

Diplomatisch, präzise und geschickt: Frauen als Insolvenzverwalter



»Die Tätigkeit des Insolvenzverwalters ist mit Anforderungen verbunden, denen sich Frauen in vielen Fällen offenbar nicht stellen möchten«, sagt **Dr. Petra Hilgers** (li.). **Ulrike Hoge-Peters** (Mi.) reizen an ihrem Beruf die darin liegenden Gestaltungsmöglichkeiten. Für **Sandra Mitter** (re.) ist Insolvenzverwalterin »einer der spannendsten Berufe überhaupt«.

Köln. In der Statistik der »Top 300-Verwalter« machen Frauen nur fünf Prozent der Insolvenzverwalter aus. Insgesamt unter den etwa 1750 Insolvenzverwaltern sind 14 Prozent weiblich. Jahr für Jahr ist eine leichte Zunahme der Frauenquote festzustellen. Insolvenzverwalterinnen werden auch etwas häufiger von den Gerichten in IN-Verfahren bestellt. Doch Großverfahren traut die mehrheitlich männliche Richterschaft ihnen anscheinend immer noch nicht zu.

Text: Peter Reuter und Sascha Woltersdorf

Man solle sich bloß nichts vormachen, meint RAin und Insolvenzverwalterin Dr. Bettina E. Breitenbücher. »Die Insolvenzverwaltung ist nach wie vor noch eine von Männern dominierte Domäne, wohl auch aus historischen Gründen.« Man sehe das an der inneren Struktur der Kanzleien, sagt die Geschäftsführende Gesellschafterin der Sozietät KÜBLER. »Oft bleiben die wenigen Insolvenzverwalterstellen für männliche Kollegen reserviert, Rechtsanwältinnen werden eher im Bereich der Sachbearbeitung eingesetzt. Auch etliche Richter denken noch traditionell.« Sie trauten den Frauen die kompetente Bearbeitung nicht im gleichen Maße zu. In ihrer Kanzlei seien immerhin unter den 17 Insolvenzverwaltern drei Frauen, sagt die 40-Jährige, die den Betrieb einer der größten Messebaugesellschaften Deutschlands anderthalb Jahre fortgeführt hat und das im Insolvenzverfahren restrukturierte Unternehmen verkaufen konnte. Insolvenzverwalterin und RAin Dr. Christine Berg-Grünenwald (Sozius bei Füchsl Jaeger Berg-Grünenwald), die von 2004 bis 2005 eine international ausgerichtete Spezialmaschinenfabrik in München fortführte und an einen Investor veräußerte, erkennt in der geringen Frauenquote das Spiegelbild der Wirtschaft, schließlich sei die Tätigkeit als Insolvenzverwalter auch überwiegend eine Management- und Führungsaufgabe. »Frauen sind allgemein in der Unternehmensführung und als Rechtsberater im Bereich des Wirtschaftsrechts unterdurchschnittlich vertreten. In dieser Richtung ist das Bewusstsein geprägt, sodass sie selten durch Vorbilder motiviert werden.« RAin und Insolvenzverwalterin Bettina Schmutde (Partner bei White & Case Insolvenz GbR), die die insolvente Sächsische Porzellan-Manufaktur Dresden GmbH erfolgreich abgewickelt hat, bestätigt die Parallele zu den wenig mit Frauen besetzten Führungspositionen. »Unsere Tätigkeit erfordert eine besondere Führungsstärke, die Frauen oft nicht zugetraut wird bzw. die sie sich teilweise selbst nicht zutrauen.«

Auch RAin Ulrike Hoge-Peters (Partner bei Walter & Walter), der die übertragende Sanierung im Verfahren der German Carbon Teterow GmbH gelungen ist, und Dr. Petra Hilgers (Partner bei Hilgers & Partner), die derzeit den Insolvenzplan für die Sanierung eines Berliner Kreisverbands des Deutschen Roten Kreuzes erstellt, unterstreichen die Einschätzung ihrer Kolleginnen. »Frauen sind vielfach der Ansicht, dass sie der raschen Entscheidungskompetenz nicht gewachsen sind«, sagt RAin Cornelia Mönert (Kanzlei Mönert). »Nach meiner bisherigen Erfahrung leiden Männer insoweit keineswegs unter Selbstzweifeln oder der Unterschätzung der eigenen Möglichkeiten«, sagt die Insolvenzverwalterin, die kürzlich im Rahmen einer übertragenden Sanierung 140 Arbeitsplätze dauerhaft erhalten hat.

