



# Wie ein Jongleur

Geraten Unternehmen in Schieflage, müssen **Insolvenzrechtler** sofort reagieren. Ein exklusives Ranking der WirtschaftsWoche zeigt die renommiertesten Anwälte und Kanzleien.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN



Alles muss raus Nach der Pleite von Air Berlin wurden Devotionalien der Fluglinie versteigert

**W**enn Malte Köster eine Nachricht bekommt, wird er innerhalb eines Tages zum Unternehmenschef. Vor gut zwei Wochen zum Beispiel, da bestimmte ihn das Amtsgericht Osnabrück zum Insolvenzverwalter für die Firma Berner Ladenbau. Der Marktführer für Bäckerreinrichtungen hatte kurz vorher Zahlungsunfähigkeit angemeldet, die Jobs von knapp 200 Mitarbeitern waren bedroht – und wenige Stunden nach der Bekanntgabe des Landgerichts fuhr Malte Köster in ein Osnabrücker Gewerbegebiet.

Der Bremer Insolvenzverwalter richtete zunächst eine Art Kommandozentrale ein. Dort müssen seither immer ein Jurist und ein Betriebswirt sitzen, um alle Fragen der Angestellten sofort zu beantworten. Dürfen sie noch neue Aufträge annehmen, wo doch gerade die Materialbestellung aus Geldmangel gestoppt wurde? Dürfen sie noch Urlaub einreichen? Und wie genau funktioniert das mit dem Insolvenzgeld, das in den nächsten drei Monaten von der Agentur für Arbeit kommt? „Der Hauptfokus ist, dass der Laden weiterläuft“, sagt Köster.

Das bekommt er offenbar hin. Denn der 43-jährige Co-Chef der Kanzlei Willmer Köster gehört zu den renommiertesten In-

solvenzrechtlern des Landes – so geht es aus der exklusiven Liste der WirtschaftsWoche-Top-Kanzleien im Bereich Insolvenzrecht und Restrukturierung hervor.

## Schwieriger Markt

Insgesamt ist die Zahl der Insolvenzen rückläufig. Im vergangenen Jahr 2017 gab es in Deutschland nach Angaben der Wirtschaftsankunft Bürgel 20 276 Unternehmensinsolvenzen, im Jahr 2005 waren es noch knapp 37 000 Fälle. 81 Prozent der Insolvenzen betrafen Unternehmen mit maximal fünf Mitarbeitern, nur drei Prozent hatten überhaupt mehr als 50 Angestellte. Nur ab und zu trifft es auch einst erfolgreiche Großunternehmen, wie zuletzt 2017 die Fluglinie Air Berlin, den Fotovoltaikanbieter Solarworld und den Küchenbauer Alno. Entsprechend hart ist der Wettbewerb um die medienwirksamen Mandate.

Um herauszufinden, welcher Insolvenzexperte in der Branche den besten Ruf genießt, spürte das Handelsblatt Research Institute (HRI) zunächst 660 Insolvenzrechtler aus 62 Kanzleien auf. Diese wurden gebeten, die aus ihrer Sicht fünf renommiertesten Kollegen zu benennen – Eigenbewertung ausgeschlossen. Die daraus entstandene Liste von 146 Anwälten aus 65 Kanzleien wurde im dritten Schritt einer Expertenjury vorgelegt (siehe links).

Die Juroren sollten die genannten Anwälte und Kanzleien bewerten und nach Bedarf fehlende Experten hinzufügen. Zuletzt gewichtete das HRI die Antworten aus Umfrage und Juryrunde. Um in die finale Top-Liste der 49 führenden Insolvenzkanzleien und 70 besonders empfohlenen Anwälte zu kommen, mussten mindestens fünf Punkte erreicht werden (siehe Tabelle Seite 93).

Ein elitärer Kreis, das weiß auch Michael Pluta. Der 68-Jährige gehört zu den prominentesten Insolvenzverwaltern des Landes, mit über 40 anderen Experten und mehr als 400 Mitarbeitern in rund 40 Büros in Deutschland, Italien, Spanien und Polen. In den vergangenen Jahren hat er unter anderem Märklin, Strenesse und BenQ Mobile betreut. Bis dahin war es ein weiter Weg. „Um sich als Insolvenzverwalter am Markt

zu behaupten und Mandate zu bekommen, muss man sich nach zwei Jura-Examina mit 28 bis 33 Jahren erst mal rund fünf Jahre das Rüstzeug in einer Insolvenzkanzlei aneignen“, sagt Pluta.

Gefragt sind Nervenstärke, Entscheidungsfreudigkeit und diplomatisches Geschick – Fähigkeiten, die Juristen selten im Hörsaal lernen. Pluta: „Erfolgreiche Insolvenzverwalter haben deshalb 10 bis 20 Jahre Berufserfahrung.“

## Menschliche Dramen

Was für ihn geschäftliche Routine ist, sorgt im betroffenen Unternehmen für menschliche Dramen. Der Geschäftsführer weiß nicht, was er noch darf – und vor allem, was nicht; die Mitarbeiter wissen nicht, wie viele Jobs wegfallen – und ob sie betroffen sind; die Lieferanten bangen um ihr Geld und stoppen womöglich Lieferungen. Umso wichtiger sind da Menschen mit Ruhe und Routine. Kein Wunder, dass Amtsrichter die größten Fälle erst an jene Insolvenzverwalter geben, die den 35. Geburtstag schon hinter sich haben. Dirk Andres, Sanierer und Insolvenzverwalter aus Düsseldorf, vergleicht seine Arbeit ger-

ne mit der eines Jongleurs: „Der muss auch ständig 20 Teller gleichzeitig in der Luft halten.“

