



**Die Kanzlei:  
KÜBLER  
Rechtsanwälte  
Insolvenzverwalter  
Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater**

### **Der Gründer: Bruno M. Kübler**

Sonntagnachmittag – 15 Uhr. Wir haben uns auf diesen Termin verständigt, weil Verwalter Kübler bei unserem Gespräch ungestört von jeder Alltagshektik sein wollte. Es kommt aber anders: eine wichtige Strategiebesprechung mit Partner Danko über Personalanpassungen in einem Großverfahren zieht sich hin. Ich kann mich dazu setzen und bekomme einiges an Hintergrundwissen mit. 30 Minuten später, das Meeting ist zu Ende – nun hat er Zeit.

Kübler lehnt sich zurück, verschränkt die Arme, atmet durch. Dann schaltet er sein Handy aus. Der Verwalter ist ein 1,90 m-Mann: energievoll, dynamisch und zielstrebig. Er spricht gedämpft – er wählt die Worte überlegt und betont. Er ist gut gelaunt, ein entspanntes Gesprächsklima entsteht.

### **Von Bruno M. Kübler ist wenig zu erfahren über Bruno M. Kübler**

Der Verwalter erzählt nur ungern von sich. Er hört hin, wenn andere über ihn urteilen, aber er gibt nur zögerlich Auskunft über das, was ihn bewegt.

Heute öffnet sich die Tür einen Spalt breit:

Geboren ist Kübler 1945 in einem Kloster des Kartäuserordens bei Düsseldorf, Zufluchtsort seiner Eltern in den letzten Kriegstagen. „Ein Schweigegelübde habe ich aber nicht ablegen müssen“, schmunzelt der Verwalter über seine Geburtsstätte. Er wächst als Einzelkind in Essen auf – sein Vater ist Physiker bei Krupp. Ihm eifert er nicht nach – statt der Naturwissenschaften interessieren ihn die politischen Wissenschaften, Romanistik und Jura. „Vor allem die Rechte des Kaufmanns haben mich schon als Schüler in der Oberstufe fasziniert“, so Kübler. Deshalb beginnt er 1963 mit 18 Jahren ein Jura-Studium in Köln. „Ich wollte zunächst nur mal in den Unibetrieb reinschnuppern“, erläutert Kübler, den es dann für einige Zeit ins Ausland zieht.

### **„Französisch war schon in der Schule mein Lieblingsfach“**

Im zweiten und im dritten Semester studiert er neben Jura Romanistik an den Universitäten Fribourg und Genf. „Französisch war schon in der Schule mein Lieblingsfach“, erklärt Kübler seine frankophile Ader. Die Semesterferien verbringt er mehrere Monate als Bankvolontär bei einer Pariser Großbank. In dieser Zeit hat der Gourmet seine Liebe zur französischen Küche entdeckt. Aber auch in

## „Mobilität ist alles“

*Von Jens Hertling*

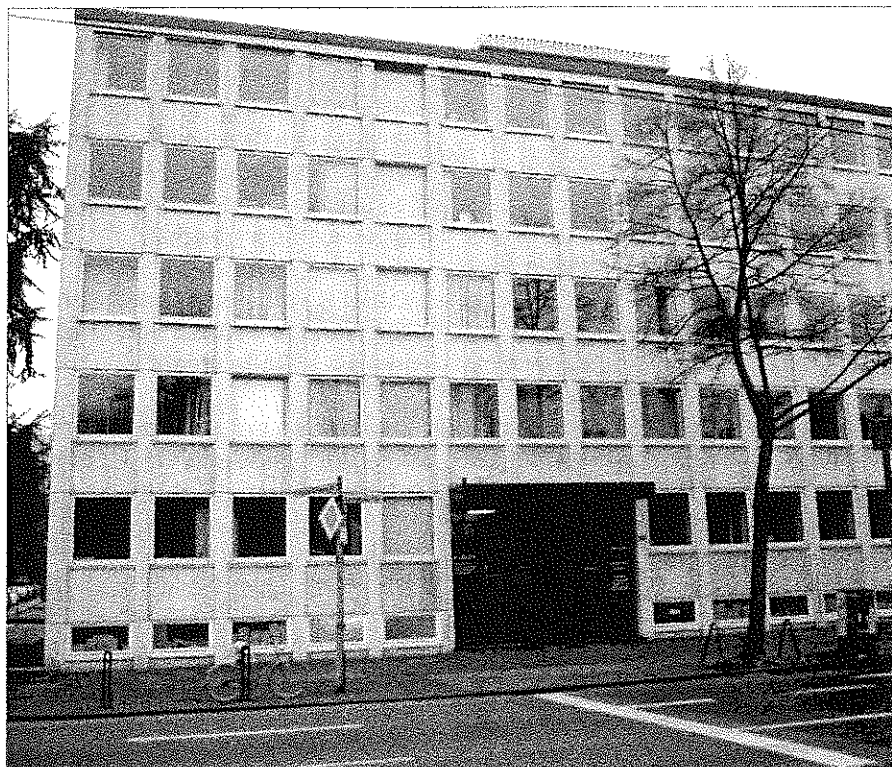
London macht Kübler Station und arbeitet bei einem Broker am Stock Exchange. Danach kehrt er nach Köln zurück. Dort geht er weniger in die Uni als vielmehr zielstrebig zum legendären Repetitor Kallwass. „Er hat mich fit gemacht. Mit dem Mut zur Lücke ging ich dann gleich nach dem siebenten Semester ins erste Examen“, erinnert sich Kübler. Die Referendarzeit leistete er in München ab: „Ich suchte einen Nebenjob und fand eine Anstellung beim Chefjustiziar von Siemens als Direktionsassistent. Das war dann mein eigentlicher Hauptjob.“

