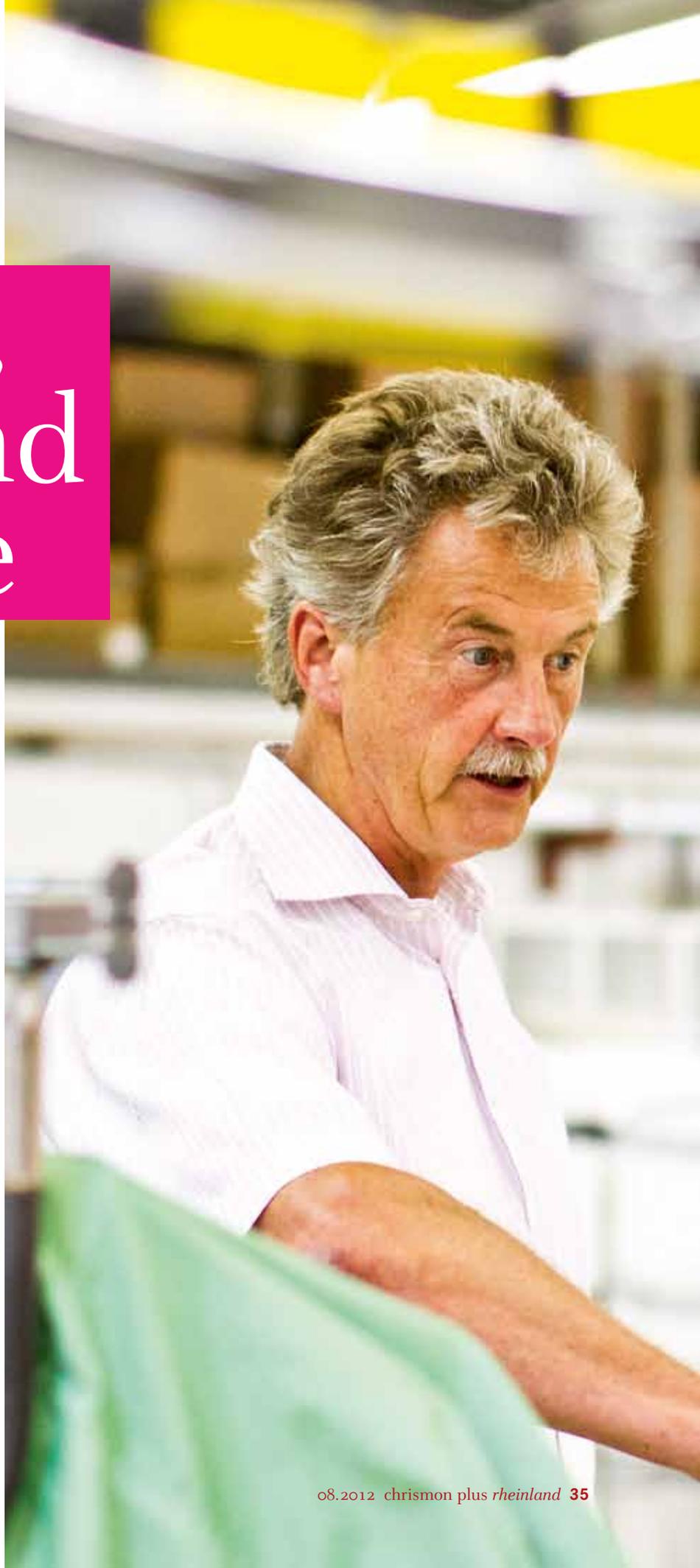




Er kam, sah und sanierte

Wieder eine Firmenpleite. Eine von 30 000 jedes Jahr. Diesmal ein Familienunternehmen. Wieder eine Geschichte von Fehlern und Versäumnissen, von Schulden und Schuldgefühlen. Wolfgang Maus betreut den Fall als Insolvenzverwalter. Doch er hat mehr als einen Sanierungsplan in der Tasche: Er lädt Betroffene ein, sich ihren Kummer von der Seele zu reden

❖ Text: Thomas Becker Fotos: Andre Zelck





Seit 20 Jahren betreut Wolfgang Maus insolvente Unternehmen. „Dr. Maus“ nennen ihn seine Klienten. Der Spitzname zeugt von Respekt und Vertrauen

Ein Geschäftsbüro, irgendwo in Rheinland-Pfalz. Wenn Blicke töten könnten, würde die Dienstbesprechung heute wohl ein böses Ende nehmen: „Der Alte“, wie ihn seine Schwiegertochter abfällig nennt, sitzt mit versteinertter Miene am Schreibtisch. Jahrzehnte hat er den Familienbetrieb erfolgreich geführt.

