

Spezial

Insolvenzrecht

Bitten und Betteln

In einer Insolvenz ist die Stimmung in der Belegschaft entscheidend. Laufen wichtige Mitarbeiter zügig zur Konkurrenz über, wird eine Sanierung immer schwerer. Was Insolvenzverwalter dabei beachten müssen, zeigt der Fall eines Händlers für Haushaltsartikel.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN

WirtschaftsWoche
TOP Anwalt
Insolvenzrecht
2019
In Kooperation mit Handelsblatt Research Institute Ausgabe 31/2019

WirtschaftsWoche
TOP Anwalt
Restrukturierung
2019
In Kooperation mit Handelsblatt Research Institute Ausgabe 31/2019

WirtschaftsWoche
TOP Kanzlei
Insolvenzrecht
2019
In Kooperation mit Handelsblatt Research Institute Ausgabe 31/2019

WirtschaftsWoche
TOP Kanzlei
Restrukturierung
2019
In Kooperation mit Handelsblatt Research Institute Ausgabe 31/2019

Mal waren es Schneeschippen, mal Klobürsten. Etwa 10 000 Kunden belieberte Bernd Hockemeyer mit seinem Handelsunternehmen Unimet, das auf Geschäftskunden spezialisiert war. Vor knapp 50 Jahren hat es der alteingesessene Bremer Kaufmann gegründet. Und lange Zeit war es hochrentabel: 600 Mitarbeiter, 25 000 verschiedene Garten-, Haushalts-, Elektro- und Werkstattartikel im Angebot, ein eigener Fuhrpark, 120 Millionen Umsatz. Aber wie das so ist mit gut laufenden Geschäften: Sie verstellen den Blick für das, was vielleicht doch nicht ganz so gut läuft.

Dass die Banken Unimet plötzlich das übliche Darlehen für den Einkauf der Sommersaisonware verweigern,

war nur Auslöser für die Insolvenz, berichtet Malte Köster, der als Insolvenzverwalter übernahm. Die Ursache war eine andere: Die Geschäftsführung habe die Digitalisierung verschlafen, die Firma war auf dem technischen Stand von vor zehn Jahren – alles lief zu langsam, zu umständlich, sagt Köster. Er glaubt, dass auch bei manch anderem Unternehmen in den nächsten Jahren solch eine Finanzierung platzen könnte – mit fatalen Folgen.

Unimet handelte mit riesigen Warenmengen, aber ohne ein digitales Warenwirtschaftssystem. Wenn 3000 Spaten mit aufgedrucktem Barcode angeliefert wurden, mussten die Mitarbeiter die Zahlenkolonnen abtippen, weil ihre Systeme nicht kompatibel waren, erzählt der Jurist. Und auch an einer anderen Stelle hatte Unimet es versäumt, sich der Digitalisierung zu stellen: Ein großer Teil der Kunden waren Läden wie der Eisenwarenhändler vom Dorf, die nach und nach aufgeben, weil die Menschen solche Sachen eher online einkaufen. Unimet aber hatte sich nicht um eine neue Kundschaft gekümmert.

Es kam zum Liquiditätsengpass, vergangenen November wurde der Insolvenzantrag gestellt – und Köster legte los. Er hat sich als einer der erfolgreichsten Sanierer einen Namen gemacht: Jedes zweite Unternehmen, bei dem er übernommen hat, konnte er retten.

Weil er genau weiß, wie verunsichert die Belegschaften in der Situation sind, muss er sie von vornherein hinter sich bringen. Kösters Devise: Stets respektvoll mit Mitarbeitern umgehen. Die ersten Infos holt er sich von der Geschäftsführung, danach vom Betriebsrat. Dann tritt er vor die versammelte Belegschaft und redet Tacheles. Alles in den ersten 48 Stunden. In den ersten Minuten muss er die Weichen stellen, an den Teamgeist der Mitarbeiter appellieren und versuchen, „eine Jetzt-erst-recht-Stimmung zu erzeugen“, wie Köster das nennt. Oft genug stößt er in ein Vakuum: „Viele sind ausgehungert nach Informationen und dass man endlich mit ihnen offen und vernünftig redet.“

☛ Köster hat inzwischen eine ganze Reihe von Sätzen, mit denen er die Seele der Belegschaft streichelt: „Was



Schön allein reicht nicht
Der Händler hat sein
Geschäft nicht in die
digitale Ära gebracht

