

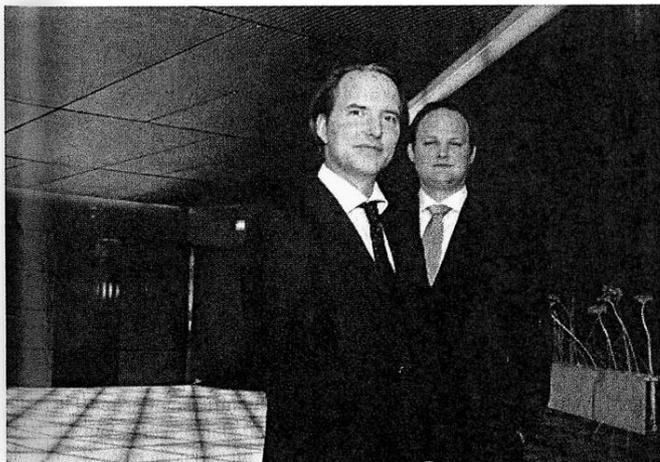
# Alles fließt – nur nicht das Geld

Die Finanzwelt zittert, Kredite werden knapp: Für Insolvenzrechtler bedeuten Finanzkrise und Rezession einen Aufschwung. Wie unterschiedlich die Arbeit bei Restrukturierung und Sanierung ausfallen kann, zeigt ein Vergleich zwischen Großkanzlei und Boutique.

VON MARKUS LEMBECK

Für die rund 140 Anwälte von Linklaters in Frankfurt geht es hoch hinaus – jeden Tag. Die Kanzlei belegt im Trianon-Hochhaus die Etagen 30 bis 35. Associate Tobias Klupsch arbeitet im 31. Stockwerk, sein Arbeitsgebiet: Restrukturierung und Sanierung in der Praxisgruppe Banking & Finance. „Es sind oft sehr spezifische insolvenzrechtliche Fragen, die wir bearbeiten“, sagt er.

Hoch hinaus kommt man auch in Stuttgart, etwa wer die Stäfele erklimmt, die aus der Innenstadt hinaus die Hänge hinauf-



Modernes Ambiente: Sven Schelo und Tobias Klupsch (v.li.) restrukturieren für Linklaters.

## Insolvenzverwalter: Eine besondere Spezies

Dem Gesetz nach kann fast jeder Insolvenzverwalter sein: Paragraph 56 der Insolvenzordnung (InsO) verlangt „eine für den jeweiligen Einzelfall geeignete, insbesondere geschäftskundige und von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängige natürliche Person.“ Bis auf White & Case und CMS Hasche Sigle gibt es keine Großkanzleien, die Insolvenzverwaltung betreiben – andererseits sind einige der Sozietäten, die sich darauf spezialisiert haben, personell recht groß und erzielen Jahresumsätze von 20 Millionen Euro und mehr.

Tatsächlich ist die Insolvenzverwaltung relativ fest in den Händen von spezialisierten Anwälten, vereinzelt auch Wirtschaftsprüfern oder Steuerberatern. Wenn sie gut im Geschäft sind, machen sie nichts anderes, als ein Pleite-Unternehmen nach dem anderen zu prüfen, zu sanieren, zu verkaufen oder auch zu schließen. Ihr Hauptaugenmerk ist das Wohl der Gläubiger – je höher die Insolvenzmasse, desto höher die Auszahlungsquote. Der Konkurrenzkampf ist intensiv, jeder möchte die großen Verfahren haben, in denen eine lukrative Vergütung anfällt.

führen. Eine dieser Treppen mündet in die Humboldtstraße, wo die Kanzlei Grub Brugger & Partner residiert. Dennis Lang ist dort einer von zwölf Anwälten. Sein Arbeitsgebiet ist ebenfalls Restrukturierung und Sanierung. „Ich hatte von Anfang an viel Freiheit in der Fallbearbeitung“, sagt Lang.

Obwohl sich bei Tobias Klupsch und Dennis Lang der ganze Arbeitsalltag um das Insolvenzrecht dreht, könnte ihre Tätigkeit unterschiedlicher kaum sein. Denn Linklaters und Grub Brugger sind sehr unterschiedliche Kanzleitypen. ▶

