

## SWR1 Sonntagmorgen Begegnungen

Sendetext von Sonntag, 21. September 2008

Autor: Dr. Thomas Weißer, Mainz, Katholische Kirche

---

### **Dr. Thomas Weißer trifft Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter**

[begegnungen/piepenburg.jpg]

Er ist der „Feuerwehrmann der Branche“, „Der Papst der Pleiten“, ein „Mann für schwere Fälle“. Sein Name: Horst Piepenburg. Sein Job: Insolvenzverwalter. Nicht irgendeiner, Piepenburg gilt als Deutschlands größter Spezialist für Unternehmenspleiten. Jetzt soll er etwa das Modehaus SinnLeffers retten. Hier steht – wie fast immer bei seinen Fällen – viel Geld auf dem Spiel. Doch Piepenburg ist anders wichtig:

Das wichtigste Stichwort ist sicherlich: Menschen zu helfen. Denn das ist eine Extremsituation. Das ist ja nicht nur eine Belastung für denjenigen, der in einem Unternehmen beschäftigt ist, sondern immer gleich auch für die ganze Familie, und auch für das Freundes- und Bekanntenumfeld. Und da muss man helfen.

Helfen ist seine Mission, egal ob beim Briefzusteller, Textilriesen, Maschinenbauer oder Elektrogeräteproduzent. Deutschlands bekanntester Insolvenzverwalter soll dann vor allem eins: Die Pleite abwenden, das Unternehmen aus der Krise führen – und Arbeitsplätze erhalten.

Erst vor wenigen Wochen stand er wieder in den Zeitungen. Horst Piepenburg bekam den Auftrag, den Textilriesen SinnLeffers vor der Pleite zu bewahren. Der Insolvenzverwalter aus Düsseldorf soll retten, was zu retten ist. Über 4000 Arbeitsplätze stehen auf dem Spiel. Keine einfache Situation für Piepenburg:

Wir werden immer eingesetzt in Situationen, in denen Unternehmen sich in der Krise befindet. Das ist für alle Beteiligten natürlich eine Schocksituation, weil jede Insolvenz hat immer erst einmal gefühlt mit dem Verlust von Arbeitsplätzen zu tun.

Piepenburg kommt, wenn die Katastrophe da ist: Der Betrieb ist pleite, das Geld fehlt. Dann soll der Düsseldorfer Rechtsanwalt dafür sorgen, dass vielleicht doch noch was geht. Aber als ich Piepenburg gegenüber stehe, treffe ich ein freundlichen, gut gelaunten Mann. Einen Starsanierer, der mit dem Zug anreist und seinen Koffer selbst trägt. Und niemanden, der unter der Last seiner Verantwortung stöhnt.

Ich komme natürlich mit meiner Erfahrung mit Krisen umzugehen. Das führt natürlich auch dazu, dass man eine gewisse Routine hat, mit Extremsituationen umzugehen. Das hat auch eine beruhigende Wirkung und Ausstrahlung auf andere.

Dass ihm sein Job auch richtig Spaß macht, ist in unserem Gespräch überdeutlich. Er selbst winkt ab. Und meint, dass er es eigentlich leicht hat:

Wenn ich komme, ist gefühlt der Arbeitsplatz schon weg. Das heißt, man kann mit kleinen Schritten schon sehr viel bewegen und wieder aufbauen. Sozusagen sukzessiv, permanent Arbeitsplätze zu retten, immer mehr. Und da haben wir schon wieder etwas mehr gerettet und jetzt kommt noch mal wieder ein Bereich oder eine Tochtergesellschaft dazu, wo man retten kann. Das ist natürlich dann etwas einfacher, als wenn ein Unternehmen, das lebt, Arbeitsplätze erhalten soll.

Während er das ruhig sagt, spüre ich trotzdem die Energie, die von Piepenburg ausgeht. Arbeitsplätze erhalten, das ist kein Job, das ist eine Berufung für den Juristen, der sich eigentlich als Unternehmer fühlt. Und seine Augen blitzen, wenn er seine Arbeit auch als ein Abenteuer beschreibt:

Also die Herausforderung ist natürlich, dass man jede Branche eigentlich kennen lernt. Es gibt keine Branche, es gibt sogar den ein oder anderen Insolvenzverwalter, der Pleite gegangen ist. Also man lernt wirklich jede Branche kennen. Das ist das, was aufregend ist und immer wieder fährt man mit klopfendem Herzen raus: Was erwartet einen da und kann man da helfen?

