

Andreas Fischer aus Karlsruhe
hat unter anderem die
Insolvenz von Fribad verwaltet



Notfall-Kommando

Ihre Arbeit beginnt, wenn die Hoffnung in Unternehmen schon fast verloren ist.
Die Gläubiger im Hinterkopf, eine Firma mit bedrohten Existenzen vor der Brust.
Insolvenzverwaltung ist ein harter Job, aber einer muss ihn ja machen

Gemütlich ist woanders. Andreas Fischer sitzt in einem schmucklosen Büro in der ersten Etage des Kosmetikerherstellers Fribad. 20 Quadratmeter, zwei weiße Schreibtische, zwei Schränke. Mehr Komfort gönnt sich Fischer nicht. Macbook und Blackberry, zusammen ergeben sie Fischers mobiles Büro, es ist immer dabei. Das muss reichen. „Ich bin ja nicht hier, um mich wohlzufühlen, sondern um zu arbeiten“, sagt der Insolvenzverwalter des Baden-Badener Traditionsunternehmens und tippt dabei leicht gegen seine Kaffeetasche.

Seit mehr als einem Jahr macht Fischer nun in Baden-Baden den Job, den andere nicht geschafft haben. Im Mai 2008 meldet Fribad Insolvenz an. Da ahnt Fischer noch nicht, dass es die langwierigste Insolvenz seiner Karriere werden wird. Kriminelle Geschäftsführer, eine lettische Bank als Hauptgläubiger und zähe Verhandlungen mit potenziellen Käufern machen dem Karlsruher zu schaffen. Heute erlebt man Fischer deutlich entspannt: Der Käufer ist gefunden, es geht nur noch um Formalien. Dann darf Fribad ins zweite Leben

starten – und Fischer zieht weiter, zum nächsten Sorgenkind, zur nächsten Firma, die nicht mehr anders kann, die Insolvenz anmelden muss. „Wir kommen dahin, wo alles schon verloren ist“, sagt Fischer. Das hört sich martialisch und auch ein bisschen pathetisch an, ist es aber nicht. Die Lage ist

„Jedes Unternehmen hat eine zweite Chance verdient“, sagt Andreas Fischer

häufig aussichtslos, immer ernst. Und es geht um Arbeitsplätze, um Menschen. Wie man damit umgeht? Fischer zögert kurz. „So richtig distanzieren kann man sich davon nicht. Mir wird häufig vorgeworfen, dass ich es zu persönlich nehme.“ Damit hat er sich befunden. Seine Konsequenz: „Ich trenne nicht zwischen Privat- und Berufsleben.“ Meetings am Sonntag, arbeiten bis spät in die Nacht, all das gehört im Notfall dazu.

Seit mehr als zehn Jahren macht Fischer, 43, diese Arbeit. In seinem Karlsruher Büro beschäftigt er rund 25 Mitarbeiter. „Mir war immer

klar, dass ich Insolvenzverwalter werden will.“ Es ist Fischers zweite Ausbildung: Nach abgebrochener Schule und Kfz-Lehre holt er das Abitur nach. Danach richtet er sein Studium in Mannheim konsequent auf Insolvenzverwaltung aus. Praktika absolviert er ausschließlich bei entsprechenden Kanzleien.

Zu Beginn seiner Karriere bekommt er vom Gericht fast ausnahmslos jene hoffnungslosen Fällen zugeteilt, bei denen er nicht mehr viel tun kann, außer abwickeln. Doch die Zeiten ändern sich. „Inzwischen haben wir eine gute Sanierungsquote“, sagt Fischer. Seine größten Fälle waren ein Reinigungsunternehmen und ein Wassertechniker, beide erfolgreich saniert. Die Namen der Unternehmen mag er nicht mehr nennen. „Insolvenz ist noch immer ein Stigma in der Öffentlichkeit. Jedes Unternehmen hat eine zweite Chance verdient.“