Vor einigen Jahren allerdings hat er das Zepter an seinen Sohn abgegeben. Ein verhängnisvoller Fehler, wie er heute sagt. Das Unternehmen, in das er so viel Herzblut gesteckt hat, geriet in Schieflage und hat zwei Wochen zuvor die Insolvenz angemeldet.

Seitdem ist sein Sohn krank. Burn-Out, Herzattacken. Der Vater hat die Geschäftsführung wieder übernommen. Er ist der Ansicht, er halte den Kopf für das hin, was Sohn und Schwiegertochter verschuldet hätten. Binnen kürzester Zeit hätten sie das Unternehmen ruiniert, durch Missmanagement und private Geldentnahmen.

Die beiden dagegen sind der Ansicht, dass sie vom Vater einen maroden Betrieb übernommen haben. „Da war nichts zu retten“, sagt die Schwiegertochter, die wie alle hier lieber anonym bleiben möchte.

Es rumort, es brodelt in der Familie, im Unternehmen, in der Belegschaft. So wie im Roman „Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann. Gegenseitige Anschuldigungen, Intrigen, zerplatzte Träume, der Niedergang einer Kaufmannsfamilie, die einst angesehen war in der Kleinstadt.

Doch die Geschichte in Rheinland-Pfalz hat einen weiteren Akteur. Hätte es ihn in der Welt der Familie Buddenbrook gegeben, hätte deren Geschichte womöglich weniger tragisch geendet. An diesem Vormittag sitzt dieser Mann mit am Tisch im Geschäftsbüro. Wolfgang Maus heißt er. Der 57-Jährige ist Insolvenzverwalter, Mediator und systemischer Coach. Seit zwei Wochen hat der promovierte Rechtsanwalt das Kommando im Unternehmen übernommen, um es zu sanieren.

„Dr. Maus“ nennen ihn alle hier, und es klingt respektvoll, wie sie das sagen. Ja, er ist einer, dem sie vertrauen, auch in der Führungsetage. Einer, der klare Anweisungen gibt, souverän auftritt, mit Hemd und Krawatte. „Es ist gut, dass er hier ist.“ Dieser Satz ist jetzt häufiger in den Fluren zu hören.

Als Insolvenzverwalter taucht Wolfgang Maus ein in einen Mikrokosmos aus Zahlen und Paragrafen, Fehlern und Versäumnissen



Wieder einmal hat „Dr. Maus“ also übernommen. In den nächsten Monaten wird er eintauchen in einen Mikrokosmos aus Zahlen und Paragrafen, Fehlern und Versäumnissen. Und er wird mit Menschen zu tun haben, die am Abgrund stehen – finanziell und seelisch. „Das Scheitern im eigenen Unternehmen geht fast immer mit einer tiefen Lebenskrise einher“, sagt Wolfgang Maus, zurück in seiner Kanzlei.

Gerade in der heißen Phase, kurz vor oder nach Anmeldung der Insolvenz, vermengten sich Angst, Wut, Scham- und Schuldgefühle. Hinzu komme der Makel des Misserfolgs. „Viele insolvente Unternehmer erleben ihr Scheitern als gesellschaftliches Stigma. Gerade in einer ländlichen Region, wo jeder jeden kennt, würden Gescheiterte gerne vor Scham im Boden versinken.“

Wolfgang Maus spricht aus Erfahrung. In der Regel betreut er parallel fünf bis zehn insolvente Betriebe. Seit zwanzig Jahren schon hat er Einsicht in Akten und Seelen der Menschen, die mit ihrem Unternehmen scheitern. „Da braucht es mehr als einen Insolvenzplan, um sie wieder in die richtige Spur zu bringen.“

Wichtig seien dazu vor allem persönliche Zuwendung und seelsorgliche Hilfen, sagt der Insolvenzverwalter. Vor vier Jahren hat er mit einem Psychologen, einer Familientherapeutin und einem Rechtsanwalt deswegen den Verein „Auf>Rich-

tung“ gegründet – eine im ländlichen Raum bundesweit einmalige Initiative zur Insolvenzbewältigung.