### **Der Drang zum Freiberuf**

Nach dem Assessor schlägt Kübler 1970 eine vielversprechende Position bei Siemens in New York aus, denn es drängt ihn in den Freiberuf als Anwalt. Mehr durch Zufall landet er wieder in Köln, bei dem bekannten Steueranwalt Günther Felix. „Als Steuerrechtler und Kautelarjurist war er ein Genie“, erinnert sich Kübler. Von 1972 bis 1974 arbeitet er in der wettbewerbs- und kartellrechtlich spezialisierten Kanzlei von Arved Deringer (heute Freshfields Bruckhaus Deringer). Doch aus der zugesagten Partnerschaft wurde nichts: „Ich kam einem der Seniorpartner ins Gehege. Der Vorstandsvorsitzende eines Großmandanten wollte nur noch von mir beraten werden. Das ging dem älteren

*In Köln fing Bruno M. Küblers Karriere an. Heute sind in der Aachener Straße die Kanzlei KÜBLER und der RWS-Verlag untergebracht.*

*Foto: Jens Hertling*



ren Kollegen, der den Mandanten bislang betreut hatte, gegen den Strich.“ Kübler zieht die Konsequenz und gründet 1974 seine eigene Kanzlei. Er fängt als ein-Mann-Betrieb an.

### **„Frisches Blut für den Herstatt-Gläubigerbeirat“**

Im selben Jahr kommt Kübler das erste Mal mit dem Konkursrecht in Berührung: „Konkursrichter Wilhelm Uhlenbruck, den ich kannte, fragte mich wenige Tage nach dem Zusammenbruch der Herstatt-Bank, ob ich in den Gläubigerbeirat wolle, damit dort nicht nur Honorationen säßen, sondern auch frisches Blut hineinkomme.“ Dafür musste Kübler aber – so Uhlenbrucks Bedingung – einige Mandate von Gläubigern vorweisen.

„Das war nicht so schwierig, da viele wegen der guten Zinsen Geld bei Herstatt angelegt hatten. Ich hatte schnell ein halbes Dutzend Kleingläubiger zusammen.“

### **„Wenn man mitmischen will, muss man selbst Verwalter sein“**

Das war der Beginn einer wunderbaren Freundschaft zum Konkursrecht. Kübler fand schnell heraus: „Wenn man mitmischen will, muss man selbst

Verwalter sein.“ 1978 tritt er an und bekommt als „Seiteneinsteiger“ seine ersten Verfahren. Eine gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mit mehreren Hundert Wohneinheiten sowie die KOMA Vertrieb Horst Koch KG, einen Lebensmittelgroßhändler mit 450 Mitarbeitern und 200 Millionen DM Umsatz. Zuvor hatte sich Kübler 1976 einen Traum erfüllt – er gründete den RWS-Verlag, der zunächst als Seminarveranstalter reüssierte, bevor er später auch ein erfolgreicher Fachbuchverlag wurde.