### Jedes Mandat eine Krise

Bei Grub Brugger & Partner hat im Grunde genommen jedes Mandat mit Krise und Insolvenz zu tun. Die Kanzlei ist traditionell auf die Rechtsberatung in Krisensituationen spezialisiert, die Namensgeber Dr. Volker Grub und Ulrich Brugger arbeiten seit 30 Jahren zusammen. Die Mandate kommen aus zwei Bereichen. Zum einen sind es Unternehmen oder Banken, die eine Rettung aus der Schieflage suchen – sei es für die eigene Firma, sei es für gefährdete Kredite. Zum anderen sind es die Insolvenzgerichte, die mit amtlicher Urkunde Anwälte von Grub Brugger zu Insolvenzverwaltern bestellen, und zwar regelmäßig. In den Verwalterstatistiken von Baden-Württemberg ist die Stuttgarter Kanzlei seit Jahren unter den führenden. Es gibt vier Insolvenzverwalter, die im Auftrag von Gerichten im ganzen Ländle als Krisenmanager einspringen, wenn Firmen pleitegehen.

Anders Linklaters: Insolvenzverwalter in großen, internationalen Kanzleien sind eine seltene Ausnahme (►Eine besondere Spezies), und auch bei Linklaters passt dieser Zweig nicht in das Geschäftsmodell. Wenn Linklaters-Anwälte von Insolvenzrecht sprechen, dann meinen sie ausschließlich Beratung. Doch es gibt noch einen weiteren Unterschied. Während Grub Brugger das Beratungsgeschäft bei Sanierungen langfristig aufgebaut hat und mit einem Mandantenstamm aus heimischen Banken und Unternehmen ganz bodenständig betreibt, orientiert sich Linklaters über die Jahre auch immer an neuen, großen und internationalen Mandaten – etwa Hedgefonds, die bei der Vorbereitung einer Investition beraten werden. Nicht notwendigerweise geht es dabei um akute Krisen, obwohl es damit im Jahr 2008 ganz gut zu tun gibt.

„Es gibt Mandate, da spielen die insolvenzrechtlichen Themen die Hauptrolle“, erklärt Dr. Sven Schelo, zu dessen Team Tobias Klupsch gehört. „In anderen Fällen werden wir intern gefragt, welche insolvenzrechtlichen Instrumente zu beachten sind.“ Da geht es etwa um Finanzierungen, Verbriefungen oder Kapitalerhöhungen, und es geht um die Frage, wie sicher investiertes Geld in einer Unternehmenskrise ist. Auch in M&A-Deals interessieren sich Käufer und Verkäufer für insolvenzrechtliche Fragestellungen.

Aber manchmal haben auch die Linklaters-Anwälte mit lupenreinem Sanierungsgeschäft zu tun: So hat Linklaters etwa bei der Restrukturierung der IKB beraten, die durch die US-Subprime-Krise in eine Schieflage geraten war. Und als kürzlich Lehman Brothers Insolvenz anmeldete, da holten die Insolvenzverwalter des britischen Lehman-Teils Linklaters UK als Berater an Bord. Dort wie auch in den meisten anderen Mandaten gilt: Niemals agieren die Restrukturierer allein, sondern im großen Team, das oft auch Arbeitsrechtler, Transaktionsanwälte und Steuerexperten umfasst – manchmal zehn, manchmal 20 Köpfe.

### Restrukturierung und Sanierung: Worum es geht

Wenn Unternehmen in die Krise geraten, liegen die Nerven blank. Betroffen sind vor allem Arbeitnehmer, Manager, Kunden, Lieferanten, Banken und andere Kreditgeber. Oft sind es Letztere, die es in der Hand haben, eine Firma zu retten oder untergehen zu lassen.

- Banken kündigen bei stockenden Zahlungen ihre Kredite oder wollen für neues Geld höhere Zinsen. Die Refinanzierung muss geregelt werden – möglicherweise haben sich aber für das Schuldnerunternehmen die Ansprechpartner verändert, weil die Kredite verkauft worden sind.
- Der Kredithandel bedeutet oft, dass internationale Investoren im Spiel sind, deren Erwartungen an die Rendite hoch sind. Haben die Gläubiger Interesse, eine kränkelnde Firma zu retten? Wollen sie eine schnelle Abwicklung, bei der die Vermögenswerte der Pleitefirma zu Geld gemacht werden?
- Für den Geschäftsführer einer Firma stellt sich in einer Krise die Frage, ob er einen Insolvenzantrag stellen muss – Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sind die Kriterien. Für die Gläubiger stellt sich die Frage, ob sie Geld nachschießen, um eine Firma zu retten. Das Insolvenzverfahren können sie nur begrenzt steuern. Mit dessen Eröffnung durch das Amtsgericht liegt die Macht beim Insolvenzverwalter.