Wie der Verein arbeitet, zeigt sich bei der wöchentlichen Teambesprechung im Konferenzraum der Kanzlei von Wolfgang Maus. Es ist der Ort, an dem die Fäden des Vereins zusammenlaufen, Schicksale besprochen und Hilfeangebote eronnen werden. Immer wieder geht es auch um existenzielle Fragen: Wie geht es weiter für Betroffene? Was bringt die Zukunft?

Eine opulente Collage an der Wand, mehrere Quadratmeter groß, soll insolventen Unternehmern Mut machen. Sie besteht aus übermalten Zeitungsartikeln mit Überschriften wie „Erzähl es, damit du es verstehst“, „Scheitern als Glück“ oder „Die Krise als Chance“. Natürlich sehen Betroffene das bestenfalls im Nachhinein so – das weiß jeder, der hier am Tisch sitzt.

Wolfgang Maus erzählt von einem aktuellen Fall: Ein Handwerker kam am Vortag in seine Kanzlei. Unter Tränen berichtete er, dass er die Fassade eines Gemeindehauses in seinem Heimatdorf erneuert habe. Alle Arbeitsschritte seien vom Architekten abgenommen worden. Dann allerdings wurden Mängel geltend gemacht. Kostenpunkt: 50000 Euro. „Wenn er die Summe aufbringen muss, wäre das der Todesstoß für sein Unternehmen“, sagt Wolfgang Maus. „Der Mann fühlt sich, als würde er mit Schimpf und Schande aus seinem Hei-

matdorf getrieben.“ Maus vermutet, der Streit beruhe auf einer persönlichen Fehde. Seinen Klienten hat er deswegen eine Sanierungsmediation vorgeschlagen. „So etwas gibt es erst seit ein paar Jahren in Deutschland und wird viel zu selten praktiziert.“ Ziel sei, alle Gesprächspartner an einen Tisch zu holen, um eine drohende Insolvenz zu verhindern.

Auch im Fall der budenbrookschen Kaufmannsfamilie aus Rheinland-Pfalz hat der Insolvenzverwalter zu schlichten versucht – dieses Mal intern, mit einem versöhnlichen Gespräch. Doch die Emotionen kochten über. Für eine Versöhnung der entzweiten Familienmitglieder hat es nicht gereicht. Was also tun? Wie helfen?

Hingewiesen hat sie Wolfgang Maus auf die Treffen einer Selbsthilfegruppe für Menschen, die von Insolvenz betroffen sind. Die Treffen finden zweimal im Monat in der Lukas-Kirchengemeinde in Bad Kreuznach statt und werden von „Auf>Richtung“ organisiert. Der Vorschlag, sich dort Hilfe zu holen, ist bisher allerdings verpufft.

„Ich bin noch nicht so weit“, sagt die Schwiegertochter. Sie möchte erst ihr Leben ordnen, zur Ruhe kommen, auch innerlich. Den Seniorchef zieht es in sein privates Reich. Dort liest er viel oder schneidet die Hecken.

Der Rückzug ins Private sei normal im frühen Stadium einer Krise, sagt Eberhard





Für Heidemarie Reccius (oben) war die Insolvenz ihrer Textilwäscherei ein schwerer Schicksalsschlag. Wolfgang Maus versucht, den Betrieb zu retten

Bohrisch während der Teambesprechung. Der ehemalige Leiter des Diakonischen Werks an Nahe und Glan ist Psychologe und engagiert sich bei „Auf>Richtung“. Er unterscheidet fünf Phasen, die Menschen zu bewältigen haben, bis der Schmerz über das Verlorene verblasst. Das Modell hat der 72-Jährige aus der Trauerarbeit übernommen.

