

„Best-of...Egon-Erwin-Kisch-Preis 2003“ :

Der Herr der Pleiten

**In der Rezession hat er Konjunktur: Jobst Wellensiek, Star der Konkursverwalter. Seit 40 Jahren entscheidet er über Firmenschicksale - retten oder bestatten?
Eine Betriebsbesichtigung**

(Originalmanuskript Druckfassung, Die Zeit, Dossier, 31. Januar 2002)

Von Stefan Willeke

Ein Geschäftsreisender steigt aus dem Zug, ein älterer Herr mit konzentriertem Blick. Sein Haar ist grau, aschgrau wie dieser Münchner Nachmittag. Die welligen Strähnen hat er über dem rechten Ohr gescheitelt und ordentlich zurückgekämmt. Er trägt einen Aktenkoffer aus Leder mit abgestoßenen Ecken. Nichts Auffälliges ist an ihm, außer der Nase vielleicht.

Sie hat sich breit gemacht im Gesicht, so breit, dass wenig Platz bleibt für die Augen, so wenig, dass sie in Hautschlitzen versinken, wenn er schmunzelt, und er schmunzelt oft.

Sein Handy bimmelt, etwas Wichtiges muss es sein, denn nur wenige Leute kennen diese Nummer. Der Abteilungsleiter Kredite einer Großbank ruft ihn an, und nun ist klar: Es ist etwas passiert, etwas Bedauerliches, eine kleine Tragödie gewiss, oder eine große. Die Firma Sebold sei pleite, sagt der Abteilungsleiter, die Banken hätten die Notbremse gezogen und alle Kredite gekündigt, der Insolvenzantrag gehe bald raus. Ob er die Sache übernehmen wolle, wird der Geschäftsreisende gefragt, wenn man ihn bei Gericht vorschlagen werde. Sebold, fragt der Mann auf dem Bahnsteig zurück, wer ist das? Max Sebold GmbH, Aschaffenburg, Großhändler, Heizung und Sanitärtechnik.

Wie viele Beschäftigte? 750, ungefähr. "Ja gut", antwortet der Mann auf dem Bahnsteig, er hat es eilig, er wird erwartet auf der Hauptversammlung der Bundesrechtsan-

waltskammer. "Ja gut", kein spektakulärer Fall, aber auch nicht so läppisch, dass einer wie er dankend ablehnen müsste. Einer für die ganz großen Einsätze. Einer, der kam, als die Vulkan-Werft brannte, Klöckner und Interflug. Jobst Wellensiek, der Schatzmeister der Zahlungsunfähigen, der Spezialist für Letzte Hilfe, Deutschlands prominentester Notarzt todkranker Unternehmen.

Insolvenzverwalter heißt sein Beruf, das klingt nach nichts, nach kalter Macht vielleicht noch. Es hört sich an, als gäbe es keine Menschen, nur Akten, keine Gefühle, nur Vorschriften. Doch das ist ein Irrtum, und wenn er sich auflöst, ist das lange Drama zu sehen und dahinter, mal größer, mal kleiner, das Leben von Jobst Wellensiek.

Während Wellensiek sich aufmacht zum Bayerischen Hof in München, wo er die Kollegen von der Anwaltskammer reden hört, über Antiterrorgesetze zum Beispiel, muss in Aschaffenburg Sebolds Hauptgeschäftsführer eine Kapitulationserklärung verlesen. Ein unsägliches Wort muss er verwenden, ein Wort, das ein Manager niemals in den Mund nimmt, solange er nicht muss: Insolvenz - Konkurs sagte man früher. Der Geschäftsführer muss seinen Leuten beibringen, dass die ausgefüllten Überweisungsformulare mit den Monatsgehältern liegen bleiben müssen, dass ein Neuer kommen wird, einer, der sich Insolvenzverwalter nennt, ein Fremder, der es richten soll. Die Nachricht vom Niedergang der Firma Sebold sickert hinaus zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, wird dort empfangen mit Entsetzen, Trauer oder

Jubel, ganz nach Perspektive. Und bei Sebolds Betriebsräten melden sich plötzlich Anwälte, die vorher niemand dort kannte, die sagen, dass sie sich nur mal vorstellen wollten, als ausgewiesene Fachleute für solche Fälle, vielleicht bis bald.

Pionier einer boomenden Branche

Sie wissen nicht, dass eine Aschaffener Richter Jobst Wellensiek bald bestellen wird und der 70-jährige Meister längst bereitsteht. In wenigen Tagen wird einer der jungen Anwälte aus Wellensieks Heidelberger Kanzlei im Aschaffener Gewerbegebiet vorfahren und wenig später der große alte Mann persönlich.

"Noch ist der Insolvenzverwalter unschuldig", sagt Wellensiek, als er an der Autobahnabfahrt Aschaffenburg-Ost den Blinker setzt, "noch habe ich niemandem etwas getan." Der schwere BMW rollt in den heraufdämmernden Tag, an den Straßen klebt noch Frost, und die entscheidende Frage lautet jetzt: Sebold - sanieren oder liquidieren? Was so viel bedeutet wie: Retten oder bestatten?

