

Insolvenzverwalter Horst Piepenburg

"Insolvenz ist eine Chance"

15. Februar 2009, 16:19 Uhr

Die Zahl der Pleiten steigt. Das macht Horst Piepenburg zu einem gefragten Mann. Er zählt zu den renommiertesten Insolvenzverwaltern in Deutschland. Derzeit ist er im Dauereinsatz. Im Interview mit WELT ONLINE erklärt Piepenburg, warum der Antrag auf Insolvenz nicht das Aus für Firmen sein muss.

Wenn Horst Piepenburg in einem Unternehmen erscheint, geht es um die letzte Chance zum Überleben. Depressiv macht ihn seine Tätigkeit nicht. Ganz im Gegenteil. Der Düsseldorfer Anwalt ist ein Mensch, der Fröhlichkeit ausstrahlt. Das ist sein Naturell und hat nichts damit zu tun, dass er in der Krise besonders gefragt ist.

WELT ONLINE: Herr Piepenburg, Sie waren an rund 2000 Insolvenzen beteiligt und haben viele weitere beobachtet. Welcher war der schlimmste Fall, Ihre Insolvenz des Grauens?

Horst Piepenburg: Meine Insolvenz des Grauens war sicherlich der Fall, als ich in meiner Heimatstadt zu einer insolventen Textilfabrik gerufen wurde. Viel zu spät war dort der Insolvenzantrag gestellt worden und jetzt gab es nur noch für eine Woche Insolvenzgeld. Ich ging hin und sah in der Belegschaft Leute, mit denen ich zur Schule gegangen war. Ich musste sie entlassen, weil keine Sanierung mehr möglich war. Das ging mir wirklich nah.

WELT ONLINE: Gehen Chefs maroder Firmen zu spät zum Insolvenzgericht?

Piepenburg: Leider trifft das auf viele Fälle zu. Je später der Insolvenzverwalter eingeschaltet wird, desto schwieriger wird die Rettung. Ich kann immer wieder nur sagen, dass eine Insolvenz nicht grundsätzlich das Ende einer Firma und aller Arbeitsplätze bedeutet, sondern mit den Möglichkeiten des modernen Insolvenzrechtes grundsätzlich eine Chance bedeutet. Zu den ersten Aufgaben, die ich in einem neuen Insolvenzunternehmen erledigen muss, gehört es, diese Schockstarre aufzulösen, die mit dem bösen I-Wort bei Mitarbeitern, Lieferanten Kunden und auch beim Management ausgelöst wird.

WELT ONLINE: Klar, eine Insolvenz ist für die Betroffenen eine Katastrophe.

Piepenburg: Selbstverständlich. Neulich sagte mir ein Mitarbeiter eines insolventen Unternehmens voller Enttäuschung, jetzt müsse er kurz vor der Rente noch eine Insolvenz erleben und Leute wie mich kennen lernen. Ich habe ihm gesagt, dass das eigentlich eine völlig normale Sache ist: Statistisch kommt, über einen langen Zeitraum gesehen, fast jeder im Laufe seines Arbeitslebens mindestens einmal mit

einer Insolvenz in Berührung. In den vergangenen Jahrzehnten aber lief die Wirtschaft meist so gut, dass das in Vergessenheit geraten ist. Deshalb fehlt auch in vielen Vorstandsetagen das Knowhow, wie man damit umgeht.

WELT ONLINE: Was heißt das?

Piepenburg: Wenn wir seit 30 oder 40 Jahren – von Einzelfällen abgesehen – keine Bankenpleite hatten und jetzt die große Branchenkrise über uns kommt, kann in den Instituten kein entsprechendes Krisen-Know-How vorhanden sein. Woher soll es auch kommen? Jetzt lernen alle im Schnellverfahren, wie man sich in der Krise verhalten sollte du wie nicht. Das wird sich tief ins Hirn von Führungskräften eingraben, wahrscheinlich bis zu deren Wechsel in den Ruhestand.

WELT ONLINE: Nach der Krise ist das Management besser? Pleiten machen schlauer?

Piepenburg: Ja, jeder lernt in der Insolvenz sein Unternehmen richtig kennen. Und ist dann fit für die zweite Chance.