In den 90er-Jahren galt der Job des Insolvenzverwalters noch als Menetekel, fast schon als Leichenfledderei. Inzwischen ist das anders: Seitdem 1999 die Insolvenzordnung die seit 1877 geltende Konkursordnung abgelöst hat, nahm nicht nur die Hoffnung zahlungsunfähiger Unternehmen zu, sondern auch die Zahl der Insolvenzverwalter. Der Markt ist härter geworden, immer mehr Verwalter buhlen um die Gunst der Gerichte, die die einzelnen Fälle zuteilen. Ganz so simpel ist die Aufgabe aber nicht. „Man muss ein riesiges Wissen vorhalten.“ Was trotz neuer Gesetze geblieben ist: das Misstrauen von Arbeitnehmern und bisweilen das der Öffentlichkeit. Immerhin ergreifen Insolvenzverwalter nicht selten unpopuläre Maßnahmen. „Wenn man Kosten abbauen muss, ist es am einfachsten, Personal abzubauen. Das ist nicht schön und es gefällt mir nicht, es ist die unangenehmste Facette in meinem Beruf. Aber als Insolvenzverwalter muss ich Einzelschicksale in Kauf nehmen, um das große Ganze, das Unternehmen zu erhalten. Das ist meine Aufgabe.“



Peter Jürges aus Waldkirch:
Sein prominentester Fall war
die Insolvenz von Brain



►► **Die „rote Schwarte“** liegt vor Peter Jürges auf dem Tisch. „Inso“ steht in weißen Buchstaben auf dem Buchdeckel, drinnen 427 Seiten mit Einleitung, die über Wohl und Wehe zahlungsunfähiger Unternehmen bestimmen: die Insolvenzordnung. Neben Jürges sitzt Frank Büchler, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht bei Graf von Westphalen in Freiburg.

Die beiden sind ein eingespieltes Duo: Jürges ist Insolvenzverwalter, Büchler vertritt die Interessen von Banken und Insolvenzverwaltern vor Gericht. Was sie eint, ist der betriebswirtschaftliche Hintergrund. Büchler, 44, ist Betriebswirt, Jürges, 45, Wirtschaftsingenieur, der über seinen Schwiegervater in die Branche gekommen ist. „Produkte und Märkte analysieren, Konzepte erarbeiten – und für das Ganze die Verantwortung zu tragen, dafür zu haften. Das macht die Aufgabe spannend“, sagt Jürges. Gar nicht so einfach, denn „Geschäftsführer von insolventen

Unternehmen wissen schon länger, dass sie pleite sind, teilweise schon zehn Monate vor dem Insolvenzantrag.“ Doch erst dann beginnt die Arbeit von Jürges, der parallel noch als Sanierungsberater arbeitet. Die ersten rund sechs Wochen entscheiden über das Schicksal

Insolvenzverfahren nicht nur eröffnet, sondern der Betrieb auch fortgeführt?“

Dann wird Jürges vom Gutachter zum neuen Chef. Keine einfache Situation für die Belegschaft. „Viele empfinden die Insolvenz als Ende, als offenes Grab“, sagt Büch-

ler: Drehereien oder Bäckereien etwa, die mit weniger Kapital ausgestattet sind als Jürges' aktueller Fall, die Holzmann-Konzerntochter Frankfurt Grundbesitz, der ein unbebautes Grundstück von rund 66 000 Quadratmeter in bester Lage an der Haupteinfahrtsstraße nach Frankfurt gehört.

Trotz allen Engagements: Nicht immer geht das Ganze gut aus. Ein insolventes Sägewerk etwas aus seiner Heimat, dem Elztal, konnte Jürges nicht mehr sanieren. „Es ist schon niederziehend, den Leuten die Kündigung zu übergeben. Nach einem halben Jahr kennt man die Leute, hat Herzblut investiert und wenn es trotzdem nicht funktioniert und das Aus nicht zu verhindern ist, bleibt was in der Seele hängen.“

Jürges und Büchler dürften in Zukunft wieder einiges zu tun bekommen. „Es bahnt sich eine neue Insolvenzwelle an“, prognostiziert Büchler. Nicht in der Krise nimmt der Zahl der Pleiten zu, sondern am Anfang eines Auf- ►►