### „Einfach mal machen“

Udenkbar, dass Grub Brugger mit einer solchen Personenzahl in ein Mandat gehen würde. Insgesamt zählt die Kanzlei, die auch in Frankfurt und München kleinere Standorte betreibt, nur rund 20 Anwälte. Dr. Thilo Schultze, zu dessen Team Dennis Lang gehört, ist einer von fünf Sanierungsberatern. „Es ist eigentlich unvorstellbar, dass wir mit mehr als drei oder vier Anwälten auftauchen“, meint Schultze. „Zwar kommt es immer öfter vor, dass wir Mandate gemeinsam bearbeiten, aber große Teams sind in der Regel nicht gefragt.“ Das hat mit der Größe der Kanzlei zu tun, aber auch mit der Arbeitsweise und dem Renommee der einzelnen Anwälte. Man könne sich nicht über mangelnde Nachfrage beschweren, erklärt Schultze selbstbewusst: „Es ist ja nicht so, als würde irgendeiner in der Kanzlei auf einen Anruf warten, um Arbeit zu haben. Die Kollegen sind alle sehr gut ausgelastet.“ Das gilt für ihn und die anderen Anwälte, die beratend tätig sind, und das gilt genauso für die Verwalter, die häufig die erste Wahl sind, wenn es im schwäbischen Mittelstand kracht – Bauunternehmen, Druckereien oder Maschinenbauer, im Laufe eines Jahres ist die Branchenvielfalt groß.

Junganwalt Lang hat im Mai 2008 bei Grub Brugger angefangen. Er betont, dass er von Anfang an eigenständig Fälle bearbeitet hat – gewissermaßen als Ein-Mann-Team. Seine Einschätzungen der Fälle bespricht er mit Schultze, bei dem er sich auch bei Rückfragen oder Zweifeln versichert. „Ich kann vieles alleine machen, mit der Unterstützung der Kanzlei im Hintergrund“, erzählt Lang. „Das bedeutet viel Verantwortung, macht aber auch viel Spaß.“ Die Devise lautet: „Einfach mal machen.“

Für einen Berufsanfänger bei Grub Brugger fällt in dieser Hinsicht der Einstieg vielleicht etwas leichter, denn die feste Verankerung der Kanzlei in der Beratung des Mittelstands bringt viel laufendes Geschäft mit sich. Da werden auch einmal Fälle bearbeitet, bei denen der Streitwert gering ist und nicht automatisch die Existenz eines

## 2 PRAXIS RESTRUKTURIERUNG

Gegen eine Vogel-Strauß-Politik im Fall der unternehmerischen Finanzierungs-krise ziehen Dr. Philipp von Randow und Daniel Ehret von LATHAM & WATKINS ins Feld und erläutern, wie man mehr als nur die Symptome kuriert.

Unternehmens auf dem Spiel steht. Allerdings ist Dennis Lang aktuell mit einem Prozess um die Haftung von Geschäftsführern beschäftigt, der die betroffene Firma durchaus umwerfen könnte. Zu viel Verantwortung? „Bei uns kann sich niemand ins Backoffice zurückziehen“, erklärt Dr. Philipp Grub, Sohn des Kanzleigründers, der wie sein Vater im Verwaltungszweig der Kanzlei tätig ist. „Auch Berufsanfänger müssen eigenverantwortlich und selbstständig agieren. Und sie sollen am Anfang alles kennenlernen: Prozesse, Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung.“ In dieser Aufbauphase wird natürlich auf die Qualität der Arbeit und die Teamfähigkeit geachtet – nicht aber auf die pure Wirtschaftlichkeit. „Ein junger Kollege muss sich nicht rechnen“, sagt Grub eindringlich. „Es wird nicht kontrolliert, wie viel er umsetzt oder wie viele Stunden er macht.“

### Zehn Milliarden Euro

Im Konkurrenzkampf der Großkanzleien ist es dagegen üblich, sich alle Zahlen gründlich anzuschauen – die Auslastung, die Honorare und die Volumina der betreuten Deals. Nur eine Kennzahl belegt die Positionierung von Linklaters: Die europäischen Büros haben im ersten Halbjahr 2008 europaweit die meisten Transaktionen beraten, Gesamtvolumen knapp zehn Milliarden Euro. High-End-Mandate, wie man so sagt. In den Transaktionsteams sind die Insolvenzrechtler nur eine Gruppe unter mehreren. Andererseits gibt es gerade im Bereich Restructuring & Insolvency genug Mandate, die nicht direkt mit einer Transaktion zusammenhängen. Selbst Anfragen von Insolvenzverwaltern landen auf dem Schreibtisch der Frankfurter. Es ist ein Trend der vergangenen Jahre, dass sich Verwalter mit diffizilen juristischen Fragen, die etwa in grenzüberschreitenden Insolvenzen auftauchen, an Großkanzleien wie Linklaters wenden. Associate Klupsch hat während des Studiums als freier Mitarbeiter für die Insolvenzkanzlei Schultze & Braun schon einen Eindruck vom Verwalterjob bekommen und stellt im Rückblick fest: „Verwalter und Berater schauen aus unterschiedlicher Perspektive auf den gleichen Fall. Beide beschäftigen sich intensiv mit dem Insolvenzrecht, aber eben mit unterschiedlichem Blickwinkel.“

