

Betriebe in Belegschaftshand
Handlungsbedingungen und -möglichkeiten
beim Versuch der Übernahme von Betrieben
durch die Beschäftigten

Gabriele Hommel
Hans-Gerd Nottenbohm

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 1985
Produktion: # Berg-Verlag GmbH, Bochum

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Zur aktuellen Bedeutung von Betriebsübernahmen durch Belegschaften	1
2. Zusammenstellung bekannter (Versuche von) Betriebsübernahmen	7
3. Darstellung ausgewählter Belegschaftsinitiativen	13
3.1. Gescheiterte Versuche von Betriebsübernahmen	14
- Olympia-Werke AG (Leer)	14
- Firma Arendt (Sersheim)	18
- Schmalbach-Lubeca GmbH (Velbert)	23
- Mönninghoff GmbH (Hattingen)	27
3.2. Betriebe in Belegschaftshand	31
- Richard Adam und Co GmbH	32
- SWA Spinnerei und Weberei Augsburg GmbH	34
- AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH (Bremen)	39
4. Zur Charakterisierung und Problembestimmung von Belegschaftsinitiativen	45
4.1. Motivation und Zielsetzung	45
4.2. Ökonomische und politische Ausgangsfaktoren	48
4.3. Belegschaftsstruktur und -verhalten	50
4.4. Externe Unterstützung	53
4.5. Rechtsformen	58
4.6. Finanzierungsprobleme	63
4.7. Zeitliche und sonstige Rahmenbedingungen	68
5. Grenzen und Möglichkeiten von Betriebsübernahmen durch Belegschaften	70
Literaturverzeichnis	73
Anhang: Organisationsschemata	77

1. Zur aktuellen Bedeutung von Betriebsübernahmen durch Belegschaften

Seit Beginn der achtziger Jahre häufen sich Fälle, in denen Belegschaften versuchen, von Schließung bedrohte Betriebe aus eigener Kraft und in eigener Verantwortung weiterzuführen. Die ausschlaggebenden Gründe hierfür sind zweifellos in der strukturellen Wirtschaftskrise und der damit einhergehenden, hohen Arbeitslosenrate zu suchen. Denn das vorrangige Ziel fast aller Versuche von Betriebsübernahmen aus jüngster Vergangenheit ist der Erhalt von Arbeitsplätzen. Und nicht selten knüpfen sich an die Gründung eines belegschaftseigenen Unternehmens letzte Hoffnungen der Beschäftigten, den Weg in die Dauerarbeitslosigkeit mit ihren sozialen und finanziellen Konsequenzen vermeiden zu können.

Betriebsübernahmen durch Belegschaften bzw. erfolglos gebliebene Anstrengungen hierzu finden sich vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Zweig- und Randbetrieben großer Konzerne. Hier ist die Produktion überschaubar, bewegen sich die auftretenden finanziellen und organisatorischen Probleme in einem prinzipiell lösbaren Rahmen, erfordert die Unternehmensführung keinen betriebswirtschaftlich geschulten Managerstab. Auch sind so wichtige Entstehungsvoraussetzungen von Mitarbeiterinitiativen wie Solidarität, Geschlossenheit, Kampfgeist und Selbstvertrauen einer Belegschaft in kleineren Unternehmungen eher anzutreffen als in Großbetrieben mit Tausenden von Beschäftigten, die sich untereinander weitgehend fremd sind.

Abgesehen von den Qualitäten einer Belegschaft sind Finanz- und Produktionsstruktur eines Unternehmens, sonstige betriebsinterne Faktoren sowie vor allem ökonomische Rahmenbedingungen wie Branchenkonzunktur und Marktlage für die Erfolgsaussichten einer Betriebsübernahme von entscheidender Bedeutung. Aber auch Qualität und Ausmaß von außerbetrieblichen Unterstützungsmaßnahmen spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Nur in den seltensten Fällen gelingen Betriebsfortführungen in Regie der Beschäftigten ohne fachliche, finanzielle oder politische Starthilfen von außen.

Im zuletzt genannten Zusammenhang sind vor allem die Gewerkschaften und ihre vielfältigen Institutionen gefordert. Fachliche Kompetenz,

wie sie zum Beispiel von der Innovationsberatungsstelle der IG Metall in Hamburg bereits mehrfach zur Verfügung gestellt wurde, oder die finanziellen Mittel, welche die Bank für Gemeinwirtschaft besitzt, können maßgeblich zum Erfolg oder Mißerfolg eines Betriebsübernahmeversuches beitragen.

Bisher tat sich die Bank für Gemeinwirtschaft äußerst schwer, wenn es um die Bereitstellung von Geldern für ein geplantes Belegschaftsunternehmen ging, und auch die Vorstände der Einzelgewerkschaften ließen bislang grundsätzliches und tatkräftiges Engagement zur Unterstützung von entsprechenden Arbeitnehmerinitiativen fehlen. Demgegenüber entwickelten im Einzelfall direkt betroffene Orts- bzw. Bezirksverwaltungen Aktivitäten zur Förderung von Betriebsübernahmen, die dann von den jeweiligen Gewerkschaftsvorständen stillschweigend geduldet wurden.