Die ewige Frage in Wellensieks Leben, die Schicksalsfrage eines Konkursverwalters, und wieder hat er sie so beantwortet, dass alles möglich scheint, alles zum Besten sich wenden könnte. Unter Umständen. "Retten, was zu retten ist." Das sagt er heute, das sagt er seit 38 Jahren, seit seinem ersten Konkursfall damals, als es nicht viele Rechtsanwälte gab, die sich mit Pleiten befassen mochten. Im Wirtschaftswunderland war er damit noch ein Sonderling, doch später, als die Krisen kamen, Pionier einer boomenden Branche.

Er parkt den Wagen vor der Pforte der Firma, und als er den Kofferraum öffnet, um nach der Aktentasche zu greifen, in der nichts weiter liegt als ein Stapel Visitenkarten und ein abgegriffenes dtv-Taschenbuch Insolvenzrecht, nähert sich eine zierliche

Frau, die mitgenommen aussieht, doch fröhlich ruft: "Ach, Herr Doktor!" Es ist Theresia Hoffmann, die Vorsitzende des Sebold-Betriebsrats in Aschaffenburg, ihre Augen flackern nervös, und weil sie ihm unbedingt die Hand reichen will zur Begrüßung, schüttelt sie hastig die brennende Zigarette ins Gebüsch. HD-JW, sagt sie, das Kennzeichen dieser Limousine habe sie gleich gesehen, JW, habe sie gedacht, das stehe wohl für Jobst Wellensiek. Das muss er sein. Wellensiek nickt freundlich, er steht im Hemd vor dem Wagen, er friert und streift den langen Wintermantel über. "So ist es richtig", sagt Theresia Hoffmann, "jetzt bloß nicht krank werden, Herr Doktor. Nicht jetzt."

Er hasst es, wie Gott aufzutreten

Es ist viertel vor neun, als Wellensiek aus dem Aufzug steigt im Stockwerk der vier Geschäftsführer, die in diesem Moment zu Geschäftsführern mit stark beschränkter Freiheit verkümmern, weil ihnen nichts mehr gestattet ist, was Wellensiek nicht will. Weil sie keinen Bleistift mehr kaufen dürfen auf Kosten der Firma, wenn er es nicht genehmigt.

Wenn es in einer Firma so weit kommt, dass Wellensiek gebraucht wird, dann gilt normalerweise: Wer bisher die Hosen anhatte, der hat sie jetzt voll. Und doch ist es anders, diesmal, als Wellensiek die erste Tür auf dem Chefkorridor öffnet und hinübernickt zu einem Mann, auf dessen Visitenkarte steht: Dr. Ing. Hans-Gerd Höptner, Vorsitzender der Geschäftsführung. Der Mann hätte Grund, einen niedergeschlagenen Eindruck zu machen, aber er drückt seinen kugeligen Bauch heraus, redet laut und stolz und scherzt in rheinischem Dialekt, als sei er gerade dabei, einen Auftrag an Land zu ziehen. Wellensiek lässt sich nicht anmerken, dass er die Show durchschaut, zu viele dieser Vorstellungen hat er schon gesehen. Er ist es gewohnt, ehemals mächtige Menschen plötzlich nackt zu sehen, Vorstände,

Gewerkschafter. Wellensiek setzt sich auf einen Stuhl und schaut Höptner schweigend an. "Gleich beginnen wir mit dem Pokerspiel", sagt Wellensiek dann. Er braucht diesen Mann noch. Die Firma darf nicht zugrunde gehen. Ein Kredit muss her, sofort, um die nächsten Wochen zu überbrücken, 15 Millionen Euro, damit die Geschäfte, die jetzt gestoppt sind, weitergehen können. Ein Massedarlehen muss Wellensiek zusammenbringen, die Gläubiger sollen es geben, und Höptner muss ihm assistieren. Die Gläubiger, hat Wellensiek erfahren, werden wohl mitmachen. Nur der Chef einer zentralen Einkaufsgenossenschaft, die auch für Sebold stets Waren besorgte, ist störrisch. Den soll Höptner jetzt anrufen, damit er weiterhin liefert. Wellensiek lehnt sich im Stuhl zurück, verschränkt die Arme: "Stellen Sie das Telefon bitte laut!"

Höptner redet auf den Störrischen ein, sein Hals schwillt an, die Wangen erröten. Wellensiek blinzelt hinaus in die Morgensonne, er kennt dieses Spektakel. Sollen die Kinder sich erst einmal balgen, Wellensiek nickt gelassen. Der Störrische will eine Sicherheit für die Lieferung, eine Zusage von der Hausbank, und Höptner ruft dort an. Die Sicherheit soll er bekommen, antwortet die Bank, morgen könne ein Fax rausgehen, wenn er heute verspreche zu liefern. Doch der Störrische ist noch immer nicht einverstanden: Erst die Zusage, dann die Lieferung, nicht umgekehrt.

"Sie wollen kein Risiko eingehen!", brüllt Höptner ins Telefon, "wir hier gehen ständig Risiken ein."

"Wir auch", dröhnt es zurück.

"Dann fahren wir die Karre eben an die Wand, wenn Sie nicht mitmachen. Dann lassen wir den Laden hier eben untergehen."

"Jetzt lassen Sie die Kirche mal im Dorf, Herr Höptner."

Wellensiek rutscht hin und her auf seinem Stuhl, jetzt mischt er sich ein.

