

In unmittelbarer Nähe zum Elternhaus lag die Stadtbibliothek, wo der wissensdurstige 14jährige Schüler täglich seine Neugier an literarischen Werken stillte. Nach der Enid Blyton- und Karl May-Phase stieß er auf die Rubrik „Recht im Alltag“, die kleine Broschüren für den juristischen Laien bereit hielt. „Ich fand das ganz spannend“, erklärt der Rechtsanwalt und Verleger seine frühe Neigung zur Juristerei. Vor allem die Rechte des Kaufmanns interessierten ihn, und so begann er schon mit 18 Jahren sein Jura-Studium in Köln. Überhaupt entspricht der Lebenslauf des heute 55-jährigen einer Blitz-Karriere: Abitur mit 17, Referendar mit 21, Dissertation mit 22 abgeschlossen, Rechtsanwalt mit 25, eigene OLG-Kanzlei mit 29 Jahren. Heute ist er Seniorpartner der RA/WP/StB-Sozietät „Kübler Röger & Partner GbR“, die an 8 Standorten über 100 Mitarbeiter hat.

### Fortführungsverwalter statt Beerdigungsunternehmer

Gleichzeitig ist Kübler einer der gefragtesten Insolvenzverwalter, dem 1998 – wegen besonderer Verdienste um das Insolvenzwesen – sogar das Bundesverdienstkreuz verliehen wurde. Seine Laufbahn als „Unternehmenssanierer“ begann 1974 mit der spektakulären Pleite der Kölner Herstatt-Bank, bei der er im Gläubigerbeirat mitwirkte. Im Kampf um die Rettung von Unternehmen, die „mausetot“ aussehen, kann er seine unternehmerischen Neigungen voll ausleben. „Insolvenzverwaltung ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe, bei der man gestalterisch wirken und mit Geschick und Know How manch todgeweihten Betrieb zumindest teilweise retten kann“, schwärmt er von seiner Arbeit. Wobei ihm die Mentalität des klassischen Verwalters – „Bude zu und technokratische Restabwicklung am Schreibtisch“ – überhaupt nicht liegt. Kübler sieht sich als „Fortführungsverwalter“.

Dabei sind Konfrontationen vorprogrammiert, denn „für irgend jemand ist man immer der Buhmann“. Noch vor ein paar Monaten ging das Insolvenzverfahren der Gröditzer Stahlwerke GmbH durch die Presse, in dem Kübler als Insolvenzverwalter „den Zorn bestimmter Gruppierungen auf sich gezogen hatte“, weil er eine einseitige Investorenlösung nicht ohne eine faire Chance für weitere Interessenten mitmachen wollte. „Je nachdem wie groß ein Verfahren ist, gerät man schnell in die öffentliche Kritik.“ Um einer Abwahl, die der Großgläubiger qua Stimmrecht ohne Begründung durchsetzen konnte, zuvor zu kommen, bat er um vorzeitige Entlassung aus seinem Amt.



Dr. Bruno M. Kübler

Dagegen hat er zahlreiche Unternehmen wieder „zum Leben erweckt“. Einer seiner größten Erfolge war die Sanierung der Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH. Hierzu gründete Kübler eine Auffanggesellschaft, die als „Neue Heckert“ an den Markt ging und als deren Geschäftsführer er zwei Jahre fungierte. Über diese Konstruktion konnte ein 100-Millionen-Auftrag aus Indonesien eingefangen werden, den Heckert als Insolvenzunternehmen nie bekommen hätte. Neben den unternehmerischen Fähigkeiten braucht der Insolvenzverwalter aber auch ein gutes Team mit profundem technischen und kaufmännischen Know How. Oftmals haben die Beschäftigten eines Betriebes einen langen Leidensweg hinter sich. „Als erstes Signal mache ich den Leuten klar: Ich bin nicht das Beerdigungsunternehmen, sondern es geht wieder los“, schildert Kübler seine Vorgehensweise, „zunächst sind alle noch sehr skeptisch, aber in der Regel baut sich rasch Vertrauen auf.“ Oftmals steht er vor dem Dilemma, daß die guten Leute von der Konkurrenz abgeworben werden. Dann muß schon mal mit Hilfe von Personalberatern nach Ersatz gesucht werden. Im Fall Heckert ging die Rechnung auf. Deren Produkte konnten am Ende so erfolgreich am Markt angeboten werden, daß industrielle Investoren Interesse am Unternehmen fanden und es für einen hohen Preis erwarben. Ein Großverfahren wie Heckert, das sich über mehrere Jahre hinziehen kann, ist nervenaufreibend und kräftezehrend. „Manchmal steht's einem bis oben“, räumt Kübler ein, der sich schnell wieder regeneriert und den recht bald der Reiz des Neuen wieder „juckt“, wie Kübler verschmitzt formuliert.

### Ideenreicher

Neben zahlreichen Ämtern und Mitgliedschaften tummelt sich Kübler auch noch auf einer anderen Spielwiese. Im Jahre 1976 gründete er den RWS-Verlag in Köln, der auf wirtschaftsrechtliche Fachliteratur und Veranstaltung von Fortbildungsseminaren spezialisiert ist. Flaggschiff ist die bei Wirtschaftsrechtlern hochangesehene „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht – ZIP“. „Im Verlag sehe ich meine Aufgabe vor allem darin, Ideenreicher zu sein“, sagt Kübler, der für das operative Geschäft ein junges Team von Lektoren und Redakteuren zusammengeführt hat. Gerade für die Internetentwicklung und die Gestaltung der Verlags-Homepage kann der Verleger Kübler sich begeistern. Im Dezember letzten Jahres machte er mit der Aktion „BGH-free“ Schlagzeilen, mit der er sämtliche aktuellen BGH-Urteile auf der RWS-Internet-Homepage zum kostenlosen Abruf bereitstellte. Die älteren Entscheidungen folgen nach und nach. Mit der Verschenkaktion sollen ambitionierte Juristen und Studenten auf die verlagseigenen Bücher, Zeitschriften und Seminare aufmerksam gemacht werden. Weitere Angebote, darunter ein „Stellenmarkt für Hochschulabsolventen“ werden ausgebaut. „Im Internet werden die Nutzer mit Informationen überschüttet, so daß nur der überleben wird, der intelligente Selektionen oder Aufbereitungen des Datenmaterials bieten kann.“

### Geliebtes Frankreich

Doch wo läßt sich soviel Energie wieder auftanken? „Es gibt keinen Tempel, wo ich mir die Frische holen kann“, spaßt der Freund von Kammermusik und französischer Literatur, dem kaum noch Zeit für Hobbies bleibt. „Außerdem habe ich einen großen Vorteil – ich brauche wenig Schlaf.“ Seine Frau sorgt dafür, daß die kulturellen Angebote in seiner Wahlheimat Dresden nicht ganz an ihm vorbeigehen. Ins Schwärmen gerät Kübler, wenn er über Frankreich spricht. Seit seinem 15. Lebensjahr ist er jedes Jahr dort, hat am Anfang des Studiums neben Jura noch Romanistik studiert, mehrere Monate als Bankvolontär in Paris verbracht und die französische Mentalität, die erlesenen Weine und Speisen eingeschlossen, geschätzen gelernt. Da versteht es sich von selbst, daß er die raren Urlaubstage in seinem Haus an der französischen Mittelmeerküste verbringt. Deshalb kann sich Kübler gut vorstellen, später einen Teil seines Lebensmittelpunktes nach Frankreich zu verlagern. „Später, wenn ich mal mehr Freiraum habe“, spekuliert er und lacht.

Arabella Schreiber