

## 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

**M**al waren es Schneeschippen, mal Klobürsten. Etwa 10 000 Kunden belieferte 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 Liquiditätengpass, 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

Sie hier geschaffen haben, wird durch den Insolvenzanzug 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 Oytten 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 Chefetage 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 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.

**DIE RENOMMIERTESTEN RESTRUKTURIERER**

Kanzlei/besonders empfohlene Anwälte

<b>AC Tischendorf</b> /Sven Tischendorf
<b>Aderhold</b> /Thorsten Prigge
<b>Allen &amp; Overy</b> /Peter Hoegen, Sven Prüfer
<b>Baker Tilly</b> /Jens Weber
<b>BBL Bernsau Brockdorff</b> /Stephan Kolmann, Steffen Schneider
<b>Clifford Chance</b> /Stefan Sax
<b>CMS Hasche Sigle</b> /Joachim Kühne, Rolf Leithaus, Alexandra Schluck-Amend
<b>Dentons</b> /Andreas Ziegenhagen
<b>Ebner Stolz</b> /Jan Groß
<b>Elsässer</b> /Andreas Elsäßer
<b>Eversheds Sutherland</b> /Christian Hilpert
<b>Finkenhof</b> /Lorenzo Matthaei
<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> /Marvin Knapp, Lars Westpfahl
<b>Geiss Lutz</b> /Andreas Spahlinger, Matthias Tresselt
<b>Görg</b> /Helmut Balthasar, Thorsten Bieg, Carsten Müller-Seils, Martin Stockhausen
<b>Greenberg Traurig</b> /Gordon Geiser
<b>Grub Brugger</b> /Philipp Grub, Hans Schenk, Thilo Schultze
<b>Hengeler Mueller</b> /Martin Tasma
<b>Heuking Kühn Lüer Wojtek</b> /Georg Streit
<b>Jones Day</b> /Olaf Benning
<b>Kirkland &amp; Ellis</b> /Leo Plank
<b>Latham &amp; Watkins</b> /Frank Grell, Jörn Kowalewski
<b>Linklaters</b> /Sven Schelo
<b>Luther</b> /Marcus Backes
<b>LWS Ludwig Wöhren Schewtschenko</b> /Marc Ludwig
<b>Menold Bezler</b> /Frank Schäffler, Jasmin Urlaub
<b>Noerr</b> /Thomas Hoffmann, Christian Pleister
<b>Pluta</b> /Steffen Beck, Maximilian Pluta
<b>Römermann</b> /Volker Römermann
<b>Schultze &amp; Braun</b> /Gunnar Müller-Henneberg, Detlef Specovius
<b>Sidley Austin</b> /Kolja von Bismarck
<b>SZA Schilling, Zutt &amp; Anschutz</b> /Marc-Philipp Hornung
<b>Taylor Wessing</b> /Hendrik Boss
<b>Wellensiek</b> /Alfred Hagebusch, Richard Scholz, Christopher Seagon
<b>White &amp; Case</b> /Riaz Janjuah
<b>Quelle:</b> HRI 2019; Reihenfolge nach Alphabet

**WIWO TOP-KANZLEIEN 2019 INSOLVENZRECHT UND RESTRUKTURIERUNG**

Die renommiertesten Insolvenzrechtler

Kanzlei/Anwälte	Kanzlei/Anwälte
<b>Anchor</b> /Silvio Höfer, Martin Hörmann, Alexander Reus, Tobias Wahl	<b>Leonhardt Rattunde</b> /Torsten Martini
<b>Andres Partner</b> /Dirk Andres	<b>Menold Bezler</b> /Jochen Sedlitz
<b>BBL Bernsau Brockdorff</b> /Georg Bernsau, Christian Graf Brockdorff, Andreas Pantlen	<b>Mönning Feser Partner</b> /Rolf-Dieter Mönning, Knut Rebholz
<b>Brinkmann &amp; Partner</b> /Tobias Brinkmann, Christoph Morgen, Jan Markus Plathner	<b>Müller-Heydenreich Bierbach &amp; Kollegen</b> /Axel Bierbach, Oliver Schartl
<b>BRL Boege Rohde Luebbehuesen</b> /Stefan Denkhäus, Friedemann Schade	<b>Piepenburg - Gerling</b> /Horst Piepenburg
<b>CMS Hasche Sigle</b> /Michael Frege, Charlotte Schildt	<b>Pluta</b> /Stefan Meyer, Michael Pluta, Ivo-Meinert Willrodt
<b>Danko</b> /Franz-Ludwig Danko	<b>Pohlmann Hofmann</b> /Matthias Hofmann
<b>Dr. Beck &amp; Partner</b> /Hubert Ampferl, Joachim Exner	<b>Reimer</b> /Peter-Alexander Borchardt, Tjark Thies
<b>Eckert</b> /Mark Boddenberg, Rainer Eckert	<b>RSW Runkel Schneider Weber</b> /Jens Schmidt
<b>Flöther &amp; Wissing</b> /Lucas Flöther	<b>Schmidt-Jortzig Petersen Penzlin</b> /Dietmar Penzlin
<b>Gerloff Liebler</b> /Christian Gerloff	<b>Schultze &amp; Braun</b> /Volker Böhm, Dietmar Haffa, Holger Leichtle
<b>Görg</b> /Gerrit Hölzle	<b>SG Partner</b> /Marc Alexander Göb
<b>Grub Brugger</b> /Philipp Grub, Martin Mucha	<b>SGP Schneider Geiwitz &amp; Partner</b> /Arndt Geiwitz
<b>Hoefer Schmidt-Thieme</b> /Tobias Hoefer	<b>Staab &amp; Kollegen</b> /Günter Staab
<b>HWW Hermann Wienberg Wilhelm</b> /Gregor Bräuer, Christian Otto, Rüdiger Wienberg	<b>SZA Schilling, Zutt &amp; Anschutz</b> /Thomas Oberle
<b>Illig, Braun Kirschnek</b> /Tibor Braun	<b>Voigt Salus</b> /Thomas Ellrich, Joachim Voigt-Salus
<b>Jaffé</b> /Michael Jaffé	<b>Wellensiek</b> /Christopher Seagon
<b>Johike Niethammer &amp; Partner</b> /Jens-Sören Schröder	<b>White &amp; Case</b> /Biner Bähr, Andreas Kleinschmidt, Christoph Schulte-Kaubrügger, Sven-Holger Undritz
<b>Kebekus et Zimmermann</b> /Frank Kebekus	<b>WillmerKöster</b> /Malte Köster
<b>Lambrecht</b> /Martin Lambrecht	<b>Quelle:</b> HRI 2019; Reihenfolge nach Alphabet

FOTO: MAURITIUS IMAGES/STEVE VIDLER