"Hier Wellensiek." Er schaut auf die Uhr, noch fünf Minuten bleiben bis zur Betriebsversammlung, "Sie wissen, dass Sebold jetzt keine Löhne und Gehälter zahlt. Eine solche Firma rechnet sich." Dann redet Höptner wieder mit dem Störrischen, und als sie sich schließlich auf einen Lösungsweg geeinigt haben, beugt sich Höptner über den Lautsprecher des Telefons für ein trainiertes, triumphierendes Lachen, legt auf und sagt über den Mann am anderen Ende der Leitung: "Den kochen wir weich." Höptner macht ein Gesicht, als erwarte er ein "Bravo", ein "Gut gemacht" zumindest, aber Wellensiek schaut durch ihn, als sei er Luft: "Wir müssen jetzt los, glaube ich."

Ein Wunderheiler wird stets gesucht in den strauchelnden Betrieben. Ein Wunderheiler ist nie in Sicht, aber Wellensiek ist in Sicht. Dann soll doch der ein Wunder vollbringen, fordern die Verzweifelten oft, nur dieses eine Mal, ein kleines Wunder zumindest. "Herr Wellensiek, wir schließen Sie in unsere Gebete ein", beschwor ihn einst ein Betriebsrat der untergegangenen Vulkan-Werft

"mir brach der Schweiß aus", sagt Wellensiek, "das sind die Situationen, wo man denkt: Nie wieder dieser Job." Deshalb hasst er den Gedanken so sehr, wie Gott aufzutreten. Die Last sei schon groß genug, wenn andere ihn in der Not mit Gott verwechseln. Dabei müsste sich herumgesprochen haben, dass Gott keine Konkurse verwaltet.

Es ist kurz nach neun, im großen Schulungsraum wird Wellensiek erwartet. Da sitzen sie alle, die Beschäftigten eines zahlungsunfähigen Arbeitgebers, Reihe für Reihe auf hölzernen Stühlen, und weil der Raum zu klein ist für diesen Tag, an dem dieser Rechtsanwalt aus Heidelberg Schicksal spielen soll, hocken sie auch auf Trep-

penstufen und lehnen an Wänden, tuschelnd, murrend, wispernd. Der erste Platz in der ersten Reihe ist noch frei, und während Wellensiek sich setzt, hebt der noch amtierende Hauptgeschäftsführer Höptner an zu einem dröhnenden Eröffnungsmonolog. "Nicht viel wird sich ändern, jetzt, in der ersten Zeit", erklärt er den Leuten, "alles geregelt." Und als sie ihn reden hören, herrisch und selbstzufrieden, als blicke er zurück auf eine unbeschwerte Epoche, lauern Wut und Verachtung in ihren müden Augen.

Ganz vorn sitzt eine junge Buchhalterin auf einem Treppenabsatz. Ihr Gesicht ist so weiß wie ihre Bluse. Sie strengt sich an, die Tränen zu unterdrücken.

"Es ist ein Zeichen von Schwäche, gegenüber schwachen Menschen seine Stärke zu demonstrieren", wird Wellensiek sagen, später, als er wieder im Auto sitzt, nicht jetzt. Er stellt sich vor das Publikum und macht eine einladende Handbewegung. Er steht ganz ruhig, als könne nichts ihn erschüttern. Bloß keine Unruhe in diesen unruhigen Zeiten, bloß kein Chaos, davon ist schon genug in den Köpfen. Er hebt den Kopf, wartet einen Moment, und als niemand mehr flüstert, ergreift er das Wort. Dass bald wieder Geld komme, kündigt er an, Geld, das nicht mehr Gehalt heißt, sondern Insolvenzgeld, gezahlt vom Staat. Zwei Monate noch werde es überwiesen, bis zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Der gut gelaunte Unterton seiner Stimme macht den Zuhörern Mut: Mensch! Bald wieder Geld! Doch was ist in zwei Monaten? Ach, sagt Wellensiek, denken wir erst mal an die kommenden Wochen, "wir gemeinsam", er lächelt von links nach rechts durch den Schulungsraum, und nichts ist von der Anstrengung zu merken, in bleiche Gesichter zu lächeln. Er ist geübt darin, wie ein Arzt, der immer mit Sterbenskranken zu tun hat, und immer muss er ans Schlimmste denken, doch der Arzt legt die Hand auf die

Schulter und spricht: "Wird schon wieder. Wir schaffen das schon."

Das Massedarlehen, die Lebenshilfe für die kommenden Wochen, werde bald stehen, verspricht Wellensiek, ein kleiner Schritt nur noch, dann sei es da, und Badewannen dürften wieder gekauft werden und Fliesen und alles andere, mit dem Sebold immer schon handelte. Mensch, bald geht es weiter, liest er in Gesichtern. Zuhörer stoßen einander an, die erste Dosis Hoffnung hat schon gewirkt. Könnte doch sein, dass Wellensiek in seiner Branche zu Recht so berühmt ist. Einen Namen hat er sich gemacht als behutsamer Operateur, in der Schwerindustrie vor allem. Die Expo-Reste wickelt er auch gerade ab, meistens dienstags. Von Betriebsräten im ganzen Land wird er geschätzt. Er berät sich oft mit ihnen, bevor er sägt und schneidet, damit sie rechtzeitig wissen, wo es wehtun wird.