Frank Büchler: „Viele empfinden die Insolvenz als Ende, als offenes Grab“

eines Unternehmens, so Jürges. Der Alltag: Ordner wälzen, Gespräche führen, Gutachten erstellen. „Das ist für den Geschäftsführer nicht gerade leicht. Schließlich muss er uns zuarbeiten“, sagt Jürges. Büchler: „Es geht in dieser Phase nicht um Schuld oder Nicht-Schuld, wir arbeiten zunächst nichts auf. Das geht nicht. Es geht in dieser ersten Phase einzig und allein um die Frage: Geht es für das Unternehmen weiter? Hat es eine Zukunft?“ Wenn ja, wird das

ler. „Das ist aber nicht so.“ Die erste Devise lautet deshalb: „Ruhe reinbringen“, erklärt Jürges. Ist das Verfahren eröffnet, ist Jürges der Chef. Dann ist die Aufgabenteilung auch im Joint Venture klar: Jürges verwaltet die Insolvenz, Graf von Westphalen kümmert sich um die juristischen Details.

Jürges' Bilanz kann sich sehen lassen: den Großteil der Unternehmen hat er gerettet, viele Arbeitsplätze ebenso. Dabei sind die kleineren Fälle meist die schwierige-



Frank Büchler von Graf von Westphalen kümmert sich um die juristischen Details



Foto: Volksbank Bühl

Die Vorstände der Volksbank Bühl: Claus Preiss (l.) und Thomas Meier

Bühls Bank

Ein starker Mittelstand braucht eine starke Bank: Die Volksbank Bühl ist ein verlässlicher Partner, der gemeinsam mit seinen Kunden wächst

Seit mehr als 140 Jahren ist die Volksbank Bühl ein verlässlicher und kompetenter Partner für die Menschen und die Unternehmen in der Region. „Wir setzen alles daran, dass wir für die Firmen in der Region ein echter Standortvorteil sind“, erklärt Claus Preiss, Vorstandsvorsitzender des Instituts. Das Team der Volksbank sieht sich nicht nur als Vermittler von Krediten oder Vermögensverwalter, sondern als Rundum-Finanzpartner.

Das beste Beispiel: Der VR-Finanzplan Mittelstand. Unternehmer werden ganzheitlich beraten. Die Volksbank übernimmt nicht nur die Analyse der Vermögenssituation des Unternehmens, sondern berät Firmen sowohl hinsichtlich weiterer Finanzinstrumente, wie zum Beispiel Factoring oder Leasing, als auch über die verschiedenen Optionen in Sachen betriebliche Altersvorsorge. Natürlich übernimmt das Institut auf Wunsch auch die private Finanzplanung des Unternehmers. „Während unsere Kunden ihr Unternehmen führen, kümmern wir uns um das optimale Vermögensmanagement“, erklärt Preiss' Vorstandskollege Thomas Meier.

Den Schlüssel zum Erfolg der Bank und ihrer Kunden sehen Preiss und Meier in der Kompetenz ihrer Mitarbeiter. „Der Kunde von heute will Beratung rund um die Uhr“, sagt Preiss. „Deshalb setzen wir auf kompetente Mitarbeiter, die sich in der Region und damit

im Umfeld des Unternehmens und des Unternehmers auskennen.“ Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist aktives und vorausschauendes Personalcoaching in allen betriebswirtschaftlichen Fragen. „Wir schulen unsere Berater inner- und außerbetrieblich, damit sie in allen Finanzierungsfragen immer auf dem aktuellen Stand sind“, sagt Meier. Das zeigt: Die Volksbank entwickelt sich für ihre Kunden ständig weiter.

Innovation und Kompetenz zeichnen die Volksbank aus

Eigens hierfür haben die Bühler im vergangenen Jahr eine Training- und Coaching-Akademie gegründet, in der das eigene Personal regelmäßig geschult wird. Doch die Akademie ist auch eine Plattform für die Führungskräfteentwicklung. „Die Förderung unserer Mitarbeiter ist uns ein besonders Anliegen“, sagt Meier, der gemeinsam mit Preiss und den mehr als 300 Mitarbeitern ständig neue Wege geht. Das gilt auch für die Nutzung der neuen Medien.

