

Der Generalist

Warum ein Insolvenzverwalter kein harter Hund sein muss ...



Rechtsanwalt Tobias Hoefler ist Insolvenzverwalter.

Die Insolvenz kann die Rettung sein. Der Insolvenzantrag macht den Weg frei für die Sanierung. Der Insolvenzverwalter kann mit Gläubigern wieder auf Augenhöhe verhandeln. Sein Druckmittel: Verträge mit schlechten Konditionen kann er beenden, sei es der Knebel-Zulieferervertrag des Alu-Felgen-Herstellers oder der völlig überhöhte Mietvertrag für einen exklusiven Shop-im-Shop im Kaufhaus. Der Insolvenzverwalter ist damit nicht nur Rechtsexperte, sondern auch auf Zeit und eigenes Risiko Unternehmer – und fast immer ein Rechtsanwalt. Anwaltsblatt Karriere fragte mit Rechtsanwalt Tobias Hoefler aus Mannheim einen jungen Insolvenzverwalter wie es Anwälte schaffen, auch als Unternehmer im Spezialfall Krise zu reüssieren.

Was macht den Rechtsanwalt zum Insolvenzverwalter?

Das Mehr zum Anwalt: Das Ziel, auch unternehmerische Risiken auf sich zu nehmen und selbst zu gestalten. Das geht über den klassischen Anwaltsberuf hinaus.

Warum ist Insolvenzverwaltung eine Domäne der Rechtsanwälte?

Sie müssen ein verteuft guter Jurist sein, weil sie sich in vielen Rechtsgebieten parallel bewegen. Das klare Entwickeln eines unternehmerischen Konzepts für die Fortführung eines Unternehmens genauso wie das saubere Liquidieren eines nicht fortührungsfähigen Betriebs ist mit so vielen rechtlichen Risiken belastet, dass Insolvenzverwalter extrem profunde allgemeine Rechtskenntnisse haben müssen.

Ein Betriebswirt könnte aber einen Anwalt beauftragen?

Sie sind nur dann ein guter Verwalter, wenn Sie nicht permanent auf Expertenwissen angewiesen sind. Das geht entweder zu Lasten ihrer eigenen Vergütung oder – schlimmstenfalls – noch zu Lasten der verwalteten Vermögensmasse. Das betriebswirtschaftliche Know-how lernen Anwälte leichter als Betriebswirte die Spielregeln unserer Rechtsordnung – erst recht wenn es um den Ausnahmefall Insolvenz geht. Die Risiken liegen im rechtlichen Bereich.

Was muss ein Insolvenzverwalter können?

Er muss ein rechtlicher Generalist sein. Um ein paar Beispiele zu geben: Sie müssen sich mit Altlasten auf Grundstücken auskennen. Wenn sie als Insolvenzverwalter ein Grundstück mit Altlast weiternutzen, können Ordnungs- oder Zwangsgelder auch gegen sie persönlich durchgesetzt werden. Das ist öffentliches Recht. Im Steuerrecht brauchen sie Kenntnisse im Umsatzsteuerrecht, Ertragssteuerrecht und Bilanzrecht. Das lernen sie nicht in der Theorie. Und vom Strafrecht sollten sie auch einiges wissen. Bei Insolvenzverschleppungen müssen sie mit den Staatsanwaltschaften zusammen arbeiten. Sie können das Restvermögen nicht ordentlich verwalten, wenn alle Geschäftsunterlagen beschlagnahmt sind. Da ist Kommunikation und Kooperation gefragt, schließlich erfüllt auch der Insolvenzverwalter eine öffentliche Aufgabe.

Was ist mit dem Arbeitsrecht?

Das ist ein superwichtiges Thema, gerade bei kleinen Unternehmen wie Gaststätten oder Handwerksbetrieben mit wenigen Arbeitnehmern. Die müssen sie genauso korrekt behandeln wie die Beschäftigten in großen Unternehmen mit Betriebsrat und Gewerkschaft.

Es fehlt noch das Zivilrecht?

Die Königsklasse. Deswegen nenne ich es auch zuletzt. Wenn sie entscheiden müssen,

5

High Five

Tröstet das Leid der Anderen?
Trost zu spenden und Leid zu empfinden, sollte man als guter Verwalter können.