Jeder Bankrott lockt Aasgeier an

"Beeilen" müsse er sich, sagt Wellensiek den Leuten von Sebold, "sehr beeilen", um einen "Übernehmer" zu finden, eine solide Firma, die Sebold kaufen will zu einem ordentlichen Preis, "eine Sprintstrecke" liege vor ihm.

Den Grund für die Hast nennt er nicht: Ein Großhandel hat nichts Einmaliges zu bieten, und wenn die Geschäfte blockiert sind wie jetzt, laufen Kunden bald zum nächstbesten Großhandel, nichts ist mehr zu retten, und keiner will einen Großhandel ohne Kunden kaufen. "Bitte denken Sie nicht", sagt Wellensiek am Ende, "dass in zwei Monaten Schluss ist. Wir finden einen Übernehmer, bestimmt. Schon morgen beginnen die Verhandlungen." Sie klatschen, ein paar Sekunden lang, als er sich wieder setzt.

Vier Stühle neben Wellensiek fährt einer ständig mit einem teuren Kugelschreiber übers Papier, als sei er fürs Protokoll eingeteilt. Sein Großvater hat diese Firma ge-

schaffen, und Ralph Sebold, 36 Jahre alt, Geschäftsführer bei Sebold, inzwischen Sebold i. I., in Insolvenz, der letzte Sebold gewissermaßen, fühlt sich kraftlos in diesem Moment. Konkurs?, haben einige vor Monaten schon gefragt - unwahrscheinlich, hat er stets geantwortet.

"Ich muss jetzt los", ruft Wellensiek zum Abschied, "Sie wissen, die Sprintstrecke." Dann dreht er sich weg, und viele Augenpaare drehen sich mit.

Wellensiek schreitet nicht, er stapft davon, und wenn die Schritte schneller werden, schaukeln die Schultern. Ein großer Kopf steckt auf einem breiten Rumpf, getragen von wackligen Beinen. Ein Wesen wie aus einer anderen Zeit.

Ein Saurier läuft da, ein Saurier des rheinischen Kapitalismus.

Jobst Wellensiek spielt keine Rollen, egal, wie vielen Schauspielern er begegnet. Es käme ihm lächerlich vor, sich zu verstellen. Er macht sich nicht geheimnisvoller, als er ist. Er versteht nicht viel von edlen Weinen. Er spielte Fußball bis vor einigen Jahren, als Verteidiger. Er zupft die Salatblätter heraus, wenn ihm der Chauffeur ein Sandwich reicht. Er spricht mit einem Pförtner kaum anders als mit einem Minister. Er sammelt Zinnsoldaten - er hat die Größe, klein zu sein, wenn ihm danach ist. Wer in Etiketten denkt, Strategien und Managementtricks, muss darin eine raffinierte Masche sehen. Jobst Wellensiek aber ist schon wieder dem Massedarlehen hinterher, und die Betriebsrätin Theresia Hoffmann tastet nach wärmenden Worten. "Tragt eure Ängste vor", bittet sie in Sebolds Schulungsraum mit brüchiger Stimme. Wir Seboldianer, sagt sie später, im Korridor zum Schulungsraum, wo Getränkeautomaten glucksen. "Wir haben so einen guten Namen." 50 Paare hätten in dieser Firma sich kennen gelernt, 50 Ehen habe Sebold gestiftet, dieses "Heiratsinstitut". Man habe

sich stets so wohlgefühlt in diesem gutmütigen Unternehmen. Mehr als 50 Jahre lang gute Gehälter, mehr als 50 Jahre lang keine Entlassung. Bis Höptner auftauchte vor gut einem Jahr.

"Ich bin der Sanierungsmanager, aber die Zeit hat nicht gereicht." Hans-Gerd Höptner übernahm die Geschäfte auf Drängen der Banken, um die heraufziehende Krise abzuwenden. "Letztlich fehlte frisches Geld." Er dreht sich lässig im Bürostuhl und bastelt Papierhüte aus Notizzetteln. Er hat jetzt wieder mehr Zeit, Wellensiek ist im Haus. Kollabierende Firmen sind Höptners Spezialität, er bleibe nur kurz und springe danach "wieder in einen anderen Schietteich", sagt er. "Das ist mein zehnter Sanierungsfall", er überlegt, "oder der zwölfte." Und sein zweiter, bei dem es schief ging. Kann passieren, meint er, Hochrisikogruppe eben. "Ich habe nicht das Gefühl, versagt zu haben."

Verwöhnt seien Sebolds Leute gewesen, als er kam, "alle verpimpelt hier".

Hunderte Jobs habe er abgebaut, Niederlassungen geschlossen, den eigenmächtigen Provinzfürsten der Tochterfirmen Beine gemacht, säumigen Kunden ebenso, nichts mehr in Sebolds Sozialkasse gezahlt, die bei privater Not half. "Ich komme um fünf vor zwölf, Wellensiek um fünf nach. So ist das."

Höptner reckt sich gähnend, und seine Sekretärin tippt Briefe, die neuerdings mit der Formel beginnen: "Der Linksunterzeichnende, d. h. Herr Dr."

Wellensiek, hat die Geschäftsführung ermächtigt ..."

