

# Der Herr über die Pleiten: Ohne Empathie geht es nicht

Der Nürnberger Insolvenzverwalter Siegfried Beck über den Wandel einer einst als Totengräber verschrienen Zunft

VON NICOLE NETTER

Bisweilen sind Insolvenzverwalter nur Zitatgeber für die Berichterstattung. Doch tatsächlich sind sie es, die mitunter über die Zukunft eines Unternehmens entscheiden. Einer der Prominentesten dieser Branche ist der Nürnberger Siegfried Beck. 70-jährig erzählt der Träger des Bundesverdienstkreuzes vom Wandel der einst als Totengräber verschrienen Zunft, der er eigentlich nie angehören wollte.

**NÜRNBERG** – Wenn Siegfried Beck in einen Betrieb kommt, ist das kein gutes Zeichen. Zwar ist er ein angenehmer Zeitgenosse, empfängt hemdsärmelig in seiner Erlengener Kanzlei und hält im Aufzug ein Pläuschchen mit der Putzfrau. Doch wenn Beck gerufen wird, muss er mitunter den harten Hund geben. Muss Geschäftsführern und alteingesessenen Patriarchen die Zügel aus der Hand nehmen, diese qua Amt teils sogar mit Nachdruck an sich reißen, wenn die bisherigen Lenker nicht kooperieren.

Beck ist Insolvenzverwalter. Glaubt man Branchenkennern und manch nationalem Ranking von Wirtschaftszeitungen, sogar einer der renommiertesten des Landes. Besser als seinen Namen kennt man allerdings jene Unternehmen, denen er durch die Pleite half. Photo Porst, Schlott, Plastal – und allen voran Grundig.

**„Wenn du Grundig versaut...“**

„14. April 2003, ein Montag“: Das Datum, das in der Wirtschaftsgeschichte das Ende einer deutschen Ikone markiert, hat Beck so parat wie seinen Geburtstag. Noch immer steht in einer Ecke seines Büros der Koffer, mit dem er damals die Akten des über ein Jahrzehnt dauernden Insolvenzverfahrens von Grundig durch die Gegend schleppte. „Weil ich ein alter Nostalgiker bin und mich aber auch an die Lehren von damals erinnern will“, sagt Beck mit Blick auf die insgesamt fünf teils recht zerschissenen Exemplare aus seinen verschiedenen Berufsepochen.

Dass er damals für das international beachtete Insolvenzverfahren als Verwalter infrage kommen würde,



Siegfried Beck, anfangs Insolvenzverwalter wider Willen. Foto: Michael Matejka

ahnte Beck. Schon im Morgengrauen saß er in seiner Kanzlei vor dem Telefon, wartend, hoffend. Als der Anruf für die Wahl des Verwalters zuständigen Amtsgerichts dann tatsächlich kam, erlaubte er sich ein stilles Ballen der Faust. Gleich danach schaltete er in den Arbeitsmodus. „Mir war klar: Wenn du eine Insolvenz wie Grundig in deiner Stadt versaut, brauchst du dich nicht mehr blicken zu lassen.“

Er hat es nicht versaut. 45 Minuten nach besagtem Telefonklingeln waren Beck und sein Team am Firmensitz. Längst hatte die Presse von der Pleite des einst 40 000 Mitarbeiter starken Konzerns Wind bekommen, verunsicherte Beschäftigte scharten sich um den Verwalter. Kalt lassen darf einen das nicht, sagt der heute 70-Jährige. Er erinnert sich noch immer an einen Berg von Kerl, der weinend vor ihm zusammengebrochen ist, als er ihm kündigen musste. „Ohne Empathie geht's nicht. Aber wenn einem die Hand zittert, kann man den Job genau-

so wenig machen.“ Denn als Insolvenzverwalter muss man inmitten hitziger Stimmung und aufgeregter Gemüter einen kühlen Kopf bewahren. Heißt: sich zuerst über Schulden, laufende Kosten, Personalstruktur, Geschäftsfelder und Marktumfeld einen Überblick verschaffen. Und über die Chancen, die dem Betrieb ausgerechnet werden.

Wobei – ums Überleben, sagt Beck und schenkt sich ein Ingwerwasser nach, ging es früher ja gar nicht. Als er in den 60er Jahren sein Jurastudium begann, galten Konkursverwalter als Totengräber mit Spitzenverdienst. Ihr Ziel war die Schließung, ihr Auftrag, für die Gläubiger möglichst viel durch Verkauf und Zerschlagung rauszuholen.