Zunächst, in Phase eins, sagt Bohrisch, herrsche das Erschrecken und der Schock über das Geschehene vor. Danach folge das Nicht-Wahrhaben-Wollen oder die Verleugnung dessen, was passiert ist. In der dritten Phase dominiere die Verzweiflung. „Die Gefahr ist groß, dass Menschen, die scheitern, in dieser Phase verharren“, sagt Eberhard Bohrisch. Nötig sei in jedem Fall eine Auseinandersetzung mit der Realität, mit Ursachen und eigenen Fehlern (Phase vier). Erst danach verblasse der Schmerz, werde hoffnungsvoll wieder in die Zukunft geschaut (Phase fünf).

Irgendwo zwischen Phase zwei und drei dürfte die Schwiegertochter angekommen sein. Psychologische Hilfe hat sie nicht in Anspruch genommen. Aber sie hat sich vertrauensvoll an eine insolvente Unternehmerin gewandt, die „Auf>Richtung“ ihr als Ansprechpartnerin vermittelt hat.

Mehrere Stunden haben die beiden miteinander telefoniert. Es habe ihr geholfen, sich mal richtig ausheulen zu können, sagt sie. Reden, um zu reden, mit einer Betroffenen, die Ähnliches erlebt hat, und doch erfahrener und weiter ist in der Verarbeitung des Scheiterns. „Sie ist eine beeindruckende Person, offen und ehrlich, und hat mir Ruhe und Zuversicht gegeben.“ Die Rede ist von Heidemarie Reccius, ehemals Mitinhaberin einer Textilwäscherei in der Nähe von Bad Kreuznach. Im März 2011 hat sie Insolvenz angemeldet – für sie ein schwerer Schicksalsschlag.

Lange könnte die 67-Jährige über die Gründe reden, die dazu geführt haben. Über die Querelen mit dem Finanzamt, das sie nach sieben Jahren mit einer Forderung von mehr als 100000 Euro überraschte. Darüber, dass ein Kunde eine Rechnung von 50000 Euro nicht bezahlt habe, und auch über eigene Fehler. „Es ist ein schmerzliches Gefühl, versagt zu haben“, sagt Heidemarie Reccius.

Noch immer nagt dieses Gefühl an ihr. Schließlich spürt sie täglich die Auswir-

kungen dessen, was passiert ist. Sie arbeitet in einem Betrieb, in dem der Insolvenzverwalter – wieder ist es Wolfgang Maus – das Sagen hat. Von einst 80 Mitarbeitern sind nur 30 verblieben.

Zudem ist ihr Einkommen gesunken. Solange die Insolvenz andauert, leben sie und ihr Mann an der Pfändungsfreigrenze. Demnach verbleiben ihnen je rund 1000 Euro pro Monat. „Es war einmal mehr“, sagt Heidemarie Reccius. „Aber es reicht uns zum Leben.“

Immerhin, die Geschäfte laufen auch während der Insolvenz weiter. Sie und ihr Mann sind weiterhin Geschäftsführer, der Sohn leitet den Vertrieb. Gerade sind alle drei zusammen im Büro, besprechen sich. Hinten in der Halle rattern die Maschinen. Die Normalität scheint zurückgekehrt zu sein ins Familien- und Berufsleben. Was hat Heidemarie Reccius geholfen, sich mit der Situation zu arrangieren?

Sie wirkt nachdenklich. Positiv habe sich der Zusammenhalt in der Familie ausgewirkt. Anfangs habe es zwar öfter geheißen „Hättest du nicht dieses gemacht, wäre jenes nicht passiert“. Aber die Phase der Vorwürfe sei rasch vorübergegangen. „Letztlich haben wir uns gegenseitig gut gestützt“, sagt die Textilpflegemeisterin.