Das Massedarlehen steht noch immer nicht, sechs Tage später. Ein Unternehmen ist eingeschaltet, das Ausschau halten soll nach attraktiven Sebold-Käufern, und einige haben schon angerufen in Wellensieks Kanzlei. "Nerven behalten", sagt Wellensiek, "nicht sofort ein Geschäft machen. Bluffer könnten dabei sein." Und Aasgeier natürlich,

die seien bekannt in der Branche, die suchen nach Schnäppchen und seien bereit, jede Firma zu zerfleddern. Die ruft Wellensiek erst gar nicht zurück, die sind ihm zuwider. Die kennen Verantwortung nicht, und Mitgefühl auch nicht. Die sind, wie manch andere Insolvenzverwalter auch, gierig nach Pleiten, Parvenüs der Rezession.

Liquidieren oder sanieren? Es könnte Jobst Wellensiek gleichgültig sein, denn so oder so bekommt er am Ende Honorar. Liquidieren beginnt mit dem Satz: Es tut mir leid. Sanieren beginnt mit dem Satz: Es gibt Hoffnung. Und wenn die Hoffnung trügerisch ist, endet Sanieren mit dem Satz: Es tut mir leid.

Liquidieren ist einfach, Sanieren kann die Hölle sein.

Jobst Wellensieks Nacht war unruhig. Um fünf Uhr wollte er aufstehen, um vier lag er schon wach. Die Maxhütte in der Oberpfalz, was kann aus ihr werden?

Wenn es der Maxhütte schlecht geht, macht Wellensiek sich Sorgen. Er muss jetzt dorthin, es geht ihr gar nicht gut. Seit 15 Jahren ist dieses Werk sein Fall, sein Pflegefall. Er muss sich kümmern. Wellensiek sitzt in einem blauen BMW aus Beständen der Maxhütte, den Chauffeur kennt er gut, auch der aus Beständen der Maxhütte. Die Konkursmasse, gewissermaßen, fährt ihn nach Sulzbach-Rosenberg, wo es ein Stahlwerk zu verkaufen gibt, das niemand kaufen will, noch immer nicht. Der erste Konkurs war überstanden, ein frischer Name gefunden, "Neue Maxhütte", das Rohrwerk verkauft, und doch schon wieder Konkurs, der neue Konkurs der Neuen Maxhütte. "Das Ende naht", hat Wellensiek neulich im bayerischen Wirtschaftsministerium gewarnt, aber jetzt, auf dem Weg zu seinem Patienten in der Oberpfalz, will er vom Ende nichts mehr wissen. Es darf nicht zu Ende gehen, und man ahnt, warum, wenn er sich neben

den Hochofen stellt, der Konkursverwalter neben sein Pflegekind. Zwei Spezies derselben Gattung glaubt man zu sehen, zwei Geschöpfe der verblichenen Industriegesellschaft. Beide sind in die Jahre gekommen, doch beide haben einander noch viel zu sagen.

Den Lenkungsausschuss will Wellensiek sprechen, ein kleines Notkollektiv zur Führung des Werks, Abteilungsleiter, Betriebsräte. Sie versammeln sich um einen polierten Eichentisch, Wellensiek allein vor Kopf, mit Blick auf die Bücherwand. 6 Millionen Euro müssen reinkommen in diesem Jahr, für Umweltinvestitionen im Werk, Aufschub unmöglich. "Wir machen Schluss", sagt Wellensiek, "oder wir bringen einschneidende Opfer ohne Garantie auf Erfolg."

Noch einmal 200 Leute abbauen bedeute das. "Wollt ihr den Überlebenskampf?", fragt Wellensiek, lauter als gewöhnlich. Er sucht nach Blicken, die etwas sagen, aber er findet sie nicht. Die Männer senken die Köpfe und schweigen.

"Aufbruchstimmung muss sein, damit es gelingt." Eine Reaktion will er herausfordern, irgendeine, die ihm sagt, laut und selbstbewusst: Ja oder nein. Rettungsversuch oder Tod, was denn nun? Einer hustet in die Stille und errötet. "Keine Augenwischerei jetzt. Wir brauchen die Millionen. Wir können nicht so tun, als ginge all das auch langsam. Da mache ich nicht mit."

Endlich nicken die Männer. Es muss wohl sein, soll das bedeuten. "Alles ist besser, als aufzugeben", sagt einer. Einen unbedingten Willen zum Weitermachen hat Wellensiek nicht gespürt, Aufbruchstimmung auch nicht, doch auch ein leises Bekenntnis ist ihm genug für den Augenblick. Weitermachen.

Er ist guter Dinge, als er dem Hochofen den Rücken zudreht und auf den Parkplatz läuft. Bei längerem Hinschauen erkennt man, dass Wellensiek ein Bein nachzieht,

nur leicht, fast unmerklich. Er hat seit einem halben Jahr eine künstliche Hüfte. Es war das erste Mal in seinem Leben, dass er ernsthaft krank war. Nach der Operation musste er wieder laufen lernen. Er setzte alles daran, seinen Körper schnell zu sanieren.

