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.07.2010, Nr. 168, S. 12

Seitenüberschrift: Menschen und Wirtschaft
Ressort: Wirtschaft

Manager der zweiten Chance

Mit Lehman Brothers nahm alles seinen Anfang, später folgten Karstadt, Karmann, Woolworth. In der Krise sind Insolvenzverwalter allgegenwärtig: Sie übernehmen, wenn das Management versagt. Nicht immer droht das Ende. Manchmal ist es ein neuer Anfang.

Von Corinna Budras

Es war am Freitagnachmittag vor rund 15 Jahren, als der Anruf vom Insolvenzgericht kam: Eine Schweinezucht muss gerettet werden. Die Tiere haben kein Futter mehr, der ganze Bestand droht unterzugehen. Doch Michael Frege behält einen kühlen Kopf. Als Insolvenzverwalter kann er analysieren: "Wenn Schweine nicht gefüttert werden, besteht die Gefahr, dass sie übereinander herfallen", sagt er. "Schweine sind äußerst sensibel: Bei Stress sterben sie." Das allein wäre freilich eher ein Fall für den Tierarzt, deshalb schiebt er hinterher: "Wenn der Viehbestand sich selbst zerstört, gehen die Werte auch für die Gläubiger verloren." Also muss Futter her, doch das Unternehmen hat keine müde Mark. Noch dazu ist die Sache heikel: Die Schweine stehen unter Eigentumsvorbehalt, auch das Futter ist unter Eigentumsvorbehalt geliefert, was den Verkauf einiger Exemplare zur Rettung des Bestand im Übrigen verkompliziert. Für einen Top-Juristen ist das sozusagen das Sahnehäubchen der Geschichte: "Die Eigentumsfrage an den Schweinen war juristisch umstritten."

Es mag nicht jeden Tag um Leben und Tod von Schweinen gehen, aber immer um das Überleben eines Unternehmens - mit allem, was dazugehört: die schiere materielle Existenz der Arbeitnehmer, manchmal gar die soziokulturelle Identität einer ganzen Gemeinde. Insolvenzverwalter mussten schon immer alles sein, und das auf Abruf: Unternehmer, Juristen, Psychologen, Vermittler. Oft tun sie das unbemerkt von einer breiten Öffentlichkeit, doch in der Krise sind sie allgegenwärtig: Innerhalb von Stunden übernehmen sie Konzerne, die vom Management in die Sackgasse manövriert wurden: Große Namen wie Karstadt, Woolworth, Lehman Brothers stehen plötzlich vor der Pleite, und Tausende Arbeitnehmer wollen wissen, wie es weitergeht.

Denn nicht immer bedeutet eine Insolvenz das endgültige Aus. Die Fälle sind zwar rar, aber spektakulär: Durch Restrukturierung oder Verkauf kann die Fortführung gelingen. Dann kommen Insolvenzverwalter ans Ruder, ganz selten darf sich das Unternehmen in Eigenregie retten. Damit auch noch häufiger die Sanierung kriselnder Unternehmen gelingt, möchte Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger nun das Insolvenzplanverfahren und die Eigenverwaltung stärken. "Eine Kultur der zweiten Chance" will sie etablieren. Doch auch heute schon versuchen Insolvenzverwalter, so viele Arbeitsplätze wie möglich zu retten.

15 Jahre nach der Schweinezucht empfindet Frege die Übertragung des Lehman-Mandates als eine besondere Auszeichnung. Wieder ist es ein Anruf des Insolvenzgerichts. Er sitzt gerade in einer Besprechung, doch seine Mitarbeiter der Kanzlei CMS Hasche Sigle erkennen die Dramatik des Augenblicks. Insolvenzrichter sind ungeduldige Gesprächspartner. Sie abzuwimmeln, ist nicht ratsam. Wenig später ist der 51 Jahre alte Frege Insolvenzverwalter der deutschen Einheit von Lehman Brothers und spielt damit die erste Geige in einem ganzen Orchester voll erster Geigen: Das Mammutverfahren verteilt sich auf 80 Staaten.

Im November 2008 beginnt die große Herausforderung, die Frege in den ersten Monaten an seine körperlichen Grenzen bringt. 16 bis 17 Stunden arbeitet er jeden Tag, ohne Urlaub. "Das war eine harte Zeit." Zu Beginn des Lehman-Verfahrens hat er zwei weitere Verfahren zu betreuen, bei denen mehrere Hundert Arbeitnehmer betroffen waren. "Diese haben mir alle vertraut." Beide Verfahren schließt Frege erfolgreich ab. Auch in finanzieller Hinsicht arbeitet Frege mit Superlativen. Etwa 34 Milliarden Dollar Forderungen wurden angemeldet. Da wird um jede Milliarde gekämpft. Das ist von Deutschland aus besonders schwierig, weil das Hauptvermögen in den Vereinigten Staaten liegt. "Eines Morgens war ein Wertpapier mit einem exorbitant hohen Nominalwert aus dem Verwahrdot einer amerikanischen Bank verschwunden", erzählt Frege. Das musste in mühsamer Ermittlungsarbeit wiedergefunden und in einem juristischen Streit für das Verfahren zurückgeholt werden, weil die amerikanischen Gläubiger das eigenständige Insolvenzverfahren der deutschen Tochtergesellschaft missachtet hatten. In einer Aktentasche wurde es in New York von einer Anwaltskanzlei zur anderen getragen.