Sie hier geschaffen haben, wird durch den Insolvenzantrag nicht entwertet – es lohnt sich, dafür zu kämpfen“, oder: „Keiner muss hier den Kopf unterm Arm tragen.“ Nach seiner Erfahrung werden die Fehler, die zu einer Insolvenz führen, meist an der Spitze eines Unternehmens gemacht. Nicht unten. Jede Woche tritt er deshalb einmal vor die Belegschaft, um sie auf den neuesten Stand zu bringen. Vor allem will er dabei den Blick der Leute nach vorne richten. Auch bei Unimet in Oyten bei Bremen hat Köster damals den Mitarbeitern gesagt: „Die Vergangenheit können wir nicht ungeschehen machen, aber wir sollten versuchen, das Beste draus zu machen und alles zu tun, damit die Sanierung klappt.“

Die Belegschaft dann aber auch an Bord zu halten ist vor allem besonders schwierig, wenn andere Unternehmen die Fachkräfte mit guten Angeboten locken. Manchmal hilft es schon, wenn sich Schlüsselmitarbeiter, die spezielle Kenntnisse haben, überzeugen lassen, erst drei Monate später zu kündigen. Oft ist dafür auch

eine Prämie nötig, manchmal aber hilft nicht einmal die. „Bei Unternehmen, in denen das Betriebsklima schon vor der Krise schlecht war, gehen die Leute dann reihenweise“, beobachtet er. Ingenieure und IT-Profis sind auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrt – und damit auch am ehesten weg, weiß auch Insolvenzverwalter Michael Pluta aus Ulm. „Da musste ich schon bitten und betteln, dass die wichtigsten da bleiben – ohne dass ich ihnen konkrete Hoffnung geben konnte“, erzählt er.

Auch Pluta hält bei Einsätzen alle 14 Tage Belegschaftsversammlungen ab, trägt die aktuelle Auftragslage vor. Besonders wichtig ist dann aber die halbe Stunde nach der Versammlung. Wenn die Leute in kleinen Gruppen herumstehen und ihn erst dann fragen, was sie sich vorher nicht getraut haben. Plutas Erfolgsrezept ist Aufrichtigkeit – und alles, was er einmal ankündigt, dann auch wirklich zu tun. Plus Nahbarkeit. Die spreche sich herum, sagt er. Pluta macht auch Betriebsrundgänge, damit die Menschen nicht im Blaumann in die Cheftage kommen müssten – was sich die wenigsten trauen. Die Nähe zur Belegschaft helfe auch ihm: Sonst vergesse man als Insolvenzverwalter, wie viel 30 Euro für einen Mitarbeiter sein können, sagt der Schwabe. Nämlich der Unterschied, ob sein Kind noch Taschengeld bekommt oder nicht.

Bei Unimet wurde im Februar dann endgültig klar: Die Pleite ist unausweichlich. Kein Investor war zu finden, der noch einsteigen will, wenn zehn Jahre Rückstand aufzuholen ist. Eine schwächelnde Konjunktur legt Versäumnisse schonungslos offen. Und so haben Pluta wie Köster nun wieder deutlich mehr zu tun. ■