Fast nie gelingt es Wellensiek, alle Arbeitsplätze eines angeschlagenen Unternehmens zu retten, und nie hat Wellensiek am Ende große Lust, auf das Erreichte "ein Glas Champagner zu trinken". Und dennoch überlebt sein Optimismus jeden Konkurs, solange er glaubt, das Schlimmste verhindert zu haben. Wellensiek hat überschlagen, dass er in seinem Leben mehr Arbeitsplätze erhalten als geopfert hat. Er hätte genauso gut sagen können: Mein Leben hat einen Sinn.

Die Banken sollen mitziehen

Sebolds Massendarlehen steht. Endlich, die erlösende Nachricht spricht sich sofort herum. Wellensiek hat es also doch geschafft. Jetzt wird alles gut, meinen Sebolds Leute, und Jobst Wellensiek sagt: "Es läuft wie am Schnürchen." Auch eine Übernahme scheint jetzt möglich, einige Angebote sind da, darunter ein vielversprechendes, das einer Bremer Firma. "Einen besseren Übernehmer werden wir nicht kriegen", sagt der Insolvenzverwalter, "wenn die Banken nicht mitziehen sollten, wäre das verantwortungslos." Die Banken sammeln sich schon auf dem Parkplatz der Sebold-Zentrale. Männer in grauen Anzügen stellen Aktenkoffer zu einem Kreis, wedeln mit Mappen, strecken die Brust heraus. Sie spielen sich etwas vor, könnte man meinen, von hier oben, aus Wellensieks Perspektive betrachtet, vom Zimmer des noch amtierenden Hauptgeschäftsführers aus, wo doppelverglaste Fenster die Außenwelt tonlos stellen. Zwei junge Banker entfernen sich vom Rudel, sie wollen Wellensiek sprechen, noch vor der Debatte gleich. "Verpflichtungen", sagt der eine und

redet auf ihn ein. Wellensiek sitzt, die Banker stehen. "Es wird ernst", sagt der andere und atmet tief ein. So geht das Minuten lang, "Zahlungsforderungen", "Millionen" - Kürzel fliegen durch den Raum. Die Banker stehen noch immer, Wellensiek sitzt. Sie beugen sich vorsichtig zu ihm herüber, auf eine Antwort lauernd, doch weil Wellensiek aus dem Fenster schaut, reden sie weiter, hektischer nun, drängend. "Na", antwortet Wellensiek plötzlich und mustert die zerfransten Wolken am Horizont, "na, meine Herren, Hauptsache, es schneit nicht."

Wortlos stehen die Banker vor ihm, verdutzt, und sowenig sie begriffen haben von dem, was gerade passiert ist, so sehr haben sie gespürt: Das da kann man in keinem Seminar lernen, man kann es nicht proben und nicht planen. Das da war ein Funke von Macht. Wellensiek beginnt zu lachen, heftig, beinahe lautlos. Er lacht in sich hinein mit aller Gewalt, und seine Glieder schlackern beim Lachen, als seien sie nur lose angeschraubt. Er implodiert vor Vergnügen. Für einen jungen Banker muss es ein mulmiges Gefühl sein, einen Saurier lachen zu sehen.

Weißer Listen, schwarze Listen

"Gehen Sie schon vor", sagt Wellensiek, "ich habe noch was zu erledigen." Als er von der Toilette kommt, zieht eine Karawane Kreditgeber vorbei an Waschbecken und Spiegelschränken, und auf der Tür zum Hinterzimmer, dem Raum der Entscheidungen, wirbt ein Plakat: "Mit dem Meister baden gehen". Papiere sind vorbereitet, "Verhandlungsstand", die Kandidaten 1, 2 und 3 aufgelistet, die Sebold kaufen wollen, und bevor es in die Details geht, sagt Wellensiek: "Die Flucht nach vorn ist die Lösung, nicht die Zerschlagung." Er erinnert an sein Versprechen, viele Arbeitsplätze zu erhalten, und dann noch: "Ich glaube, dass es auf eine klare Entscheidung hinauslaufen wird, aber ich will nicht vorgreifen." Die Bremer, Wellensieks Favoriten, wollen die gesamte Fir-

ma übernehmen, mit fast allen Niederlassungen, und 400 Beschäftigte dazu, 400 von jetzt 750. Kandidat 2 will nur ausgewählte Standorte haben und noch weniger Leute, bei Kandidat 3 bleibt alles unverbindlich. Jetzt müssen sie reden, im großen Kreis, Streuselkuchen steht bereit. "Was fließt an uns?", fragt einer mit Schnäuzer. - "Wann könnte man zum Abschluss kommen?", fragt einer, der fortwährend die Nase rümpft. - "Es gibt noch ein gewisses Risiko", behauptet einer mit gerötetem Gesicht. Und als sie sich hineinzureden drohen in ein Hin und Her ohne Ziel und ohne Richtung, erhebt sich Wellensiek und führt die Lesebrille wie einen Taktstock. "Ich lasse mich, schon altersbedingt, nicht aus der Ruhe bringen, aber: Es zerläuft, wenn Sie jetzt nicht entscheiden wollen." Zwei der Debattierer ziehen sich zurück in ein Nebenzimmer, "wir müssen uns separieren, nur zehn Minuten", der mit dem Schnäuzer seufzt, und als eine weitere halbe Stunde verrinnt, ohne dass die aus Nebenzimmer zurückgekehrt sind, ist sich Wellensiek ganz sicher, dass die Bremer den Zuschlag erhalten werden, ganz sicher, dass hier eine Show abläuft, die er schon kennt. Er winkt in den Raum: "Auf Wiedersehen. Ich muss los." Als er die Tür hinter sich geschlossen hat, nuschelt der mit dem Schnäuzer in ein Stück Apfeltorte: "Das ist vielleicht einer. Wellensiek, der beherrscht den ganzen deutschen Raum." 40 Minuten später beschließen 22 Banker, dass Sebold an die Bremer gehen soll.