RAin Barbara Beutler (Partner bei Müller-Heydenreich Beutler & Kollegen), die Sprecherin des Gravenbrucher Kreises ist und im Vorstand des Verbands der Insolvenzverwalter Deutschlands (VID) sitzt, sieht die Gründe auch darin, dass es nach wie vor schwierig sei, diesen anspruchsvollen Beruf und Familie in Übereinstimmung zu bringen – vor allem, wenn man Kinder zu betreuen habe, sagt die Insolvenzverwalterin, der es kürzlich im Hettlage-Verfahren gelungen ist, das Münchener Stammhaus und damit über 100 Arbeitsplätze zu erhalten. »Beides, Beruf des Insolvenzverwalters und Familie, ist kaum zu vereinbaren«, meint auch RAin Angelika Amend (Geschäftsführende Gesellschafterin bei Amend Rechtsanwälte), die bei der insolventen imbau GmbH, der größten Tochter des Holzmann-Konzerns, über 50 Prozent der Gesellschaft und der Arbeitsplätze erhalten konnte. Angelika Amend sitzt ebenfalls im Vorstand des VID, somit sind im Berufsverband der Insolvenzverwalter zwei Frauen neben drei Männern vertreten, während im Geschäftsführenden Ausschuss der Arge



»Frauen wirken nicht selten ausgleichend und befriedend in Konfliktsituationen und nehmen diesen dadurch mitunter die Schärfe, was Problemlösungen erleichtern kann«, sagt die Hamburger Verwalterin **Bettina Schmulde**.



»Meiner Meinung nach haben Frauen es überall dort leichter, wo es auf soziale Kompetenzen ankommt, also vor allem bei Gesprächen oder Verhandlungen mit der Belegschaft, sagt **Dr. Bettina E. Breitenbücher**.



Dr. Christine Berg-Grünenwald ist seit 1980 als Rechtsanwältin tätig und promovierte 1984 mit einer Arbeit zum Kartellverfahrensrecht. Seit 2000 ist sie Fachanwältin für Insolvenzrecht und hat ihre Schwerpunkte auf das Wirtschafts- und Baurecht gelegt.



Jana Dettmer verfolgte bereits in ihrer Ausbildung das Ziel, nicht nur rein juristisch, sondern auch betriebswirtschaftlich tätig zu werden. Und das mit »hohem Verantwortungsgrad – dies hat mich wohl zwangsläufig zur Insolvenzverwaltung geführt«.

Insolvenzrecht und Sanierung im DAV eine Frau mit acht männlichen Kollegen zusammenarbeitet. RAin Jana Dettmer (Partner bei HENNINGSMEIER Rechtsanwälte) kritisiert die »Ideologie der Führungskraft«, die einen allzeit verfügbaren Manager voraussetze, »der selbst keine Versorgungsleistung im privaten Bereich erbringen muss. Gleichzeitig verpflichtet das heutige Frauenbild Frauen immer noch auf den Gedanken, dass eigenes Wollen der Mutter letztlich dem Kind schadet.« Viele der erfolgreichen Insolvenzverwalterinnen haben Familie und Kinder »unter einen Hut gebracht« – diesen vermeintlichen Nachteil würden Frauen zunehmend wettmachen, dessen ist sich RAin Barbara Fritzer (FRITZER Rechtsanwälte), Mutter eines Kleinkinds, aus eigener Erfahrung sicher. »Vieles ist eine Frage der Organisation«, sagt Dr. Bettina E. Breitenbücher, die Mutter einer vierjährigen Tochter und eines sechs Monate alten Babys ist. »Neben einer ganztägigen Kinderbetreuung haben wir im Haushalt eine Unterstützung. So bin ich auch am Wochenende und abends bei Bedarf sofort einsatzbereit.« Auch Jana Dettmer, Mutter einer Tochter, sieht darin »lediglich den Anspruch an eine effiziente Organisation«.