### Karrierperspektive: Vielfalt

Gut, wenn man beide Perspektiven kennt. Für Tobias Klupsch ist der Lernprozess nach knapp zwei Jahren bei Linklaters noch längst nicht abgeschlossen. Ebenso wichtig aber, findet Partner Schelo, ist eine breite wirtschaftsrechtliche Ausbildung und das Interesse für die Berührungspunkte: „Die Restrukturierungsfragen sind immer eingebettet in einen größeren Kontext. Wir brauchen für unseren Bereich junge Anwälte, die offen sind für viele Dinge – zum Beispiel Finanzierungsstrukturen, M&A-Deals, natürlich auch Insolvenzrecht.“ Vielleicht auch einmal Medienrecht – auf diesem Gebiet fehlt Klupsch noch an seiner Promotion. Im Kontext der Großkanzlei ist es wichtig, zu den Arbeitsbereichen der zahlreichen Kollegen Anknüpfungspunkte zu finden und als Ansprechpartner für sehr unterschiedliche Fragen zur Verfügung zu stehen. Es gibt einen engen Austausch zwischen den deutschen und den internationalen Linklaters-Büros. „Es ist gut, als Anwalt in verschiedenen Bereichen Erfahrung zu sammeln“, meint auch Klupsch. „Das ist für die Mandanten attraktiv, aber auch als Karri-

ereperspektive. Es schadet nichts, wenn man sich in ausführlichen Vertragsdokumentationen zurechtfindet.“ Die richtige Mischung zwischen Offenheit und Spezialisierung – das Geheimrezept für die Restrukturierungsberatung in einer Großkanzlei.

Das beliebte Vorurteil, als Associate in den Frankfurter Hochhäusern sei man weit weg von den Mandanten, findet Klupsch nicht bestätigt: „Ich hatte von Beginn an Kontakt mit Mandanten, darauf hat Herr Dr. Schelo immer Wert gelegt.“ Hektische Telefonkonferenzen, Rechercheaufträge unter Zeitdruck – all das hat es aber auch regelmäßig gegeben. Internationale Mandaten verlangen Geschwindigkeit und Belastbarkeit.



Foto: Susanne Baur

**Stuttgarter Sanierer:** Philipp Grub, Dennis Lang und Thilo Schultze (v.l.) von Grub Brugger & Partner.

Die Auslastung ist so gut, dass Linklaters weitere Anwälte sucht, die in den Beruf als Restrukturierer und Sanierer einsteigen. Das Gehalt ist schon für Berufseinsteiger beachtlich, und dass die Kanzlei Sven Schelo 2008 zum Partner gemacht hat, zeigt die Bedeutung des Restrukturierungsthemas für Linklaters. Als Einsteiger gewinnt man Einblick in zahlreiche Facetten des Beratungsgeschäfts – tendenziell mehr als in andere Rechtsgebiete, in denen die Spezialisierung manchmal etwas Einschränkendes hat.

In Stuttgart fällt Dennis Lang seinen eigenen Worten nach eine bewusste Entscheidung gegen Größe: „Die Aussicht auf Partnerschaft hat mich natürlich gereizt. Für mich war es nach dem Referendariat eine Grundsatzentscheidung zwischen Boutique und Großkanzlei.“ Was Grub Brugger so machen, lernte Lang schon in der Wahlstation des Referendariats kennen und er konnte auch später noch als freier Mitarbeiter weitere Erfahrungen in der Stuttgarter Kanzlei sammeln. Die Qualitäten liegen für ihn auf der Hand: „Die Kanzlei kommt mir sehr unhierarchisch vor. Es gibt kurze Wege und einen offenen Umgang, auch mit den älteren Anwälten. Ich wurde auch als Referendar schon mitgenommen zu Terminen und als vollwertiger Kollege behandelt, das hat mich ziemlich beeindruckt.“



#### Ihre Meinung zum Thema? Noch Fragen offen?

Schreiben Sie unserem Autor unter [markus.lembeck@juve.de](mailto:markus.lembeck@juve.de)