Von Jobst Wellensiek ist wenig zu erfahren über Jobst Wellensiek. Er hört genau hin, wenn andere über ihn urteilen, aber er selbst gibt nur zögerlich Auskunft über das, was ihn bewegt. Vielleicht darf sich in ihm nicht viel bewegen, damit der Verwalter Wellensiek viel bewegen kann. Er wolle nur wenig Gefühl in einen Fall legen, sagt er das eine Mal. Es falle ihm schwer, seine Gefühle aus dem Verfahren herauszuhalten, sagt er das andere Mal. Das klingt widersprüchlich,

schwer vereinbar mit dem so geradlinig wirkenden Jobst Wellensiek, der gewohnt ist, die Richtung zu weisen, rauf, runter, sanieren, liquidieren.

Die Nachricht von der bevorstehenden Übernahme durch die Bremer rast durchs Haus. Ralph Sebold ahnte es längst. Die Bremer haben schon vorgefühlt, einen neuen Firmenchef ausgeguckt, einen neuen Firmennamen auch, in dem sein Familienname an die zweite Stelle rücken soll, und den Noch-Geschäftsführer Ralph Sebold haben sie gefragt, ob er künftig Prokurist sein wolle. Ja, hat der gesagt und sich eingeredet, dass weniger Verantwortung ganz schön sei.

Sein Zeitgefühl sei verschwunden, sagt er jetzt und denkt zurück an all die Zuversicht, die hochfliegenden Pläne, diesen Laden zu übernehmen, mit seinem Bruder und den Cousins, diesen Familienladen. "Die Mitarbeiter sind die Seele des Unternehmens", war sein Großvater überzeugt, der Firmengründer. Jetzt sollen 350 von ihnen gehen, vorerst zu einer Beschäftigungsfirma. Die Bremer wollen ein schlankes Unternehmen, eines, das sich rechnet im neuen Verbund.

Wellensiek sagt: "Es ist heute leider schon ein Erfolg, wenn die Hälfte der Arbeitsplätze erhalten bleibt."

Listen müssen sie jetzt bei Sebold anfertigen auf Geheiß der Bremer, so genannte weiße Listen mit den Namen aller, die bleiben dürfen, schwarze Listen mit den Namen der anderen. Der neue Firmenchef wählt aus nach Leistungsmerkmalen, die Betriebsräte reden mit nach sozialen Merkmalen. Sie verhandeln lange, die Listen stehen, doch wo welcher Name aufgeführt ist, bleibt vorerst geheim. Fünf Wochen noch bis zum Neubeginn, "es läuft reibungslos", hört man Wellensiek sagen, und die Bremer laden Sebolds Führungskräfte in die Stadthalle ein, auf gute Zusammenarbeit demnächst.

Wellensiek bricht nach Brasilien auf, Termine, sein junger Kollege Christoph Scholl betreut den Fall Sebold nun eine Weile allein, alles eingestilt, kann eigentlich nichts mehr schief gehen.

Christoph Scholl sitzt mit Anwälten in Frankfurt zusammen, um an den Verträgen der Übernahme zu schleifen, als ihn aus Aschaffenburg ein Notruf erreicht: Ein Fax ist eingetroffen, um 11.29 Uhr. Die Bremer wollen nicht mehr. Die Käufer in spe, liest Scholl, werden sich "aus dem Verfahren zurückziehen". Die Vertragsentwürfe passten ihnen nicht, und außerdem hätten wichtige Mitarbeiter die Firma schon verlassen. Noch keine Übernahme ist an einem Entwurf gescheitert, denkt Scholl, wo liegen die wahren Gründe? Scholl ruft in Bremen an, versucht, auf den Geschäftsleiter einzuwirken, doch er rennt gegen Wände. Nichts weiter ist herauszukriegen, nichts einzurenken.

Ende der Übernahme, aus.

Vom Betriebsrat ein Geschenk

"Bitte Herrn Scholl zurückrufen" steht auf dem Zettel, der Wellensiek zugesteckt wird auf der Gesellschafterversammlung eines Unternehmens in SÆo Paulo, und Wellensiek rätselt: Ein neuer Fall, oder ist was geplatzt? Er sagt nicht viel, als Scholl ihm am Telefon die gewendete Lage erklärt, er fragt: "Soll ich mich einschalten?" - "Nein", rät ihm Scholl, "da ist nichts mehr zu machen." Schließlich sagt Wellensiek: "Rette, was zu retten ist." Wenn in diesem Satz eine Tragik liegt, dann die, dass ein Saurier des fürsorglichen Kapitalismus durch Trümmer stapft, um den fürsorglichen Kapitalismus vor dem Aussterben zu bewahren, und ihn dennoch, manchmal, beerdigen muss.