„Damit wollte ich nichts zu tun haben“, sagt Beck. Zumindest für den aus Nördlingen stammenden Juristen schon früh eine Karriere als Verfassungsrechtler abzeichnete. So vertrat er als junger Mann – erfolgreich – die Stadt Nürnberg, als die sich in den

80ern in einem aufsehenerregenden Verfahren gegen den Willen des Freistaats zur atomwaffenfreien Zone erklären lassen wollte.

Doch eines Tages rief ein Konkursrichter an, der ihn bat, eine Insolvenz zu übernehmen. „Das hat mir erst gewaltig widerstrebt, aber meine Frau hat gesagt: Probier's doch.“ Beck lacht, als er sich an das Verfahren erinnert. „Ich fand's schrecklich!“ Aber er habe gemerkt, dass man mehr tun könne, als der Firma vor der Bestattung noch schnell die Goldzähne zu ziehen. Und das hat seinen Ehrgeiz geweckt.

Das Bedürfnis, eine begonnene Sache anständig zu machen, sei durchaus Erbe seiner Erziehung, sagt Beck. Sein Vater ein Molkereimeister, seine Mutter gescheit, aber ohne die Möglichkeit, eine Ausbildung zu machen. Umso mehr trieb sie ihre drei Kinder an. „Als ich eine Drei in Schönschrift mit nach Hause gebracht habe, wurde mir der Hintern versohlt. Aber ich weiß längst, dass sie das nur gut gemeint hat“, sagt Beck.

Motiviert von der Idee, etwas zu verändern, verbiss sich der junge Anwalt fortan ins Insolvenzrecht. Und versuchte, wann immer es ging, Firmen in Schiefelage zu sanieren. Das klappt nicht immer. Oft sind die Firmen kaputtgewirtschaftet, weil die Eigner vor lauter Produktverliebtheit das Rechnungswesen vernachlässigen, die Zeichen der Zeit übersehen oder schlicht die Augen vor der Realität verschließen. So lange, bis es zu spät ist.

**„Bis zur letzten Patrone“**

„Viele kämpfen bis zur letzten Patrone. Und wollen einfach nicht wahrhaben, dass der vom Vater oder Großvater mit Schweiß und Fleiß aufgebaute Betrieb in der Krise steckt“, sagt Beck. „Und dazu die quälende Frage: ‚Was werden die Leute denken?‘ Schließlich zahlen Mitarbeiter noch ihr Häuschen ab, man sponsert die Kindermannschaft des Sportvereins, ist seit Jahrzehnten in der Gemeinschaft verwurzelt. Eine Pleite scheint da vielen wie der bürgerliche Tod.“

Seit Jahren wird deshalb immer wieder in Richtung USA gezeigt: „Stürzt dort ein Unternehmer, heißt es: Aufstehen, Mund abputzen, weitermachen“, sagt Beck. Die Literatur erklärt sich

den kulturellen Unterschied damit, dass man jenseits des Großen Teichs früher in der Regel nicht seinem Nachbarn oder der Hausbank etwas schuldig war, sondern den Pfeffersäcken im British Empire. Hierzulande wurde früher hingegen eingesperrt, wer jemandem etwas schuldig blieb – man denke nur an den Nürnberger Schuldurm.

Längst versucht der deutsche Gesetzgeber, dem Insolvenzverfahren einen positiveren Anstrich zu geben. Im Jahr 2012 reformierte er das Insolvenzrecht mit dem Ziel, es als Chance begreifbar zu machen. Seither geistern immer wieder Begriffe wie „Schutzschirm“ und „Eigenverwaltung“ durch die Medien. Diese Spielarten des Insolvenzrechts, die viele Privilegien für eine Sanierung bereithalten und für eine gewisse Zeit vor den Gläubigern schützen, kommen nur für jene infrage, die rechtzeitig ihre Lage eingestehen. Die Modehauskette Wöhrl etwa versucht sich darin,

Gesichter  
der Region

der Neumarkter Holzverarbeiter Pfeilderer hat es in Eigenverwaltung wieder auf die Beine geschafft.

„Das ist eine gute Entwicklung, wir sind aber trotzdem noch am Anfang“, sagt Beck, der fast zehn Jahre Vorsitzender des Berufsverbandes VID war. Denn noch immer wird auf den, der Insolvenz anmeldet, mit dem Finger gezeigt. Umso mehr freut er sich, wenn er an Unternehmen vorbeifährt, die nach einer Pleite wie Phönix aus der Asche wiedererstandener seien. „Das macht einen dann schon ein bisschen stolz.“

Noch ist der 70-Jährige, der nebenbei als Honorarprofessor an der Uni Erlangen tätig ist, täglich im Büro. Aber, wie er sagt, ohne den Ehrgeiz, am Morgen der Erste und am Abend der Letzte zu sein. „Denn das ist auch so eine Sache, die ich in meinem Berufsleben gelernt habe: Man muss auch loslassen können.“