Außerdem brauchen die Experten das notwendige Einfühlungsvermögen. Übernimmt Insolvenzverwalter Köster mit seiner Crew, bespricht er sich zuerst mit den Geschäftsführern. „Mancher ist geknickt und empfindet die Situation als persönliche Niederlage“, erzählt er. Von ihnen erfährt Köster, wie es ums Unternehmen und die Zahlen wirklich steht und was er den Mitarbeiter sagen kann. Läuft das Geschäft noch? Welche Aufträge müssen abgearbeitet wer-

## „Erfolgreiche Insolvenzverwalter brauchen 10 bis 20 Jahre Berufserfahrung“

MICHAEL PLUTA  
Insolvenzverwalter aus Ulm

den, kommen neue Aufträge herein? Schließlich muss er sich in den ersten 24 Stunden vor die Belegschaft stellen und die Mitarbeiter davon überzeugen, dass es sich trotz der Schieflage lohnt, zu kämpfen. Dann zeigt sich, welcher Vorstandschef ein gutes Verhältnis zu seiner Belegschaft aufgebaut hat. Köster merkt es immer wieder: Wem das Vertrauen und die Sympathie seiner Angestellten fehlt, dem laufen sie in der brenzligen Situation erst recht weg.

Eines hat sich dabei in den vergangenen Jahren kaum verändert: Die Branche ist weiterhin eine Männerdomäne. Unter den renommiertesten 70 Insolvenzrechtlern findet sich nur eine Frau, Bettina Schmutte von der US-Kanzlei White & Case. Das ist umso erstaunlicher, weil schon vor 20 Jahren laut Statistischem Bundesamt fast jeder zweite Jurastudent weiblich war. Offenbar schreckt die Branche Frauen ab – bislang zumindest.

Dirk Andres will das ändern. Der Düsseldorfer Insolvenzverwalter hat deshalb seinen Standort in Dresden vor fünf Jahren mit seiner Kollegin Nicole Scholze eröffnet und ihr zum Aufbau anvertraut – und es nie bereut. ■

## DIE RENOMMIERTESTEN ANWÄLTE IM INSOLVENZRECHT UND IN DER RESTRUKTURIERUNG

Kanzlei	Empfohlene Anwälte	Kanzlei	Empfohlene Anwälte
Aderhold	Thorsten Prigge	HWW Hermann Wienberg Wilhelm	Rüdiger Wienberg
Allen & Overy	Peter Hoegen	Illig, Braun und Kirschnek	Tibor Braun
Anchor	Christoph Herbst, Vincenz von Braun	Jaffé	Michael Jaffé
AndresPartner	Dirk Andres	Kebekus et Zimmermann	Frank Kebekus
Ashurst	Team	Kirkland & Ellis	Leo Plank
Baker Tilly	Jens Weber	Kübler	Bruno Kübler
BBL Bernsau Brockdorff	Georg Bernsau	Lambrecht	Martin Lambrecht
BDO Deutschland	Roman-Knut Seger	Latham & Watkins	Frank Grell, Jörn Kowalewski
Brinkmann & Partner	Christoph Morgen, Jan Markus Plathner	Leonhardt Rattunde	Rolf Rattunde
BRL Boege Rohde Luebheuesen	Stefan Denkhaus, Friedemann Schade	Linklaters	Sven Schelo
Clifford Chance	Stefan Sax	McDermott Will & Emery	Uwe Goetker, Matthias Kampshoff
CMS Hasche Sigle	Michael Frege	Müller-Heydenreich Bierbach & Kollegen	Axel Bierbach
Dentons	Andreas Ziegenhagen	Noerr	Thomas Hoffmann, Christian Pleister
Dr. Beck & Partner	Joachim Exner, Hubert Ampferl	Piepenburg - Gerling	Horst Piepenburg
DLA Piper	Team	Pluta	Stefan Meyer, Michael Pluta, Martin Prager
Eckert	Rainer Eckert	Reimer	Team
Elsässer	Andreas Elsäßer	RSW Runkel Schneider Weber	Jens Schmidt
Flöther & Wissing	Lucas Flöther	Schultze & Braun	Holger Blümle, Volker Böhm, Nils Krause, Holger Leichtle, Rainer Riggert, Detlef Specovius
Freshfields Bruckhaus Deringer	Lars Westpfahl	Sidley Austin	Kolja von Bismarck
Gerloff Liebler	Christian Gerloff	Taylor Wessing	Team
Gleiss Lutz	Andreas Spahlinger	Wellensiek	Alfred Hagebusch, Christopher Seagon
Görg	Helmut Balthasar, Thorsten Bieg, Gerrit Hölzle, Martin Stockhausen	Westhelle und Partner	Team
Grub Brugger	Wolfgang Bilgery, Martin Mucha, Thilo Schultze	White & Case	Biner Bähr, Jan-Philipp Hoos, Andreas Kleinschmidt, Bettina Schmutte, Christoph Schulte-Kaubrügger, Sven-Holger Undritz
Hengeler Mueller	Daniel Weiß	WillmerKöster	Malte Köster
Heuking Kühn Lüer Wojtek	Stefan Proske, Georg Streit		

FOTOS: IMAGO/MANNIGOLD, PR (4)

Kanzleien sind alphabetisch sortiert; Quelle: Handelsblatt Research Institute (HRI), eigene Umfrage