Frauen in Zahlen und Prozenten

Betrachtet man die Aufstellung der »Top 300-Verwalter« 3. Quartal 2006, die sich auf die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen bezieht, so sind fünf Prozent der aufgeführten Insolvenzverwalter Frauen. Die erste Frau, nämlich Dr. Petra Hilgers, bekleidet Position 18, gefolgt von Ulrike Hoge-Peters auf Position 48.

In der Gesamtstatistik für Deutschland liegt der weibliche Anteil im zweistelligen Bereich: Im Jahr 2003 lag die Quote bei 10,90 Prozent (176 Verwalterinnen), 2004 bei 12,76 Prozent (217 Verwalterinnen), 2005 bei 13,65 Prozent (238 Verwalterinnen) und im dritten Quartal 2006 bei 14,04 Prozent (246 Verwalterinnen). Bezogen auf die Anzahl der IN-Verfahren macht

Top 50 Insolvenzverwalterinnen 3. Quartal 2006

Rang	Verwalter	Gesellschaften	Natürliche Personen	Summe
1	Eckert, Elisabeth, RAin	0	312	312
2	Hilgers, Dr. Petra, RAin	31	81	112
3	Hennig, Susanne, RAin	0	102	102
4	Mork, Dr. Petra, RAin	18	63	81
5	Aldermann, Dr. Sabine, RAin	11	53	64
6	Geil, Angelika, RAin	0	60	60
7	Hoge-Peters, Ulrike, RAin, FAin InsR	21	38	59
8	Dettmer, Jana, RAin	9	49	58
9	Gerigk, Angela, RAin	11	47	58
10	Siegert, Christina G., RAin	7	51	58
11	Mai, Vera, RAin	1	53	54
12	Schwarz, Annegret, RAin	2	52	54
13	Fritzer, Barbara, RAin	10	41	51
14	Schwarz, Karina, RAin, FAin InsR	14	36	51
15	Rall, Inge, RAin	5	43	48
16	Dietter, Annette, RAin	1	44	45
17	Müller, Susanne, RAin	7	38	45
18	Geske, Anja, RAin	6	38	44
19	Mitter, Sandra, RAin	7	31	40
20	Bitter, Sandra, RAin	9	30	39
21	von Stein-Lausnitz, Sabine, RAin, FA InsR	7	32	39
22	Karow, Anja, RAin	0	38	38
23	Schmudde, Bettina, RAin	11	25	38
24	Feuerborn, Dr. Sabine, RAin	7	29	36
25	Mönert, Cornelia, RAin	8	28	36
26	Sahin, Nermin, RAin	4	31	36
27	Bringezu, Katrin, RAin, FA InsR, FA ArbR	7	28	35
28	Hösel-Eichinger, Carin, RAin	2	32	34
29	Greschuchna, Marlies, RAin	5	28	33
30	Hofmann, Sylvia, RAin	4	29	33
31	Kreft, Fatma, RAin, FA InsR	1	32	33
32	Berg-Grünenwald, Dr. Christine, RAin, FA InsR	9	23	32
33	Bruche, Mechthild, RAin, FAin InsR	7	25	32
34	Bückmann, Tanja, RAin	5	27	32
35	Hopf, Gudrun, RAin	4	27	31
36	Fochler, Sabine, RAin	3	27	30
37	Geberbauer, Karen, RAin	1	29	30
38	Molis, Marina, RAin	0	30	30
39	Hövel, Hildegard A., RAin	2	27	29
40	Schlarmann, Ulrike, RAin	1	28	29
41	Pidun, Stephanie, RAin, FA InsR	6	22	28
42	Jacob, Ute, RAin	4	22	26
43	Gotsch, Tatjana, RAin	3	22	25
44	Rhein, Sylvia, RAin	6	19	25
45	Greve, Mechthild, RAin	5	19	24
46	Szukalski, Christiane, RAin	0	24	24
47	Breitenbücher, Dr. Bettina E., RAin, FAin InsR	3	20	23
48	Niemeyer-Uhlmann, Irmgard, RAin	1	22	23
49	Rüdlin, Jutta, RAin	5	18	23
50	Czech, Gabriele, RAin	1	21	22