WELT ONLINE: Zurück zur Schockstarre der Betroffenen: Wie lösen Sie die auf?

Piepenburg: Indem ich die Leute ernsthaft motiviere. Durchhalteparolen haben die meisten schon genug gehört. Dazu muss ich mich aber so schnell wie möglich in ein Unternehmen einarbeiten. Ich sage immer: Es auswendig lernen. Es gilt, schnell die potenziellen Märkte zu lokalisieren und zu schauen, ob die Produkte dafür passen oder ob sie verändert werden müssen. Und man muss offen und ehrlich mit den Mitarbeitern umgehen. Die Mitarbeiter merken es sofort, wenn man es ernst meint. Dann verstehen alle, dass es sich lohnt, gemeinsam weiter zu kämpfen.

WELT ONLINE: Das mag in normalen Zeiten funktionieren. Aber auch bei der aktuellen Pleitenflut? Gehen uns da nicht langsam die guten Insolvenzverwalter aus?

Piepenburg: Nein, das glaube ich nicht. Seit 1999, als wir das neue Insolvenzrecht bekamen, hat sich die Zahl der Insolvenzverwalter vervierfacht, auf rund 1000.

WELT ONLINE: Aber wir haben jetzt fast jede Woche gleich mehrere prominente Insolvenzen. Das kann Ihre Branche doch nicht stemmen, ohne dass die Qualität leidet?

Piepenburg: Wir können einiges stemmen. Außerdem sind die Profi-Insolvenzverwalter nahezu unbegrenzt belastbar. Ich weiß von vielen, dass sie ihre Familien schon darauf vorbereitet haben, dass es mit dem Urlaub in diesem Jahr wohl nichts wird. Aber wir hatten im Jahr 2002 auch schon mal eine solche eine Insolvenzwelle. Da gab es spektakuläre Fälle wie Kirch Media, Babcock-Borsig, Holzmann, Fairchild Dornier, Herlitz und noch einige andere Großverfahren in kurzer Zeit. Das haben wir damals auch mit hohen Erfolgsquoten bewältigt, und zwar ohne Qualitätsverluste bis hin in die mittleren und kleinen Fälle.

WELT ONLINE: Wie ist es mit Ihren eigenen Urlaubsplanungen? Hoffen Sie auf einen insolvenzfreien Sommer? Man hört, sie machen gerne spektakuläre Reise in die Antarktis oder an den Amazonas.

Piepenburg: Ich habe in weiser Voraussicht für dieses Jahr erst gar keinen Urlaub geplant.

WELT ONLINE: Warum sind eigentlich 98 Prozent der Insolvenzverwalter Juristen? Man muss für diesen Job kein Anwalt sein.

Piepenburg: Nein, muss man nicht. Aber es hilft ungemein bei der Risikoabschätzung. Das ist wichtig, denn viele Fragen bei einer Insolvenz sind Haftungsfragen, das ist ein Minenfeld. Mir scheint die Kombination aus juristischer Ausbildung als Basis und darüber hinaus Kenntnissen und Erfahrung in der Betriebswirtschaft und bei der Sanierung ideal. Und wir haben eben in Fragen der Krisenbewältigung

gerade keine Angst vor der Insolvenz.

WELT ONLINE: Derzeit rutschen besonders viele alte deutsche Marken in die Insolvenz - Junghans, Märklin, Schiesser. Gehen diese Marken damit verloren?

Piepenburg: Nein wohl nicht. Ein guter Insolvenzverwalter kann solche Marken sicherlich vermarkten. Denn die sind ja etwas wert, die kann man verkaufen. Es ist dann allerdings an den neuen Eigentümern, ob sie die Marke wieder mit klassischen Werten aufladen und für ein dauerhaftes Überleben sorgen oder ob sie einfach nur das begehrte Markenlogo auf irgendwelche anderen Produkte kleben.

WELT ONLINE: Ist der Insolvenzverwalter nun eigentlich Retter oder derjenige, der nichts mehr vom Unternehmen übrig lässt?