### **Die ersten Großverfahren**

In der Folgezeit wächst Küblers Kanzlei mehr und mehr. Eine Reihe von Großverfahren prägt die 80er Jahre, z.B. 1982 das Vergleichsverfahren rhein-sieg, ein Bonner Landwarenhandel mit einer Milliarde DM Umsatz oder 1985 die Beral Bremsbelag KG im bergischen Wiehl mit Tochtergesellschaften in Frankreich und Südafrika. Ergebnis: Eine übertragende Sanierung mit 85 prozentiger Gläubigerquote.

1988 folgt die Westaufbau-Gruppe – mehrere Unternehmen der freien Wohnungswirtschaft, die dem verstorbenen Immobilienkaufmann Günter Kaußen gehört hatten. „Meine Konkursmassen hatten Ansprüche gegen den Nachlass. Da sich das meiste Ver-

mögen jenseits des Atlantiks befand, habe ich mich mit dem Nachlasskonkursverwalter vorwiegend in Atlanta, San Fransisco und Montreal gestritten. Nach langem Ringen habe ich für meine Massen jeweils 100 Prozent Quote erreichen können“, freut sich Kübler noch heute.

### **Die erfolgreiche Verfassungsbeschwerde**

Die frühen 80er Jahre bescherten Kübler zugleich aber an seinem ursprünglichen Standort Köln einen empfindlichen Einbruch. Er überwarf sich mit Konkursrichter Uhlenbruck. Wegen einer schriftsätzlichen Äußerung bei Gericht, in der er das Zerwürfnis der beiden erwähnt hatte, erteilte die örtliche Anwaltskammer Kübler eine Rüge. Als das Ehrengericht diese bestätigte, legte Kübler Verfassungsbeschwerde in Karlsruhe ein – und schrieb Rechtsgeschichte. Das Bundesverfassungsgericht rehabilitierte Kübler in vollem Umfang und hob mit seinem Beschluss zugleich das gesamte anwaltliche Standesrecht aus den Angeln.

Noch vor der Wende söhnte sich Kübler mit Konkurspapst Uhlenbruck wieder aus. Unabhängig davon zog es ihn ab 1990 wie viele andere Verwalter in den Osten der Republik.

## Verwalter- und Kanzlei Porträt VII

### **Das Lieblingsverfahren: Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH**

In den fünf neuen Bundesländern wartet auf Kübler reichlich Arbeit. 1992 bekommt er in Dresden das Gesamtvollstreckungsverfahren der Konsumgenossenschaft Ostsachsen mit 5.600 Mitarbeitern und 1.250 Verkaufsfilialen. Das Verfahren nimmt ihn fast elf Jahre in Anspruch. 1996 verkauft er die MuZ Motorrad- und Zweiradwerk GmbH Zschopau mit der berühmten DDR-Motorrad-Marke „MZ“ an die malaysische Hong-Leong Gruppe.

Küblers Lieblingsverfahren ist das der Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH. Hier gründete er eine Auffanggesellschaft, die als „Neue Heckert“ an den Markt ging und als deren Geschäftsführer er zwei Jahre fungierte. Über diese Konstruktion konnte er u.a. einen 120 Millionen DM-Auftrag aus Indonesien an Land ziehen. 1998 findet die Sanierung ihren erfolgreichen Abschluss: eine schweizerische Unternehmensgruppe steigt bei Heckert ein.

### **Gröditzer Stahlwerke – Die unerwünschte Insolvenz der Töchter**

Nicht so glücklich verlief für Kübler die Insolvenz der Gröditzer Stahlwerke. Diese hatten 350 Millionen DM EU-widrige Beihilfe bezogen, die Brüssel zurückforderte. Um die Rückforderung leer laufen zu lassen, war „rechtzeitig“ vor Insolvenzantrag das gesamte Vermögen auf zwei Tochtergesellschaften übertragen worden. Da die EU-Kommission auch die Tochtergesellschaften für rückzahlungspflichtig hielt, kamen diese nach Küblers Überzeugung an einem Insolvenzantrag nicht vorbei. Das mißfiel der Hauptgläubigerin BvS, die die Töchter „insolvenzfrei“ halten wollte, doch Kübler setzte den Gang der Töchter in die Insolvenz durch.