Womit trösten sie sich?
Mit zweierlei: Mit dem Beruf, weil er anspruchsvoll ist, und mit meinem Privatleben.

Worunter leiden Insolvenzverwalter?
Unter dem Verteilungskampf bei der Verfahrensvergabe.

Kann die Vergütung auch Schmerzensgeld sein?
Es gibt Fälle, in denen man sie gerne als solches bezeichnet.

Geld hat man zu haben, richtig oder falsch?
Ein alter Rechtsgrundsatz. Immer noch richtig, wenn sie ergänzen: Geld, was man ausgeben will, hat man zu haben.



Rechtsanwalt Tobias Hoefler: „Auf jeden Fall brauchen Einsteiger Praxis, Praxis und Praxis.“

ob sie Ansprüche durchsetzen wollen, müssen sie das Schuldrecht rauf und runter deklinieren. Sie müssen ihre Rechtsposition kennen. Dann können sie auch pokern und hart bleiben ohne am Ende bescheiden das Haus zu verlassen, weil das Prozessrisiko enorm ist. Und dann müssen sie natürlich das Insolvenzrecht und seine Auswirkungen auf den Normalfall kennen.

Wie wichtig ist Betriebswirtschaft?

Wenn sie Unternehmen sanieren wollen, müssen sie das betriebswirtschaftliche Handwerkszeug kennen, das im Insolvenzverfahren wichtig ist: Sie müssen eine Bilanz lesen können, um Vermögenswerte zu finden. Sie müssen selbst einen Liquiditätsplan erstellen können, um die Fortführungsmöglichkeit zu prüfen. Sie sollten eine Gewinn- und Verlustrechnung verstehen, um die Kostenstruktur zu begreifen. Bei kleinen Unternehmen machen sie das selbst. Nur bei den großen Insolvenzen holen sie externe Berater mit besonderen Marktkenntnissen für die Restrukturierung. Sie haben dann aber auch sehr fach- und sachkundige Gläubiger. Die Banken begleiten solche Sanierungen professionell.

Wem ist der Insolvenzverwalter am meisten verpflichtet: dem Insolvenzgericht, den Arbeitnehmern, den Gläubigern, dem Unternehmen oder sich selbst?

Fangen wir hinten an. Sich selbst ist der Insolvenzverwalter insoweit verpflichtet, als er immer reflektieren muss, wie er seinen Beruf ausübt. Wenn ich einen Betrieb auf dem Lande stilllege, bleiben nur Liquidationserlöse und eine Industriebrache. Die

Gewerbeimmobilie hat selten einen Wert. Wenn ich das Unternehmen fortführe, erhalte ich Substanz. Davon profitieren nicht nur die Arbeitnehmer, sondern alle Beteiligten. Sie haben mehr als bei der Liquidation. Dafür gehe ich aber persönlich als Insolvenzverwalter ins volle Risiko. Sie müssen bereit sein, diese Verantwortung zu übernehmen.

Und das Unternehmen?

Das Unternehmen ist – wie auch immer es verfasst ist – der Schuldner. Demgegenüber haben Sie selbstverständlich auch eine Verantwortung. Die Schuldner sind Verfahrensbeteiligte und haben in der Insolvenzordnung klar vorgegebene Rechte. Diese Rechte haben sie zu achten und zu wahren. Auf der anderen Seite dürfen Sie nicht vergessen, dass die Schuldner oder ihre Vertreter unter Umständen für bestimmte Handlungen haften müssen. Der Insolvenzverwalter muss sie dafür in Anspruch nehmen. Das ist zwangsläufig die Kehrseite der Pflicht gegenüber den Gläubigern das Beste aus der Insolvenz zu machen.

Und die Arbeitnehmer?

Arbeitnehmer sind Gläubiger. Das darf man nicht vergessen. Sie haben oftmals Forderungen, die nicht erfüllt wurden. Sie sind besondere Gläubiger, weil ihre Löhne in der Insolvenz Masseschulden sind. Sie als Insolvenzverwalter müssen peinlichst darauf achten, dass diese Arbeitnehmer auch ihr Geld bekommen. Sie sind darauf angewiesen. Umgekehrt gibt es auch Arbeitnehmer, die in der Insolvenz ihre Arbeitnehmerpflichten vernachlässigen. Dann müssen sie nachhelfen. Es ist natürlich sehr schön, wenn man im Insolvenzverfahren durch das Erhalten des Unternehmens einen Großteil der Arbeitsplätze bewahrt. Das ist eine soziale Aufgabe.