der weibliche Anteil 9,71 Prozent (2003); 11,01 Prozent (2004); 11,94 Prozent (2005) aus und im dritten Quartal 2006 12,04 Prozent. Unterschieden nach juristischen und natürlichen Personen, sieht das Ergebnis unterschiedlich aus: Während bei juristischen Personen der Anteil 6,15 Prozent (2003); 6,49 Prozent (2004); 6,99 Prozent (2005) und 2006 mit leichtem Rückgang bei 6,76 Prozent liegt, ist der Anteil bei natürlichen Personen von 11,12 auf 13,51 Prozent angestiegen. Rechtsanwältin Stefanie Lüthje (Partner bei Oelbermann + Partner) rechnet damit, dass in Zukunft der Anteil der weiblichen Verwalter zunehmen werde und verweist auf die Zunahme der FAInR. Nachdem im Jahr 2000 der Fachanwalt für Insolvenzrecht eingeführt worden war, gab es zunächst bis 2003 nur männliche FAInR. Dann nahm der Frauenanteil sprunghaft zu: Im Jahr 2004 waren 56 der 561 Fachanwälte Frauen und 69 von 631 im Jahr 2005.

Die Statistik belegt es: »Ein Teil der Frauen ist wohl doch in einem höheren Maß in Kleinverfahren eingesetzt, als dies im Verhältnis bei männlichen Kollegen der Fall ist«, meint Barbara Fritzer. Auch Insolvenzverfahren im Bereich Maschinenbau oder mit stark technischem Einschlag würden selten an Frauen vergeben, beobachtet Dr. Bettina E. Breitenbücher. Das gelte auch für Insolvenzverfahren mit großen Belegschaften, also Großverfahren. Während viele Verwalterinnen eine einseitige Branchenzuteilung persönlich nicht kennen, machen nahezu alle die Erfahrung, dass Großverfahren an ihnen vorbeigehen. Das hänge anscheinend mit dem »Zweifel an Durchsetzungsfähigkeit und Belastbarkeit« zusammen, vermutet Ulrike Hoge-Peters. »Die Praxis zeigt, dass Frauen bei Großverfahren mit hohem Personalstand und erheblichem Umsatzvolumen tendenziell weniger häufig eingesetzt werden«, sagt Bettina Schmudde. Angelika Amend machte eine andere Beobachtung: »Ich habe den Eindruck, dass besonders komplizierte Verfahren, pressekritische oder schwer zu durchblickende rechtliche und wirtschaftliche Sachverhalte gerne an Frauen vergeben werden.« Anscheinend hätten sie den Ehrgeiz, solche Fälle für



Die Insolvenz der AEG war für **Angelika Amend** der Initialreiz, den Beruf der Insolvenzverwalterin anzustreben.

»Ich fand es faszinierend zu beobachten, wie man in einer solchen Situation und in so kurzer Zeit einen solchen Konzern wieder auf die Beine stellen konnte.«



»Frauen legen oft eine höhere Sensibilität an den Tag, die bisweilen überraschende Ergebnisse nach sich zieht«, glaubt **Barbara Fritzer**.



Stefanie Lütjhe ist aufgrund der Ausrichtung der Bremer Kanzlei Oelbermann + Partner in die Tätigkeit der Insolvenzverwalterin hineingewachsen. Die Fachanwältin für Insolvenzrecht ist als eine von vier Fachanwältinnen seit 2001 für die Kanzlei tätig.