Piepenburg: Am liebsten bin ich natürlich der Retter. Wenn ich zu einem neuen Fall fahre und dabei an einer laufenden Firma vorbeifahre, die ich mal aus der Insolvenz geholt habe – dann ist das ein tolles Gefühl der Zufriedenheit. Genau das ist unser Job. Das haben vielleicht noch nicht alle verstanden. Aber ich denke, unser Image hat sich verändert. Viele Leute wissen inzwischen, dass eine Insolvenz nicht automatisch die Abwicklung und Zerschlagung eines Unternehmens und den Verluste der Arbeitsplätze bedeutet. Das Gegenteil ist der Fall. Wir können nicht alle Unternehmen und deren Arbeitsplätze vor der Insolvenz retten. Aber viele in der Insolvenz.

WELT ONLINE: Wie das?

Piepenburg: Es gibt viele Beispiele, die zeigen, dass man eine Firma in einer Insolvenz besser und schneller sanieren kann, als außerhalb einer Insolvenz. Zum Beispiel, weil das Unternehmen durch das Insolvenzgeld drei Monate lang keine Löhne und Gehälter zahlen muss. Weil Verträge mit Vermietern, Lieferanten und anderen Dienstleistern außerordentlich gekündigt und neu verhandelt werden können. Unter dem besonderen Druck der Verhältnisse sind sie meist zu Zugeständnissen bereit. Und die große Sorge: Wie werden unsere Kunden reagieren? Da kann ich nur aus fast 30 Jahren Erfahrung sagen: Das bekommen wir schon hin.

WELT ONLINE: Nennen Sie doch mal Beispiele.

Piepenburg: Die Drogeriemarktkette „Ihr Platz“ wurde durch eine sogenannte Plan- Insolvenz in Eigenverwaltung auf neue Füße gestellt. Da ist ein Sanierungsmodell, das sich nach meiner Überzeugung in diesem und im nächsten Jahr auch in Deutschland durchsetzen wird. Es öffnet einfach die meisten Spielräume. Noch ist dieses Verfahren in der Minderheit, aber die Zahl der Fälle nimmt erheblich zu. Bei der Textilhandelskette SinnLeffers wenden wir es übrigens auch an. Wenn alles gut geht, haben wir dort im März oder April die Insolvenz hinter uns, nach gerade mal neun Monaten. Etwa zwei Drittel des Unternehmens wird dann gerettet sein.

WELT ONLINE: Und das ist ein Erfolg der Insolvenzordnung von 1999?

Piepenburg: Ja, eindeutig. Früher war der Regelfall die Zerschlagung des Unternehmens. Heute gibt es zahlreiche gesetzliche Regelungen, die die Fortführung des Unternehmens fördern. Deshalb gibt es inzwischen sehr viel mehr Firmen, die in der Insolvenz saniert wurden als vor 1999. Wir müssen uns in Deutschland überhaupt nicht hinter dem amerikanischen Insolvenzrecht verstecken. Die deutsche Insolvenz in Eigenverwaltung ist inhaltlich am Ende nichts anderes als das amerikanische Chapter 11, das inzwischen schon zu einer Art Marke geworden ist.

WELT ONLINE: Wie hoch ist denn die Erfolgsquote der deutschen Insolvenzverwalter?

Piepenburg: Darüber gibt es leider noch keine Statistiken. Wir arbeiten gerade zusammen mit dem Bundesamt für Statistik daran, die Fälle so zu erfassen, dass unsere Erfolge richtig abgebildet werden. Bisher werden nämlich nur die Menge der Insolvenzen sowie die bei der Einleitung des Verfahrens

bestehenden Forderungen und die Zahl der gefährdeten Arbeitsplätze registriert. In den meisten Fällen retten wir durch die Insolvenzverfahren aber einen hohen Prozentsatz der Jobs und können natürlich auch Forderungen befriedigen. Also ist der tatsächliche Schaden durch die Insolvenzen deutlich geringer als in den Statistiken ausgewiesen, nicht zuletzt durch unsere Arbeit.

WELT ONLINE: Wie gut sind Sie wirklich?