Die Zeit drängt, und ein Unternehmen, das Sebold komplett übernehmen würde, ist jetzt nicht mehr zu finden. Scholl muss handeln: Zerteilen muss er Sebold in appetitliche Häppchen und an den Meistbietenden

einzelnen verkaufen, scheinchenweise. Als Ralph Sebold erfährt, dass er nicht mehr Prokurist wird in diesem Haus, weil es dieses Haus bald nicht mehr geben wird, will er es erst nicht glauben. Gerade hat er noch Fahrer angeworben und meinte, im Auftrag der Bremer zu handeln. Er weiß nicht, was werden soll. Er fährt heim und setzt sich allein vor eine Flasche Bier.

Als Theresia Hoffmann hört, dass schwarze Listen nicht mehr gebraucht werden, weiß sie auch nicht, hat sie gerade die Briefe an alle Kollegen der schwarzen Liste unterzeichnet, sie eingeladen zu einer Betriebsversammlung, der Stunde der Wahrheit. Es ist ihr Hochzeitstag, und als sie die Briefe wegwirft, staunt sie über sich selbst, weil sie sich erleichtert fühlt: "Plötzlich sind wir keine Zweiklassengesellschaft mehr, wir sind alle wieder gleich." Doch dieser Gedanke wird schnell verschluckt von einem anderen: "Ich hab 33 Jahre für die Katz geschafft." Sie schlägt die Hände vors Gesicht, sie will nicht weinen, aber sie weint. Wenn eine Marlboro verglimmt, steckt sie die nächste an und sagt: "Ein Wirtschaftskrimi ist ein Dreck dagegen."

16 von 26 Standorten der Firma sind verkauft, erfährt Wellensiek nach der Rückkehr aus Brasilien, auf den dicksten Brocken aber bleibt er wohl sitzen.

150 von ehemals 750 Sebold-Mitarbeitern bekommen bald neue Verträge von neuen Arbeitgebern. Die Übriggebliebenen werden freigestellt. Nur ein "Abwicklungsteam" wird für wenige Monate noch benötigt, 120 Leute etwa, um ausstehende Gelder einzutreiben oder Lager leer zu räumen.

Theresia Hoffmann arbeitet wieder an einer Liste, an einer neuen, auf der die Namen der Kandidaten fürs Abwicklungsteam stehen, Ralph Sebold wird eine befristete Stelle angeboten im Abwicklungsteam, Sanierungsmanager Höptner verspricht, noch

einmal vorbeizuschauen auf ein Lebewohl, die Banken sind nicht unzufrieden, denn der Preis, den die Bremer zahlen wollten, lag ohnehin nur ein bisschen über Sebolds aktuellem "Zerschlagungswert". Und Wellensiek sagt: "Eine Bruchlandung ist das nicht. Es hätte noch schlimmer kommen können."

Tagesordnungspunkt 3: "Dr. Wellensiek über die aktuelle Situation der Maxhütte". Jetzt steht er wieder auf diesem Podest, zum 40. Mal wohl schon in seinem Leben, in dieser Kanzel mit dem zerfasernden Furnier, die Menge ist mürrisch, wie so oft, hier in der mechanischen Hauptwerkstätte des Stahlwerks, wo Arbeit immer nach Öl riecht, und Arbeit ist immer das Problem.

200 Stahlwerker müssen bald gehen, sie wissen es schon. Doch die Hütte wird bleiben, vorerst, und Wellensiek ebenso. Die Hütte und Wellensiek, sie sind wie ein altes Paar. Sie zanken sich manchmal, schweigen sich an, vertragen sich aber immer wieder. Sie zweifeln nicht, ob sie altmodisch sein könnten.

Sie sind ganz einfach vorhanden, und sei es auch nur, um den Jüngeren zu bedeuten, wie sich Sturheit anfühlt.

"Es ist das Verdienst aller, dass wir uns im Konkurs halten können", sagt Wellensiek vor den Arbeitern in der Halle. "Es ist gelungen, das Unternehmen fortzuführen." Und als ein Stahlwerker wütend aufs Podest klettert: "Herr Wellensiek, es kommt nichts raus, nichts", ist der Chef des Betriebsrates außer sich, als habe der Kollege gerade ein Heiligtum geschändet.

Nachdem sich die Versammlung aufgelöst hat, erwarten ihn die Betriebsräte.

Ein Bild wollen sie ihm noch schenken zum Abschied, auf ein Wiedersehen.

Etwas für die Ewigkeit. Ein Aquarell überreichen sie ihm, die Maxhütte in versöhnli-

chen Tönen, ein freundlicher Riese auf grünem Grund. Der Himmel über der Hütte ist blau. Jobst Wellensiek weiß noch nicht, wo er das Bild hinhängen soll. Er hat wenig Zeit, darüber nachzudenken, es gibt einen neuen Fall, eine Halbleiterfabrik in Südbaden. Die Beschäftigten erwarten ihn schon. Munkeln werden sie wieder, hoffen und bangen. Schicksalmacher möge er sein, ein Überirdischer, gerichtlich bestellt, irgendein erstaunliches Wesen zumindest, ein König der Saurier vielleicht.

Sie wissen nicht, dass Jobst Wellensiek kaum etwas unangenehmer ist, als für ein Symbol gehalten zu werden.