Und das Insolvenzgericht?

Das Insolvenzgericht ist für den Verwalter einer der wichtigsten Beteiligten, weil er durch das Insolvenzgericht seine Arbeit erhält und es seine Arbeit überwacht.

Ist Insolvenzverwaltung wie das Balancieren auf den Seilen eines großen Netzes?

Zum Glück fällt man nicht permanent links und rechts herunter. Es ist eher wie auf einer Gebirgsstraße mit sehr vielen Verkehrsschildern. An engen und kurvigen Stellen können Fahrfehler verhängnisvoll sein, manchmal ist die Straße aber auch breit und ziemlich gerade.

Wie hat die Finanz- und Wirtschaftskrise das Insolvenzgeschäft verändert?

Die Sanierungschancen sind gesunken. Sie betreiben mehr Aufwand, um ein Unternehmen zukunftsorientiert auszurichten, und die Kreditinstitute sind definitiv zurückhaltender, Unternehmen bei der Übernahme aus der Insolvenz zu finanzieren.

Jeder denkt nur noch an sich selbst?

Nein, soweit gehe ich nicht. Aber die Risikobereitschaft ist enorm gesunken. Es geht nur noch über fast 100 Prozent sichere Geschäfte. So funktioniert das Finanzierungsgeschäft nicht.

Die Insolvenzverwaltung gilt als closed-shop. Wie kommt ein junger Anwalt dazu?

Sie schaffen es nur über den Einstieg in einer bestehenden Insolvenzverwalterkanzlei. Sie müssen in der Praxis mitarbeiten. Das empfinden manche vielleicht als closed-shop.

Muss ein Insolvenzverwalter heute Medienprofi sein?

Absolut. Selbst lokale Insolvenzen können die örtlichen Medien interessieren. Als Insolvenzverwalter müssen sie mit den Beteiligten der Insolvenz und der Öffentlichkeit sprechen. Sie müssen kommunizieren, dass es weiter geht. Unser Hauptproblem ist nach wie vor, dass selbst Fachleute in der Stellung des Insolvenzantrags das Ende des Unternehmens sehen: „Gott, was passiert da.“. Dagegen ermöglicht die Insolvenzordnung gerade die Sanierung. Sie müssen also schnell Vertrauen gewinnen. Wir können unseren Job, wir sind ein sicherer Vertragspartner, wir sind vielleicht sogar der Bessere: Nirgendwo gibt es einen Geschäftsführer, der so gut ausgebildet ist und so schnell haftet wie den Insolvenzverwalter – und der auch so gut vom Gericht und letztlich den Gläubigern überwacht wird.

Große Insolvenzen schmücken, was ist mit den Verbraucherinsolvenzen?

Das ist eine sehr wichtige Aufgabe. Persönliche Schicksale werden für sie unmittelbar wahrnehmbar – und das fordert sie menschlich. Der Weg zur Restschuldbefreiung nach sechs Jahren ist hart: Nur Redliche bekommen sie. Für den Insolvenzverwalter bedeutet das: Sie werden eine Art Betreuer des Schuldners. Die angestellte Mutter mit drei Kindern, die einen Verbraucherkredit abstottert, braucht eine andere Ansprache als der insolvente Gastwirt. Deswegen habe ich mit einigen Kollegen das Verbraucherinsolvenzbüro gegründet. Dort werden von uns hochmodern und perfekt ausschließlich Verbraucherinsolvenzen betreut – damit können wir die wirtschaftlich nicht attraktiven Verfahren gut abwickeln.