Piepenburg: Bei SinnLeffers etwa können wir mehr als 70 Prozent der Lieferanten-Forderungen bedienen – in den Statistiken taucht aber ein Komplettausfall auf. Bei „Ihr Platz“ haben wir nur zehn Prozent der Arbeitsplätze abgebaut, etwa 800, in der Tabelle steht aber, dass 8800 Jobs bedroht waren. Das stimmt aber gar nicht. Und weil das zum großen Teil auch der Erfolg der der Insolvenzverwalter ist, würden wir unsere Leistungen auch gerne abgebildet sehen. Wir sehen ja mit einem gewissen Stolz, wie viele Arbeitsplätze wir erhalten können.

WELT ONLINE: Aber lukrativer ist es doch laut Gebührenordnung für einen Verwalter, ohne Rücksicht auf die Jobs das Unternehmen einfach schnell abzuwickeln und alles verkaufen, was sich irgendwie zu Geld machen lässt.

Piepenburg: Ja, zerschlagen ist einfacher. Aber das könnte auch ein Auktionator. Wer ein Unternehmen sofort abwickelt, bekommt tatsächlich mit deutlich geringem Aufwand und weniger Risiko dasselbe Geld wie ein Verwalter, der sich reinkniet und das Unternehmen tatsächlich retten will. Da sehe ich eine Gesetzeslücke im Anreizsystem. Würde das geändert, gäbe es vielleicht eine Initialzündung für alle Verwalterkanzleien, mehr zu riskieren und eine Fortführung zu wagen.

WELT ONLINE: Sterben durch dieses Anreizsystem mehr insolvente Firmen als notwendig?

Piepenburg: Es gibt sicher Fälle, in denen ein Verwalter standardmäßig abwickelt. Für Profi-Insolvenzverwalter ist das völlig bedeutungslos. Wir wollen Firmen und Arbeitsplätze wirklich retten. Das ist kein Marketingspruch, sondern überlebenswichtig für uns. Wenn wir nachweisen, dass wir Unternehmen sanieren können und wieder in den Markt geben, dann erhöht das schlichtweg unsere Chance, an neue Fälle zu kommen. Jeder gerettete Arbeitsplatz und jedes gezahlte Prozent an Forderungen ist praktische Eigenwerbung für uns. Und gibt ein gutes Gefühl.

WELT ONLINE: Hat man deshalb den Eindruck, dass auf den Listen der Amtsrichter immer dieselben bekannten fünf oder sechs Insolvenzverwalter stehen, die dann mit den großen Fällen betraut werden?

Piepenburg: Ich denke, auf diesen Listen stehen eher 30 oder 60 Kanzleien. Ich möchte mit einem Amtsrichter bei der schwierigen Auswahl nicht tauschen. Denn die Wahl des Verwalters ist entscheidend für den Erfolg des späteren Insolvenzverfahrens.

WELT ONLINE: Wie viele Verfahren bearbeiten Sie eigentlich gerade?

Piepenburg: Das verraten wir nicht. Aber viele Leute würden sich wundern, wenn sie wüssten, wie viele Verfahren wir gleichzeitig schaffen.

WELT ONLINE: Und wie geht das ohne Qualitätsverlust?

Piepenburg: Mit guten Teams. Ich mache ja nicht alles alleine, sondern habe jede Menge Spezialisten bei mir und extern. Da sind andere Anwälte meiner Kanzlei, die selber Insolvenzmanager sind. Daneben haben wir Experten die sich mit Arbeitsrecht, IT oder den wichtigen Lieferantenbeziehungen besonders gut auskennen. Wir haben sogar junge Frauen, die wir als Rechtsanwaltsgehilfinnen eingestellt haben und die sich im Laufe der Jahre so qualifiziert ausgebildet haben, dass sie kleine Fälle bei Firmen mit zehn oder 15 Mitarbeitern weitgehend selbstständig bearbeiten. Zwar ist jeder Fall anderes, aber viele Abläufe wiederholen sich.

WELT ONLINE: Und wie viel macht ein Namensgeber wie Horst Piepenburg?