Und es gibt noch etwas, das ihnen geholfen hat – ein externer Faktor: die Aussicht darauf, in absehbarer Zeit wieder ohne Schulden dazustehen. Sechs Jahre nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird die Restschuldbefreiung erteilt. Damit ist das Schuldenkonto wieder auf Null gesetzt. „Bis dahin heißt es durchhalten und gewissenhaft weiterarbeiten“, sagt Heidemarie Reccius. Sie ist eine resolute Frau,

Wie gehen andere Unternehmer mit dem Scheitern um? Um das zu erfahren, geht Heidemarie Reccius zu den Treffen der Selbsthilfegruppe von „Auf>Richtung“



die es gewohnt ist, sich durchzubeißen. Mehr als ein halbes Jahrhundert hat sie gearbeitet, oft rund 60 Stunden pro Woche. Ihre ganze Haltung drückt aus: „Diese sechs Jahre packe ich auch noch.“

Da sie den ersten Schock verdaut und wieder Kraft gesammelt hat, ist sie kürzlich einer Einladung von Wolfgang Maus gefolgt und hat an einem Treffen der Selbsthilfegruppe teilgenommen. Sie wollte erfahren, wie andere Unternehmer mit dem Scheitern umgehen und auch von sich erzählen, damit andere von ihrer Erfahrung profitieren.

An diesem Mittwochabend erscheint sie zum zweiten Mal im Gemeindezentrum der Lukas-Kirchengemeinde in Bad Kreuznach. Sechs Menschen, die von Insolvenz betroffen sind, haben sich eingefunden. Zudem sind Wolfgang Maus, Eberhard Bohrisch und die anderen Teammitglieder von „Auf>Richtung“ hier.

Mit in der Runde ist ein Mann, 63, der hier Matthias heißen soll. Er ist gläubiger Christ und hat Privatinsolvenz angemeldet, da er Schulden von 250000 Euro nicht zurückzahlen konnte. Er fühlt sich schuldig. „Wie kann ich gutmachen, was ich angerichtet habe?“, fragt er in die Runde.

Es entspinnt sich eine emotionale Diskussion. Ausgelotet werden die feinen Unterschiede zwischen Schuld und Schulden, zwischen Entschuldigen und Entschuldigung, zwischen Buße, Gnade und Vergebung. Die Auffassungen der Teilnehmer gehen weit auseinander. Matthias meint, er müsse Buße tun, damit ihm am Lebensende die Gnade Gottes zuteil wird. Schuld und Schulden gehören für ihn unmittelbar zusammen. „Am Ende werde ich danach bewertet, was die Dinge wert sind, die ich geleistet habe“, sagt er als Christ, der die calvinistische Arbeitsethik tief verinnerlicht zu haben scheint.



Anzeige

Aufs Maul geschaut

Von Martin Luther stammt der Rat, den „Leuten aufs Maul (zu) schauen“. Op Kölsch und uff Saarlännisch funktioniert das noch besser als im Hochdeutschen. In diesen Mundart-Büchlein werden die Gebote und die Auslegung Luthers liebevoll und mit einem Augenzwinkern in Erinnerung gebracht.



Die 10 Gebote

Wo's lang geht:
Die 10 Gebode uff
Saarlännisch

Wächwieser:
Die 10 Gebode op
Kölsch

Jetzt bestellen

Telefon 0211 43690-422
www.medienverbandshop.de

28 Seiten,
Wächwieser
Bestellnr. 645197
Wo's lang geht
Bestellnr. 645204
je 1,40 Euro

 eteos



In der Regel betreut Wolfgang Maus parallel fünf bis zehn insolvente Betriebe. Meist braucht es mehr als einen Insolvenzplan, um sie wieder in die richtige Spur zu bringen

An dieser Stelle hakt Heidemarie Reccius ein. Trägt sie Schuld an der Insolvenz ihrer Textilwäscherei? Eher nicht, sagt sie. Überhaupt habe sie bisher nicht in Kategorien von Schuld über ihr Scheitern nachgedacht. „Ich meine, dass ich meiner Verantwortung nicht gerecht werden konnte.“ Das zu wissen, sei schon schlimm genug. Schließlich ging das mit dem Gefühl einher, versagt zu haben. Ein Büßergewand brauche sie sich deswegen aber nicht anzuziehen. „Ich habe mich bemüht, kein Geld verprasst.“