Ungewöhnlich scheint bei Lehman so einiges gewesen zu sein. "Der unerwartete Zusammenbruch der Datenbestände erschwert die Ermittlung", berichtet Frege unaufgeregt. Auch nach über einem Jahr entdeckt die Insolvenzverwaltung zum Beispiel in Italien noch mehrere Umzugskartons mit Leitordnern, gefüllt mit Originalverträgen des Bankhauses. Doch jede wertende Bemerkung über das Durcheinander verkneift sich Frege. Der schärfste Kommentar, der ihm über die Lippen kommt: "Dies ist ungewöhnlich, denn bei dem vorhandenen elektronischen Standard erwartet man eine genügende Übersicht." Mit dem Finger auf das alte

Management zu zeigen, ist nicht sein Stil. "Wenn Sie als Rettungssanitäter an die Unfallstelle fahren, dann fragen Sie auch nicht, wer Schuld hat", sagt er. Nicht umsonst war er lange Jahre in der freiwilligen Feuerwehr. Frege kennt das Leben in all seinen Facetten, das mag auch an seiner bunten Familie liegen. Sein Großvater war der erste Präsident des Bundesverwaltungsgerichts, sein Bruder Andreas ist unter dem Namen Campino als Sänger der "Toten Hosen" einer der bekanntesten Rockmusiker Deutschlands.

Die langen Jahre als Insolvenzverwalter haben seinen Blick geschärft. "Als Verwalter kommt man in einen Betrieb und kann sofort sagen, ob er eine Chance hat", sagt Frege. Er sieht es an der Ordnung im Betrieb und an den Mitarbeitern. Er sieht es an den Maschinen in der Betriebshalle, an ihrem Zustand, ihrer Anordnung. Er kennt die Probleme, wenn Banden nur auf einen schwachen Moment warten, um die verbliebenen Wertgegenstände zu stehlen. Einmal in Frankfurt haben schon mehrere Lastwagen in der Nebenstraße gelauert, um im Trubel das Pleiteunternehmen auszuschlachten.

Der Insolvenzverwalter Ottmar Hermann kennt die einst amerikanische Warenhauskette Woolworth seit seiner frühen Kindheit. Besonders die Filiale auf der Zeil in Frankfurt war über Jahre hinweg eine feste Größe in seinem Leben, auf dem Weg zur Volksschule ist er immer daran vorbeigegangen. Im vergangenen Jahr hat er sie geschlossen. "Die Filiale passte nicht mehr in das neue Konzept", sagt er nüchtern, hält inne und räumt dann ein: "Natürlich werden Sie wehmütig, wenn ein Standort, der mit der Geschichte von Frankfurt so verbunden ist, geschlossen werden muss." Andererseits müsse eine Lösung für das Gesamtunternehmen her. "So eine Sanierung ist sehr tiefgreifend."

Der 59 Jahre alte Insolvenzexperte hat eine sehr pragmatische Herangehensweise, auch bei seinem eigenen Lebensstil. In den vergangenen Jahren gab es nur einen einzigen Urlaub, den er nicht wegen der Arbeit abbrechen musste. Als der Automobilzulieferer Karmann in die Pleite rutschte, machte er gerade Urlaub in Portugal. Am nächsten Tag war er in der Zentrale in Osnabrück. "Vom Büroschreibtisch aus können Sie kein Insolvenzverfahren betreuen." Noch am gleichen Tag muss Hermann in die eilig einberufene Betriebsversammlung. Er spricht vor 2000 Arbeitnehmern, die Stimmung ist geprägt von einer Wut auf das Management und der Angst vor der Kündigung. Während er spricht, schleudern ihm die Mitarbeiter Zwischenrufe entgegen. "Jetzt kommt wieder einer, der uns was erzählt." Seit sechs Wochen haben sie kein Geld mehr gesehen. Hermann mögen in dieser Situation sein gemütliches Erscheinungsbild und seine ernsthafte Ehrlichkeit geholfen haben. Unrealistische Versprechungen sind seine Sache nicht: "Lasst uns die Chance noch einmal nutzen", fordert er die Mitarbeiter auf. Aber er sagt auch: "Es kann nicht so weitergehen wie bisher." Am Ende hat er das Gefühl, die Mitarbeiter auf seiner Seite zu haben. "Jede zweite Nacht ist schon deshalb sehr kurz, weil die ganzen Prozesse im Kopf kreisen", erzählt der sonst so nüchtern wirkende Hermann. "Das kann man nicht einfach wegstecken."