Piepenburg: Am Anfang macht der fast alles. Dann lasse ich mir jede einzelne Rechnung vorlegen, die das Unternehmen verlässt, für jede einzelne Rolle Klopapier. Danach delegiere ich dann Stück für Stück. Schließlich laufen nur noch die Fäden bei mir zusammen. Ich stelle sicher, dass Maßnahme A des einen Teams nicht von Maßnahme B des anderen Teams konterkariert wird. Wir haben inzwischen so viel Erfahrung, dass sich da schnell ein Automatismus einstellt, der eine sehr hohe Produktivität ermöglicht, und die Komplexität eines Unternehmens oder eines Konzerns zusammenhält.

WELT ONLINE: Wir hören täglich von staatlichen Milliarden-Bürgschaften für angeschlagene Unternehmen. Können davon auch insolventen Firmen profitieren?

Piepenburg: Das ist bisher wohl nicht ausdrücklich vorgesehen. Zudem ist das Problem, dass es noch immer lange dauert, bis eine Bürgschaft genehmigt ist. So viel Zeit haben wir nicht in der Insolvenz. Ich denke, die Branchen sollten nicht so sehr auf staatliche Bürgschaften schauen, sondern versuchen, den Finanzierungskreislauf selber wieder in Gang zu bringen.

WELT ONLINE: Wie soll das gehen?

Piepenburg: Nehmen wir die Automobilbranche: Jeder Hersteller muss eigentlich ein Interesse haben, dass seine wichtigsten Zulieferer die Krise überleben. Sonst hat er nach der Krise das Problem, weiterhin gute Bremsanlagen oder Türschlösser zu bekommen. Der Rückgang von Auftragseingängen setzt sich vom Hersteller durch bis zum Zulieferer des Zulieferers. Und es drohen wichtige Technologien und hoher Qualitätsstandard verloren zu gehen. Da muss man mal alles in Frage stellen, was sich in den letzten Jahrzehnten eingebürgert hat und kreative - auch unkonventionelle - Ideen entwickeln. Da darf es keine Denkbarrieren geben in schwierigen Zeiten. Warum sollen also Opel-Händler nicht Opel helfen? BMW-Händler haben vor 30 Jahren doch BMW auch schon mal aus der Klemme geholfen.

WELT ONLINE: Aber wie lässt sich so etwas umsetzen? Im Moment sitzen doch alle auf ihrem Geld und rücken nichts raus.

Piepenburg: Das weiß ich auch noch nicht. Aber man muss solche zunächst skuril erscheinenden Gedanken mal denken und mit allen Beteiligten darüber reden. Sonst sehe ich die riesige Gefahr, dass durch die Finanzierungskrise exzellente Firmen und zukunftsfähige Schlüsseltechnologien für immer aus Deutschland verschwinden. Das wäre fatal für die gesamte Volkswirtschaft.

WELT ONLINE: Konkret?

Piepenburg: Ich habe ein neues Insolvenzverfahren beim Leiterplattenhersteller Ruwel. Der macht exzellente Produkte und ist eines der führenden europäischen Unternehmen dieses Sektors. Wenn wir da irgendwann wegen Finanzmangels die Produktion abschalten und die Mitarbeiter nach Hause schicken müssten, wäre es endgültig vorbei mit dieser Firma und diesen Top-Produkten Made in Germany. Das bekommen Sie nach ein oder zwei Jahren nicht wieder hochgefahren, wenn die Mitarbeiter erst einmal in alle Winde zerstreut sind. Ich weiß nicht, ob die Politik dieses Problem wirklich erkannt hat. Da drohen riesige Gefahren für den Standort Deutschland. Da muss dringend etwas getan werden.

WELT ONLINE: Was denn?

Piepenburg: Ich halte die Kredithilfe in Frankreich für keine so schlechte Idee. Fachleute sollten die Kreditanfrage auf Schlüssigkeit prüfen und darauf, ob die Chance einer Kreditrückführung ausgeschlossen ist. Damit künftige Gewinne dann nicht wieder nur den Eigentümern zugute kommen, ist so etwas nur an Unternehmen in der Insolvenz denkbar - da gibt es ja schon einen objektiven Experten, der die eingesetzten Mittel ausschließlich für den Fortbestand der Produktion und der Arbeitsplätze einsetzt.

WELT ONLINE: Welche ist Ihre Lieblingsinsolvenz?

Piepenburg: Die, die vermieden wurde.

Das Gespräch führte Hagen Seidel