Barbara Beutler, Sprecherin des Gravenbrucher Kreises und Vorstandsmitglied des VID, hat ihr Handwerk in einer Insolvenzverwalterkanzlei von der »Pike auf« gelernt und dann Gefallen daran gefunden.

»Ruhm und Ehre« und vergleichsweise geringe Vergütung zu lösen. Möglicherweise trauten die Insolvenzgerichte Frauen Unternehmensfortführungen ab einer gewissen Größenordnung nicht zu, meint Dr. Christine Berg-Grünenwald, »was ich allerdings nicht für gerechtfertigt halte, da Frauen aufgrund ihrer besonders ausgeprägten Softskills – wie durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegt – die notwendigen Verhandlungs- und Führungsaufgaben im Rahmen der Betriebsfortführung unabhängig von der Unternehmensgröße erfüllen können.«

Frauen wirken oft ausgleichend und befriedend

Ob es Frauen als Insolvenzverwalter hin und wieder auch leichter haben, diese Vermutung betrachten einige mit Skepsis, andere sehen die positiven Vorurteile bestätigt. RAin Sandra Mitter (Leonhardt Westhelle & Partner) vermutet, dass der Umgangston häufiger freundlicher sei, was sich auf Verhandlungen positiv auswirke. »Ich glaube, es gibt wissenschaftliche Untersuchungen, nach denen Frauen mehr Worte verwenden als Männer. Vielleicht gewinnen Frauen dadurch schneller an Glaubwürdigkeit?«, vermutet die Insolvenzverwalterin, die im Verfahren der Plus Plan Kunststoff- und Verfahrenstechnik GmbH zwei Teilbetriebe übertragen und mit 150 geretteten Arbeitsplätzen 50 Prozent der Belegschaft erhalten hat. Bettina Schumde meint, Frauen wirkten oft ausgleichend und befriedend in Konfliktsituationen. »Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Frauen über ein hohes diplomatisches Geschick verfügen, um schlechte Nachrichten zwar präzise, aber doch schonend zu vermitteln.« Frauen besäßen mehr Einfühlungsvermögen und hätten es dort leichter, wo es auch auf soziale Kompetenz ankommt, also vor allem bei Gesprächen oder Verhandlungen mit der Belegschaft, sagt Dr. Bettina E. Breitenbücher. Auch Dr. Petra Hilgers bestätigt die Einschätzung, dass man Frauen eher die Fähigkeit zutraut, sich in Probleme anderer hinzudenken. Angelika Amend glaubt, von Frauen getroffene Entscheidungen, die auch in der notwendigen Konsequenz vorgetragen und vertreten werden, wirkten vielleicht weniger scharf – ein nicht zu unterschätzender Faktor. »Genau wie es männlichen Kollegen eher zugetraut wird,

Hunderte wütende Produktionsmitarbeiter unter Kontrolle im positiven Sinne zu bekommen, wird es Frauen eher zugetraut, einen Schuldner, der psychisch am Ende ist, im Rahmen des Verfahrens aufzubauen, positiv auf ihn einzuwirken. Ich für meinen Teil halte das für ein Vorurteil«, sagt Ulrike Hoge-Peters. Eine Unterscheidung in weibliche und männliche Fähigkeiten hält auch Stefanie Lüthje für fragwürdig. Dennoch: Frauen in Führungspositionen – wie die Insolvenzverwaltung eine ist – verhalten sich anders. Zu diesem Schluss kommt die Titelgeschichte »Wie Frauen Macht ausüben« der Wochenzeitung »Die Zeit« vom 16.11.2006, die viele Beispiele aus Politik und Wirtschaft anführt. Die von den Verwalterinnen erwähnten »weiblichen Fähigkeiten« finden sich dort im Großen und Ganzen wieder. Eine Quote für Frauen fordert keine Insolvenzverwalterin, denn nur die Fähigkeiten zählten – aber die sollten auch bei der Bestellung durch die Gerichte berücksichtigt werden, fordern sie.