Dabei war seine Spezialisierung auf das Insolvenzrecht Zufall. Nach dem Jurastudium arbeitet er in einer Kanzlei und dann in der Hessischen Finanzverwaltung. Dort taucht er sechs Jahre in die Tiefen der Betriebswirtschaft ein: Steuer, Buchhaltung, Bilanzrecht. Zuletzt leitet er die Abteilung Betriebsprüfung für Körperschaften. Dann macht er sich selbständig. Mittlerweile hat er von einer Pornofirma bis zum Polzeisportverein fast jede Branche betreut. "Das ist die reizvollste Aufgabe, die man als Jurist haben kann", sagt er.

Der Stahlverarbeiter Theis im westfälischen Hagen gehört zu den wenigen Unternehmen in Deutschland, die sich selbst am Schopfe aus dem Sumpf ziehen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat das inzwischen 100 Jahre alte Traditionsunternehmen mit in die Tiefe gerissen. Über Nacht knüpfen die Hausbanken eine zusätzliche Finanzierung an harte Bedingungen, dann bricht auch noch der Automobilmarkt ein und bringt viele von Theis' Kunden selbst in Schwierigkeiten.

Seit Juni 2009 befindet sich das Stahlunternehmen nun im insolvenzrechtlichen Ausnahmezustand der Eigenverwaltung. Dabei bleibt das alte Management im Amt, ihm zur Seite gestellt ist als Sachwalter der Gläubiger Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter aus Düsseldorf. Kritiker dieser Konstellation schimpfen, damit werde der Bock zum Gärtner gemacht, doch Piepenburg ist ein leidenschaftlicher Befürworter dieses Konzepts. Er sieht im deutschen Insolvenzrecht schon heute eine ganze Fülle von Möglichkeiten für strauchelnde Unternehmen. Noch vor einem Jahr sei die Geschäftsführung voller Angst in das Insolvenzverfahren gegangen. "Wenn Sie die Theis-Manager heute sehen, bekommen Sie die ganze Leidenschaft mit", schwärmt er. Mit Leidenschaft kennt sich der quirlige 56-Jährige aus. Seitdem er 1982 den ersten Insolvenzrechtsfall auf den Tisch bekommen hat, lodert das Feuer für seinen abwechslungsreichen Beruf. Seitdem hatte er viele Hüte auf: Bei Babcock Borsig war er Vorstandsvorsitzender der ersten börsennotierten Aktiengesellschaft in der Insolvenz und tauchte als Vorstandsvorsitzender der insolventen Pin AG in den neu geschaffenen Markt der privaten Postzusteller. Nebenher ist er Vorsitzender des Insolvenzrechtsausschusses im Deutschen Anwaltverein mit 1200 Mitgliedern.

Die Entscheidung, die ihn beruflich am meisten belastet, trifft er in der Nacht auf den 16. Juli 2009. Damals ist er Generalbevollmächtigter des insolventen Handels- und Touristikonzerns Arcandor mit mehr als 50 000 Mitarbeitern. Arcandor hatte er schon seit 2003 mit Unterbrechungen auf seiner streng geheimen Watchlist, auf der strauchelnde Unternehmen aus ganz Deutschland stehen. Das Verfahren war auf einem guten Weg, bis die Privatbank Sal. Oppenheim eine verbindliche Zustimmung für das Sanierungskonzept verweigerte. Zu Hause grübelt er die ganze Nacht darüber. Eine Alternative sieht er nicht. Dann nickt er irgendwann erschöpft im Sessel ein, bevor er wenige Stunden später sein Mandat niederlegt. Die Entscheidung ist ein Paukenschlag für die größte Insolvenz, die dieses Land je gesehen hat. Noch bei seinem Antritt als Generalbevollmächtigter hatte er selbstbewusst erklärt, er übernehme keine aussichtslosen Mandate. "Das wird mich noch fünf Jahre

verfolgen", sagt Piepenburg. Seine konsequente Haltung hat ihm gleichzeitig viel Respekt eingebracht. Nun geht sein Blick nach vorn und dort sieht er keine neue Rekordinsolvenz am Horizont. "Das erste Halbjahr war so, als ob jemand die Krise abgestellt hat", sagt er. "Aber es kann auch das Zurückziehen des Wassers sein, und dann kommt die Welle."

Bei Lehman geht es in die sichere Liquidation, so will es das Bankenrecht, aber Frege ist sich sicher, dass er den Schaden zum größten Teil revidieren kann. Theis hat gute Chancen, bald aus der Krise herauszukommen, und Woolworth hat es schon geschafft: Hermann hat das Unternehmen erfolgreich in einen "Familien-Discounter" umgewandelt und an die H.H. Holding verkauft. Nach der Neuausrichtung wird das Unternehmen das Jahr 2010 mit einem Gewinn abschließen.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Unternehmen: Lehman Brothers Holdings Inc., New York, NY <07 Leitung>
DWW Woolworth Deutschland GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main <07 Leitung>
Branche: S5300 Kaufhäuser, Supermärkte <F Firma>
S4725 Reiseveranstalter
Land: C4GER C4EUGE Deutschland
Sachgebiet: FIRM Firmenmeldung
GELD Geld und Finanzmärkte

25, FAZT, 23.07.2010, Words: 1854, NO: FD1201007232778522

www.genios.de

GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH

Freitag, 23.07.2010