Kaum eine Genossenschaftsbank in der Region und vielleicht sogar darüber hinaus spielt so erfolgreich auf der Klaviatur der Neuen Medien: Die Volksbank twittet und ist selbstverständlich bei Facebook vertreten – und das nicht nur aus Spaß an der Freude. „So erreichen wir Zielgruppen, die wir über die klassischen Kanäle nicht erreichen“, so Preiss. Innovation und Kompetenz sind die Markenzeichen der Volksbank Bühl – und das inzwischen seit mehr als 140 Jahren.

Volksbank Bühl 
Wir machen stark.

Die Bank

Mit einer neuen Rekordbilanz hat die Volksbank Bühl das 141. Jahr ihres Bestehens abgeschlossen. Mehr als 300 Mitarbeiter arbeiten für die Bank, die rund 70 000 Kunden in der Region betreut. Die Bilanzsumme stieg 2009 auf rund 976 Millionen Euro, das gesamte Kundenanlagevolumen beläuft sich auf rund 1.117,4 Millionen Euro. Mit ihrer Stiftung unterstützt die Bank zahlreiche Projekte in der Region. 2009 stockte das Institut das Kapital der Stiftung auf, es beträgt nun 800 000 Euro.

Märkte

Das Geschäftsgebiet der Volksbank Bühl reicht von Bühl im Norden bis nach Kehl im Süden. Die Volksbank ist ein verlässlicher, kompetenter und starker Partner für die Menschen und den Mittelstand in der Region. Mit dem VR-Finanzplan Mittelstand unterstützt das Institut Unternehmen, Unternehmer und auch Existenzgründer.

Service

Per Online-Banking rund um die Uhr, Beratungen sind von 8 bis 20 Uhr möglich, im Kunden-ServiceCenter von 8 bis 18.30 Uhr. Die Volksbank Bühl hat ihr Service-Konzept weiter optimiert: Der Kunde entscheidet, wo und wann er beraten wird. Das Institut ist zudem per Twitter, Facebook oder Xing vernetzt.

Kontakt

Volksbank Bühl
Friedrichstraße 4
77815 Bühl
info@volksbank-buehl.de
www.volksbank-buehl.de
http://twitter.com/volksbank_buehl
http://www.facebook.com/VobaBuehl
http://www.youtube.de/66291400
Telefon: 0 72 23/9 85-0

Welche Bank vergibt die meisten Unternehmenskredite in Baden-Württemberg? Lösung rechts unten.

Baden-Württembergische Bank. Nah dran.

Mit einer Vielzahl über Jahrzehnte hinweg gewachsener Geschäftsbeziehungen kennen wir die besonderen Wünsche und Ansprüche unserer Kunden. Wir gründen auf derselben mittelständischen Tradition, sprechen dieselbe Sprache und teilen die gleichen Werte: Verlässlichkeit und Sorgfalt, Fleiß und Flexibilität, Bodenständigkeit und Fairness. Kein Wunder, dass wir die meisten Unternehmenskredite in Baden-Württemberg vergeben. So entsteht Stärke durch Nähe. Lassen auch Sie sich umfassend beraten.

www.bw-bank-business.de

BW | Bank



►► schwungs, wie er jetzt wieder vor der Tür steht. „Dann ist das Kapital durch die Krise aufgezehrt, die neuen Aufträge können nur schwer finanziert werden“, betont Büchler.

Prominentes Beispiel: der Automobilzulieferer Rohwedder, den

warenhersteller Märklin und Faller, aktuell betreut er auch Schiesser.

Klassischer geht es nicht. Holzvertäfelte Wände, Regale mit Gesetzbüchern, dunkle Möbel. Im Besprechungsraum im ersten Stock der Kanzlei Schultze & Braun geht es traditionell zu.