Wie kann man helfen? Ich spüre, dass diese Frage den berühmten Insolvenzverwalter wirklich bewegt. Ihm ist deutlich anzumerken: Das Schicksal anderer ist ihm nicht egal. Ganz im Gegenteil: Also, ich richte mich immer danach aus, dass ich sage: Er muss immer um den Erhalt der Arbeitsplätze gehen. Reine Technikunternehmen gibt es möglicherweise auch, aber auch da stecken immer Menschen dahinter. Also muss es darum gehen, den Menschen den Arbeitsplatz zu erhalten.

Ich richte mich immer aus danach: Wie viel Arbeitnehmer verträgt das sanierte Unternehmen? Und nicht zu sagen: Wie viel kann ich denn loswerden? Ich glaube, das ist so etwas, wo man am stärksten merkt, wie die Grundeinstellung eigentlich aussieht.

Und seine Grundeinstellung speist sich aus dem christlichen Glauben.

Horst Piepenburg ist der Niederrheiner deutlich anzumerken: gelassen, freundlich, mit hintergründigem Humor ausgestattet – und wie selbstverständlich im christlichen Glauben aufgewachsen.

Ich bin katholisch erzogen worden. Hab meine Kinder auch sehr bewusst katholisch erzogen. Und für mich war eigentlich eine Bestätigung, dass die Kinder von sich aus entscheiden haben als Jugendliche, dass sie sich firmen lassen wollten. Das ist ja zum ersten Mal sozusagen die echte, eigene Entscheidung: Ich möchte auch weiterhin diesen kirchlichen Weg gehen.

Als ich frage, ob der Glaube seine Arbeit beeinflusst, muss er überlegen. Dann macht er eine wichtige Unterscheidung:

Das hat natürlich zunächst einmal eine Relevanz im privaten, persönlichen Bereich. Da findet das sicherlich etwas intensiver statt, als wenn ich das sozusagen immer mit rausnehme in die Welt. Aber als grundsätzliche Leitlinie ist das wichtig auch für meine Entscheidungen.

Und was heißt das konkret, will ich von ihm wissen. Allein mit Beten, sagt er, wird kein Unternehmen saniert. Und Piepenburg setzt auch nicht darauf, dass Gott schon alles gut macht. Er erfährt vor allem die christlichen Werte als hilfreich für seine eigene Arbeit.

Ich denke, die Ehrlichkeit und Offenheit, und auch mal zugeben: Ich weiß es nicht, ich kann es noch nicht sagen; aber: Was ich verspreche, das halte ich. Das ist etwas, was man so als die Grundprinzipien ansehen kann, die man unmittelbar einsetzen kann.

Das, so Piepenburg, sind wichtige christliche Werte, die ihn bei der Arbeit leiten. Einer Arbeit, in der oft weniger der Jurist als der Unternehmer gefragt ist. Ja, gibt Piepenburg zu, das Jurastudium war mehr eine Art Basisstudium. Zum Insolvenzverwalter, zum Umgang mit Geld, Arbeitsplätzen und Betrieben brachten ihn andere Erfahrungen:

Ich komme aus einer Familie, die mir gewisse kaufmännische Grundkenntnisse schon vermittelt hat. Mein Vater ist aus dem Krieg gekommen mit der Uniform am Leib und hat es nachher dazu gebracht, dass ihm ein kleines mittelständisches Unternehmen gehörte – eigentlich ohne Kapitaleinsatz, sondern durch seine Arbeit. Das prägt natürlich auch.

Und nicht nur der Vater arbeitet in dem Betrieb, auch Piepenburg legt in der elterlichen Möbelfabrik Hand an: Hilft mit, Betten oder Servierwagen für Krankenhäuser zu fertigen.

Also, diese Erfahrung von damals, die versuche ich permanent frisch zu halten. Man muss ja auch das Produkt verstehen, was ein Unternehmer macht. Und das kann man oben in der Chefetage, am grünen Tisch, durch Zahlen natürlich verstehen. Was auch wichtig ist. Aber man muss das Produkt verstehen. Das kann man nur verstehen, wenn man mit dem Betriebsrat mal durch den Laden geht und dann auch wirklich sieht, wie mit den Produkten umgegangen wird.

Und so möchte Piepenburg auch sanieren: Mit Blick für die Menschen und dem Blick für das, was sie machen. Und weil der Mensch bei ihm im Mittelpunkt steht, ist das schönste Lob, was er über sich hören will:

Dass ich ein guter Vater meiner Kinder war und bin.