DIE RENOMMIERTESTEN RESTRUKTURIERER

Kanzlei/besonders empfohlene Anwälte

AC Tischendorf/Sven Tischendorf

Aderhold/Thorsten Prigge

Allen & Overy/Peter Hoegen, Sven Prüfer

Baker Tilly/Jens Weber

BBL Bernsau Brockdorff/Stephan Kolmann, Steffen Schneider

Clifford Chance/Stefan Sax

CMS Hasche Sigle/Joachim Kuhne, Rolf Lerthaus, Alexandra Schluck-Amend

Dentons/Andreas Ziegenhagen

Ebner Stolz/Jan Groß

Elsässer/Andreas Elsässer

Eversheds Sutherland/Christian Hilpert

Finkenhof/Lorenzo Matthaei

Freshfields Bruckhaus Deringer/Marvin Knapp, Lars Westpfahl

Gleiss Lutz/Andreas Spahlinger, Matthias Tresselt

Görg/Helmut Balthasar, Thorsten Bieg, Carsten Müller-Seils, Martin Stockhausen

Greenberg Traurig/Gordon Geiser

Grub Brugger/Philipp Grub, Hans Schenk, Thilo Schultze

Hengeler Mueller/Martin Tasma

Heuking Kühn Lüer Wojtek/Georg Streit

Jones Day/Olaf Benning

Kirkland & Ellis/Leo Plank

Latham & Watkins/Frank Grell, Jörn Kowalewski

Linklaters/Sven Schelo

Luther/Marcus Backes

LWS Ludwig Wöhren Schewtschenko/Marc Ludwig

Menold Bezler/Frank Schäffler, Jasmin Urlaub

Noerr/Thomas Hoffmann, Christian Pleister

Pluta/Steffen Beck, Maximilian Pluta

Römermann/Volker Römermann

Schultze & Braun/Gunnar Müller-Henneberg, Detlef Specovius

Sidley Austin/Kolja von Bismarck

SZA Schilling, Zutt & Anshütz/Marc-Philipp Hornung

Taylor Wessing/Hendrik Boss

Wellensiek/Alfred Hagebusch, Richard Scholz, Christopher Seagon

White & Case/Riaz Janjuah

Quelle: HRI 2019; Reihenfolge nach Alphabet

Die Methodik

Für die Top-Kanzleien und Anwälte für Insolvenzrecht und Restrukturierung fragte das Handelsblatt Research Institute (HRI) über 1000 Juristen aus über 90 Kanzleien nach den renommiertesten Kollegen. Die Liste wurde dieser Jury vorgelegt: Thomas Harbrecht (Euler Hermes), Barbara Jürgens (Oldenburgische Landesbank), Karl Beck (Commerzbank), Wencke Mull (Atradius) und Achim Schunder (C.H. Beck). Sie wählten fürs Insolvenzrecht 39 Kanzleien mit 65 besonders empfohlenen Anwälten, für Restrukturierung 35 Kanzleien mit 53 Anwälten.

WIWO TOP-KANZLEIEN 2019 INSOLVENZRECHT UND RESTRUKTURIERUNG

Die renommiertesten Insolvenzrechtler

Kanzlei/Anwälte

Anchor/Silvio Hofer, Martin Hormann, Alexander Reus, Tobias Wahl

Andres Partner/Dirk Andres

BBL Bernsau Brockdorff/Georg Bernsau, Christian Graf Brockdorff, Andreas Pantlen

Brinkmann & Partner/Tobias Brinkmann, Christoph Morgen, Jan Markus Plathner

BRL Boege Rohde Luebbehusen/Stefan Denkhäus, Friedemann Schade

CMS Hasche Sigle/Michael Frege, Charlotte Schildt

Danko/Franz-Ludwig Danko

Dr. Beck & Partner/Hubert Ampferl, Joachim Exner

Eckert/Mark Boddenberg, Rainer Eckert

Flöther & Wissing/Lucas Flöther

Gerloff Liebler/Christian Gerloff

Görg/Gerrit Hölzle

Grub Brugger/Philipp Grub, Martin Mucha

Hoefler Schmidt-Thieme/Tobias Hoefler

HWW Hermann Wienberg Wilhelm/Gregor Brauer, Christian Otto, Rüdiger Wienberg

Illig, Braun Kirschneck/Tibor Braun

Jaffé/Michael Jaffé

Johlke Niethammer & Partner/Jens-Sören Schröder

Kebekus et Zimmermann/Frank Kebekus

Lambrecht/Martin Lambrecht

Kanzlei/Anwälte

Leonhardt Rattunde/Torsten Martini

Menold Bezler/Jochen Sedlitz

Monning Feser Partner/Rolf-Dieter Monning, Knut Rebolz

Müller-Heydenreich Bierbach & Kollegen/Axel Bierbach, Oliver Schartl

Plepenburg - Gerling/Horst Plepenburg

Pluta/Stefan Meyer, Michael Pluta, Ivo-Meinert Willrodt

Pohlmann Hofmann/Matthias Hofmann

Reimer/Peter-Alexander Borchardt, Tjark Thies

RSW Runkel Schneider Weber/Jens Schmidt

Schmidt-Jortzig Petersen Penzlin/Dietmar Penzlin

Schultze & Braun/Volker Böhm, Dietmar Haffa, Holger Leichte

SG Partner/Marc Alexander Göb

SGP Schneider Geiwitz & Partner/Arndt Geiwitz

Staab & Kollegen/Günter Staab

SZA Schilling, Zutt & Anshütz/Thomas Oberle

Voigt Salus/Thomas Ellrich, Joachim Voigt-Salus

Wellensiek/Christopher Seagon

White & Case/Biner Bähr, Andreas Kleinschmidt, Christoph Schulte-Kaubrügger, Sven-Holger Undritz

WillmerKöster/Malte Köster

Quelle: HRI 2019; Reihenfolge nach Alphabet