Um seiner Abwahl, die die BvS darauf hin angekündigt hatte, zuvor zu kommen, bat er um vorzeitige Entlassung aus dem Amt. „Heute geben alle, die damals gegen mich waren, zu, dass die Insolvenz der Töchter der richtige

Weg war“, zieht der Verwalter Resümee. Zur Zeit arbeitet Kübler u.a. an der Sanierung von Sachsenring, dem früheren Trabi-Produzenten und heute bedeutendsten sächsischen Kfz-Zulieferer an der Wiege der Automobilindustrie in Zwickau.

### **„KÜBLER soll eine Marke werden, die bundesweit als Player eine Rolle spielt“**

Und die Vision von der Kanzlei? Kübler ist Realist und weiß, dass sein Unternehmensziel noch eine Zeit braucht, bis es voll verwirklicht ist. „KÜBLER soll eine Marke werden, die bundesweit als Player eine Rolle spielt.“ Für dieses Ziel ist Kübler pausenlos im Einsatz und ständig zwischen Osten, Süden und Westen – den Norden spart er (noch?) aus – unterwegs. „Mobilität ist alles“ hat er sich auf die Fahne geschrieben.

### **Trend zu Großkanzleien nicht aufzuhalten**

Omnipräsenz als Maßstab? „Unsinn“, wehrt Kübler ab. „Die Großverfahren kommen ja nicht alle gleichzeitig. Wichtig ist die ständige Vor-Ort-Präsenz in der Anfangsphase.“ Er sieht sich nicht anders als vielreisende Politiker oder Manager, für die Mobilität selbstverständlich ist und die darauf eingestellt sind, an ständig neuen Einsatzorten tätig zu sein. Wichtig ist für Kübler im Übrigen auch, dass der Verwalter über eine Mannschaft verfügt, aus der er jeweils ein optimales Team zusammenstellen kann, egal, wo es zum Einsatz kommt. Also der Trend zur Groß(Verwalter-)kanzlei mit bundesweitem operativen Einsatz? „Eindeutig ja und nicht aufzuhalten, auch wenn das noch nicht alle wahrhaben wollen“, ist Kübler überzeugt. Allerdings werde die Nur-Regional-Kanzlei sicher nicht aussterben. Als „feine Boutique“ könne sie bei kleineren und mittleren Verfahren der Großkanzlei durchaus Paroli bieten, auch wenn diese örtlich präsent Partner habe. Soviel zur Vision.

Wo sieht Kübler seine besonderen Stärken? „Ich bin ein guter und zäher Verhandlungspartner, der auch kom-

promissfähig ist“, konstatiert Kübler selbstsicher. Einen weiteren Feldvorteil sieht Kübler für sich, weil er durch seine verlegerische Arbeit „wie kaum ein anderer“ sein Ohr am Puls von Gesetzgebung und Rechtsprechung habe. Dadurch könne er besonders schnell reagieren und Verhandlungspositionen optimieren.

Zwölf Jahre lang war Kübler Sprecher des Gravenbrucher Kreises und hat so auf die Gestaltung der InSO in wichtigen Punkten eingewirkt. Auf europäischer Ebene hat sich Verwalter Kübler schon frühzeitig engagiert und vor über 20 Jahren die heutige INSOL Europe, einen mehr als 800 Mitglieder zählenden Verbund von Verwaltern aus 31 Ländern, mitgegründet, deren Präsident er mehrere Jahre war. U.a. hierfür erhielt Kübler 1998 das Bundesverdienstkreuz.

### **Organisation und Disziplin**

Wie bewältigt er sein Pensum? „Organisation und Disziplin“, meint Kübler einsilbig. Doch Partner Danko – als aufmerksamer Zuhörer dabei – ergänzt: „Er kommt mit vier Stunden Schlaf aus und ist als Arbeitstier bekannt. Meistens hat er sogar noch Spaß dabei.“ Dennoch sieht Kübler sich nicht als Workoholic, weil er Augen und Ohren auch für Dinge „jenseits des Insolvenzgeschehens“ offen halte und nach dem Motto lebe: „Gehe in deiner Arbeit auf, nicht unter.“

Sein Privatleben hat Kübler neu geordnet: „Das folgt anderen Gesetzen als denen einer Insolvenzverwaltung“, lächelt er. Seine Verwalterkollegin und Kanzleipartnerin Bettina E. Breitenbücher und er sind auch privat ein Paar und haben seit kurzem eine gemeinsame Tochter.