Zur Person

Tobias Hoefler (Jahrgang 1967) ist seit 1995 Rechtsanwalt und seit 1996 zunächst als Konkurs- und dann nach Einführung der Insolvenzordnung 1999 als Insolvenzverwalter tätig. Aufgewachsen im Odenwald ging er nach dem Abitur für zwei Jahre zur Bundeswehr (Ausbildung zum Reserveoffizier). Jura studierte er in Heidelberg. Das Referendariat absolvierte er beim Landgericht Mosbach (Odenwald) und in Wismar (sechs Monate beim Bauordnungsamt). 1996 fing er in der Kanzlei Hack, Reinhardt & Rössler an. Daraus wurde 2001 die ausschließlich auf Insolvenzverwaltung spezialisierte Kanzlei Hack Hoefler. Seitdem ist Hoefler Seniorpartner. Neben dem Büro in Zwickau wurden weitere Standorte in Baden-Baden, Aschaffenburg, Freiburg, Karlsruhe, Pforzheim und Berlin eröffnet. Daneben ist er Mitgründer und Geschäftsführer des Verbraucherinsolvenzbüros Rhein-Neckar in Heidelberg. Er ist verheiratet und hat drei Töchter (14 und 12 Jahre und 1 Jahr) und einen Sohn (3 Jahre). Wenn er Zeit hat, spielt er Cello und Trompete.

Braucht man einen Ziehvater?

Wir Insolvenzverwalter brauchen eher Ziehmütter. Es gibt leider kaum Insolvenzverwalterinnen. Auf jeden Fall brauchen Einsteiger Praxis, Praxis und Praxis. Und an der Uni können sie jetzt in Mannheim im Studiengang Unternehmensjurist im Wahlfach Insolvenzrecht bereits das kleine Einmaleins lernen und werden hierbei nicht nur von Professoren sondern erfahrenen Praktikern geschult. Nach dem Bachelor kann noch das erste Staatsexamen draufgesetzt werden. Auch ein Weg um frühzeitig festzustellen, ob man geeignet ist – und wenn ja, bereits erste Schritte in die Praxis zu gehen.

Und wie kommt eine Anwältin oder ein Anwalt zu seiner ersten Insolvenzverwaltung?

Das hängt vom Gericht ab. Die Insolvenzordnung schreibt nur vor, dass der Insolvenzverwalter eine geeignete Person sein muss. In der Theorie kommt ein Kandidat – wenn er die Kriterien des Gerichts erfüllt – auf die Auswahlliste. Nehmen wir mal an, das hat er geschafft. Dann obliegt es letztendlich der Einzelentscheidung der Richterin oder des Richters, den für den Fall richtigen Insolvenzverwalter auszuwählen. Manche Gerichte vergeben Probeverfahren.

Wie merken Sie, ob ein Studierender oder ein Referendar zum Insolvenzrecht passt?

Daran, wie er wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge begreift. Wie funktioniert eine menschliche Gesellschaft? Welche Nöte hat ein Warenlieferant? Wann vergibt eine Bank einen Kredit? Wie werden Immobilien verwaltet? Er darf nicht lebensfremd sein.

Und wie kann ein Kandidat prüfen, ob er für das Insolvenzrecht geeignet ist?

Indem er sich erst einmal selbst testet. Er sollte über mehrere Wochen das Handelsblatt lesen und verstehen, was er liest. Wer bei diesen journalistisch aufbereiteten Texten aussteigt ...

Worauf achten Sie bei einer Bewerbung?

Der Lebenslauf ist mir wichtig. Der Bewerber sollte etwas vom Leben gesehen und Erfahrungen mit Menschen gesammelt haben. Immer bedeutsamer werden auch Sprachen. Die Globalisierung ist auch bei kleinen Unternehmen angekommen. Auch auf die Noten schaue ich, obwohl es mir selbst immer ungerecht vorkam. Was sagt die Note schon über den Menschen aus?

Was kommt denn gar nicht gut bei Ihnen an?

Zu harte Vorstellungen beim Einstiegsgehalt. Es ist ein Lehrberuf. Sie fangen als Lehrling an, der zunächst mehr Aufwand als Nutzen verursacht. Wer meint, er sei schon Verwalter, ohne es zu wissen, passt nicht zu uns.

Drei Tipps für den Nachwuchs?

Wirtschaftsteil lesen, Politik verfolgen und alle Rechtsgebiete gleichermaßen im Auge behalten. Die Insolvenzordnung zu kennen bringt nichts, wenn es nicht mit Leben gefüllt ist. Ein vierter Tipp: sich als offener Mensch entwickeln und zeigen.

Sie haben ein Büro in Baden-Baden, gibt es bei den Reichen und Schönen viele Pleiten?

Nicht mehr und nicht weniger als bei den anderen auch.... //