Psychologe Eberhard Bohrisch hält es für wenig hilfreich, Schuld und Schulden gleichzusetzen. Die Gefahr bestehe, inneren Schaden davonzutragen. „Schuld wird oft als Keule benutzt“, sagt er. „Gerade wenn wir nachdenkliche Menschen sind,

schwingen wir die Keule gegen unseren eigenen Kopf.“ Die Diskussion geht so weiter, anderthalb Stunden. Die Besucher der Selbsthilfegruppe lassen ihren Gedanken freien Lauf, reden sich den Frust von der Seele. Am Ende sagt Heidemarie Reccius, das Treffen habe ihr wieder gezeigt, dass sie als insolvente Unternehmerin nicht allein auf der Welt sei. Schon beim ersten Mal sei sie mit diesem Gefühl von Geborgenheit nach Hause gefahren.

Was ihr allerdings Sorge bereitet: In ein paar Monaten endet das Insolvenzverfahren, das sie gegen Forderungen der Gläubiger schützt. Danach droht die Privatinsolvenz, da der Betrieb als Gesellschaft bürgerlichen Rechts organisiert ist. „Wir haften mit Haut und Haar“, sagt Heidemarie Reccius. Sie hofft darauf, dass Wolf-

gang Maus das verhindern kann. „Ich werde es versuchen“, sagt der Insolvenzverwalter. „Die Chancen stehen nicht schlecht.“ Demnächst werde er im Rahmen des Insolvenzplans mit den Gläubigern verhandeln. „Positiv ist, dass der Betrieb Profit abwirft.“ Da ließen sich Ratenzahlungen vereinbaren, um Schulden nach und nach abzutragen.

Im Fall des Unternehmens aus Rheinland-Pfalz, in dem sich Junior- und Seniorchef so sehr verkracht haben, kann sich Wolfgang Maus bisher kein genaues Bild machen. Er prüft noch die finanz- und betriebswirtschaftliche Seite. „Wir hoffen, dass wir das Unternehmen weiter sanieren und fortführen können.“ Dazu ist sein ganzes Geschick gefragt. Nicht nur im Umgang mit Zahlen, sondern auch mit verletzten Eitelkeiten. „Es ist einer der härtesten Fälle meiner Karriere“, sagt Wolfgang Maus. „So ein Durcheinander habe ich in mehr als zwanzig Berufsjahren nicht erlebt.“

Profitieren würde der Betrieb, wenn die Familie ihren Zwist bald beilegen würde. Aber derzeit herrscht Funkstille. „Am besten versuchen wir es noch einmal mit einem klärenden Gespräch“, sagt Wolfgang Maus. Mittelfristig sei allen Parteien an einem Verkauf des Unternehmens gelegen. Wenn alles gut läuft, sind die finanziellen Schulden dann beglichen.

Bleibt die Frage der Schuld. Vielleicht gelangen die Beteiligten irgendwann zur Erkenntnis, dass man einen Schlussstrich ziehen muss – und sich vergibt. Ein einziges Wort könnte dabei helfen, wenn es ehrlich ausgesprochen wird: „Entschuldigung“.

Veranstaltungstipp

Auf die Suche nach einer neuen Kultur im Umgang mit wirtschaftlichem Scheitern und Lebenskrisen macht sich eine Tagung der Evangelischen Akademie im Rheinland. Unter dem Motto „Wendepunkte und Neuanfänge“ geht es am 16. und 17. November 2012 in Bonn um eine vertiefende Auseinandersetzung mit psychischen und sozialen Folgen von Insolvenzen. Die Tagung findet in Kooperation mit dem Verein „Auf>Richtung“ statt.
www.ev-akademie-rheinland.de
www.auf-richtung.de

IHREN PROSPEKT können Sie zu äußerst günstigen Konditionen auch nur einem Teil der Auflage von *chrismon plus rheinland* beilegen lassen – zum Beispiel nur in Ihrem Kirchenkreis oder Ihrer Postleitregion

INFOS UNTER

Telefon 0211 43690-355

Fax 0211 43690-300

anzeigen@medienverband.de