„Ich bin nicht der Wunderheiler mit dem Geldkoffer“, sagt Holger Blümle

nicht mal der prominenteste Insolvenzverwalter im Land, Volker Grub, retten konnte. Dennoch ist Grub ein Spezialist für die besonderen Sorgenkinder der Wirtschaft. Wobei der in Blaustein bei Ulm geborene Württemberger nur über Umwege an den Job kam. 1965 bewarb er sich nach seinem Jura-Studium und der wirtschaftswissenschaftlichen Promotion bei zahlreichen Unternehmen, niemand wollte ihn. 45 Jahre ist das her, inzwischen hat er mehr als 500 Unternehmen durch die Insolvenz begleitet, darunter namhafte wie Bauknecht zu Beginn der 80er-Jahre, NKD oder die Spiel-

Die Acherner sind die Marktführer unter den Insolvenzverwalterkanzleien. Holger Blümle, leitet die Niederlassungen Karlsruhe und Stuttgart für Schultze & Braun. Sein aktueller Fall: das Abriss-Unternehmen Bau-Trans aus Karlsruhe, das größte in Baden. Rund 100 Arbeitsplätze sind bedroht. Blümle weiß um seine Verantwortung als Insolvenzverwalter – und um die Hoffnung, die auf ihm als letztem Rettungsanker für Unternehmen ruht. Dennoch stellt er nüchtern fest: „Ich bin nicht der Wunderheiler mit dem Geldkoffer“, sagt er und: „Ich darf nie vergessen, wessen Interessen ich vertrete, die der Gläubiger.“ Gerade

KLOPFZEICHEN!



Nicht alles was an unser Gehirn klopft, darf auch wirklich hinein.

Gut so! Wo kämen wir sonst hin?

Klopfzeichen wollen deshalb wohl überlegt sein!
Klopfzeichen brauchen einen strategischen Hintergrund,
denn sie müssen in Sekundenbruchteilen funktionieren!

Verschaffen Sie sich Zutritt!

Wir geben Ihnen die richtigen Klopfzeichen.

GRUPPE DREI – Die Strategen für Marketing,
Kommunikation und Werbung.

Holger Blümle, Leiter der
Schultze & Braun-Standorte
Karlsruhe und Stuttgart

diese, für Außenstehende negative Situation reizt den Fachanwalt für Insolvenzrecht, der seit acht Jahren Insolvenzverfahren betreut. „Es sind unterschiedliche Interessen, die aufeinander treffen, die Situation zwischen Gläubiger und Unternehmen ist verfahren. Das wieder in die Spur, auf einen Nenner und die divergierende Interessen in eine Richtung zu bringen, das ist eine Aufgabe, die mich herausfordert, mir Spaß macht“, so Blümle.

Dabei trifft der 39-Jährige immer wieder auf scheinbar hoffnungslose Fälle. Unternehmen, in denen in den vierzehn Monaten vor dem Insolvenzantrag kein Lohn mehr gezahlt wurde, Geschäftsführer, die mit ihrem Unternehmen eigentlich schon abgeschlossen haben. Der brutale Druck, unter dem ein Insolvenzverwalter steht, ficht ihn nicht an. Blümle lächelt und lehnt sich langsam zurück. „Je aufgeregter und nervöser die anderen werden, desto ruhiger werde ich“, sagt er. „Die Menschen in insolventen Unternehmen stehen häufig unter Stress. Da sind Insolvenzverwalter nicht nur als Juristen und Betriebswirte gefragt, sondern auch als Psycho-

logen“, erklärt Blümle, der neben einer betriebswirtschaftlichen und juristischen Ausbildung eine Zusatzausbildung zum Wirtschaftsmediator absolviert hat. Blümle wirkt konzentriert, wenn er über seine Fälle berichtet. „Ich lasse mich nicht von Emotionen leiten. Das bringt niemandem was, weder den Gläubigern noch dem insolventen Unternehmen. Am ehesten kann man unseren Beruf mit dem eines Arztes vergleichen. Auch wir operieren notleidende Patienten.“

Nicht immer gehen die Operationen gut aus. Rund zwei Jahre hat Blümle den Betrieb eines deutschen Felgenherstellers fortgeführt, ein Unternehmen mit guten Produkten, aber zu wenig Übersicht über die Umsatzstruktur. Die Firma verzettelte sich im eigenen Produktportfolio, am Ende blieben nur unrentable Produkte – und der Gang zum Insolvenzrichter. Blümle kämpfte monatelang um die Existenz des Unternehmen – vergebens. „Der Investor hat die Finanzierung nicht rechtzeitig stemmen können.“ Auch das ist der Job eines Insolvenzverwalters: Kämpfen ist manchmal einfach nicht genug.

Robert Schwarz