Hin und wieder machen Verwalterinnen auch schlechte Erfahrungen – natürlich sind diese nicht automatisch darauf zurückzuführen, dass sie eine Frau sind. Cornelia Mönert erinnert sich an die Insolvenz eines Vereins, dessen Vorstände sich aus den Führungskräften eines größeren Konzerns zusammensetzten. »Diese Vorstände kannten Frauen im Berufsleben maximal bis zur Stufe der Vorstandssekretärin. Indes mussten auch diese Herren nach kurzer Zeit lernen, dass Herrin des Insolvenzverfahrens ausschließlich ich war.« Rechtsanwältin Angela Gerigk hat »die eine oder andere Situation« erlebt, in der sie von Geschäftsführern beschimpft wurde oder »in welcher ich die Situation als gefährlich eingestuft habe«. Möglicherweise verhielten sich Schuldner und Geschäftsführer insbesondere gegenüber jüngeren Verwalterinnen »ungehaltener«, sagt die 37-Jährige. Barbara Beutler kann sich nicht erinnern, jemals schlechte Erfahrungen gemacht zu haben, die darauf zurückzuführen seien, dass sie eine Frau ist. »Es gibt allerdings Kollegen, die glauben, gegenüber Frauen besonders rabiat sein zu müssen und dabei auch vor Angriffen unter der Gürtellinie nicht zurückschrecken.« Im Laufe der Zeit lerne man, auf solche Dinge angemessen zu reagieren. Hin und wieder müsse der alte Spruch befolgt werden: »Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil.« «

Wie viel oder wenig sind 14 Prozent?

Nur knapp 14 Prozent der Insolvenzverwalter in Deutschland sind Frauen, nur knapp 14 Prozent der Führungskräfte in der Baubranche sind Frauen. Zwei Zahlen, die jeweils nach einer geringen Frauenquote klingen. Und tatsächlich hat die Baubranche den niedrigsten Anteil von Frauen in Führungspositionen. Allerdings hat das Statistische Bundesamt für das Jahr 2004 insgesamt nur 316.000 Frauen im Baugewerbe gezählt, von denen immerhin 24.000 als höhere Angestellte arbeiten. Beim Bau liegt also die »Aufstiegs-Quote« der Frauen in Top-Führungspositionen bei knapp 7,6 Prozent. Und damit sind die Chancen der Frauen sogar leicht größer als die der Männer. Die schaffen es nämlich nur zu 7,3 Prozent in die höchsten Positionen. Ähnlich sieht es in der öffentlichen Verwaltung aus. Dort gibt es 216.000 weibliche höhere Angestellte und Beamte, also knapp 13 Prozent von insgesamt 1,26 Millionen Frauen in dieser Branche. Hier liegen die Männer mit einer »Aufstiegsquote« von 15 Prozent leicht besser. Beim Vergleich der absoluten Zahlen zeigt sich ein weiblicher Anteil von fast 40 Prozent unter den Führungskräften. Also deutlich mehr als beim Bau. Aber dies ergibt sich schlicht und einfach aus der Tatsache, dass mehr Frauen in der Verwaltung arbeiten als auf dem Bau.

Völlig anders sieht es in Handel und Gastronomie aus: Die Frauenquote unter den Führungskräften liegt zwar bei 35 Prozent – auf den ersten Blick gar nicht so wenig. Da in dieser Branche allerdings die Anzahl der weiblichen Beschäftigten insgesamt größer ist als die der männlichen, sagt diese Zahl nur die halbe Wahrheit: In Handel und Gastronomie kommen nämlich zwölf Prozent aller Männer irgendwann in Top-Positionen, bei den Frauen sind es nur magere 5,5 Prozent. Und das sind keine besonders guten Aufstiegsaussichten. Da stehen die 14 Prozent Verwalterinnen – die Tätigkeit des Insolvenzverwalters einmal als Führungsposition betrachtet – sogar noch als bessere Quote da. (SaW)