Das in solchem Verhalten zum Ausdruck kommende ambivalente Verhältnis der Gewerkschaften gegenüber Belegschaftsaktivitäten, die eine Betriebsübernahme zum Ziel haben, ist auf dem Hintergrund der im folgenden dargestellten Erfahrungen und Handlungsbedingungen zu betrachten. Offensichtlich tun sich Gewerkschaften nicht ganz leicht damit, über den oben beschriebenen pragmatischen Umgang mit derartigen Initiativen hinaus diese Frage in die gewerkschaftliche Programmatik zu integrieren. Einerseits besteht durchaus Verständnis dafür, daß von Arbeitsplatzverlust bedrohte Belegschaften angesichts fehlender anderweitiger Beschäftigungsmöglichkeiten in der jeweiligen Region zu Versuchen der Betriebsfortführung Zuflucht nehmen; andererseits hält man es angesichts der unübersehbaren Risiken und nach bisherigen Erfahrungen relativ geringen Erfolgsaussichten nicht für geraten, diesen Ausweg offensiv zu propagieren. Im Ergebnis dieses Dilemmas erhalten entsprechende Belegschaftsinitiativen von den Gewerkschaftszentralen keine, unzureichende oder zu späte Unterstützung, was die Mißerfolgsaussichten wiederum verstärkt. Zumindest bei den Betroffenen und Aktivisten gescheiterter Versuche bleibt der Eindruck zurück, mit stärkerer Unterstützung des jeweiligen Gewerkschaftsvorstands hätte man es vielleicht doch schaffen können.

Dieses pragmatische Dilemma hat einen tieferen Hintergrund, der einerseits im traditionellen Selbstverständnis der Gewerkschaften,

andererseits in der aktuellen gesellschafts- und sozialpolitischen Situation zu suchen ist. Spätestens seit dem Absterben früher produktivgenossenschaftlicher Ansätze auf handwerklichem Niveau und der Orientierung gewerkschaftlicher Organisationsformen am Großbetrieb ist eine Verbindung der Rolle des Arbeitnehmers und Gewerkschafters mit der des Miteigentümers, der Unternehmerverantwortung und -risiken trägt, dem gewerkschaftlichen Selbstverständnis fremd. Soweit auf großbetriebliche Strukturen zugeschnittene mehr oder minder qualifizierte Mitbestimmungsregelungen zu einem Einflußpotential führen, das auch eine faktische Mitverantwortung für getroffene Entscheidungen bedingt, so wird diese Verantwortung nach den mitbestimmungspolitischen Vorstellungen der Gewerkschaften im "großen Kollektiv" der Gesamtorganisation getragen (deshalb z.B. das Insistieren auf unmittelbarer Repräsentanz der Organisation in mitbestimmten Aufsichtsräten), nicht im "kleinen Kollektiv" der einzelnen Belegschaft. In diesem Sinne ist auch die häufige Warnung vor "betriebssyndikalistischen" Tendenzen zu verstehen. Soweit über "Mitbestimmung" hinaus "Selbstbestimmung" überhaupt thematisiert wird, so stellt man sich darunter - im Gegensatz zu Unternehmensneugründungen aus dem "alternativen" Bereich - jedenfalls nicht die Selbstbestimmung eines kollektiven Unternehmers in den Rahmenbedingungen marktwirtschaftlicher Zwänge vor.

Dieser traditionelle Entwicklungsstrang gewerkschaftlichen Selbstverständnisses trifft nun in der aktuellen Situation auf eine Renaissance wirtschaftsliberalistischer Ideologien mit sozialdarwinistischen Untertönen. Unter der Parole der "Selbstverantwortung" wird Sozialabbau betrieben; Arbeitslosigkeit wird damit erklärt, daß die menschliche Arbeitskraft wegen Überteuering durch gewerkschaftliche Tarifpolitik nicht mehr konkurrenzfähig sei. Mit der Forderung nach "Flexibilität" wird versucht, tarifliche und gesetzliche Schutzzvorschriften aufzuweichen und die Arbeitskraft je nach aktuellen Notwendigkeiten der Kapitalverwertung verfügbar und wieder abstoßbar zu machen. Unter diesen Rahmenbedingungen ist es natürlich kaum möglich, zeitweisen Lohnverzicht von Belegschaftsinitiativen, durch die ein übernommenes Unternehmen wieder konkurrenzfähig gemacht werden soll, sowie die durch diese Initiativen mobilisierte vermehrte Einsatzbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen als Errungenschaft der Selbstbestimmung zu verstehen. Auch

das Einbringen von Sozialplangeldern zur risikobehafteten Finanzierung einer Betriebsübernahme erscheint suspekt, wenn gleichzeitig für private Unternehmen mit dem gleichen Argument der Substanzerhaltung die Mitbestimmung bei Sozialplänen eingeschränkt und ihre Summen begrenzt werden sollen.

Unter diesen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ist es aufgrund der Unteilbarkeit gewerkschaftlicher Programmatik geradezu zwingend, daß die Gewerkschaften Konzeptionen zur Weiterführung von Betrieben grundsätzlich nur dann gutheißen können, wenn dabei jene rechtlichen und tariflichen Mindestbedingungen eingehalten werden, für deren Verteidigung sie auch in allen anderen Unternehmen eintreten. Weiterhin wird - gegenüber Ideologien der Selbstverantwortlichkeit - betont, daß weder der Staat noch die Alteigentümer derartiger Unternehmen aus ihrer beschäftigungspolitischen Verantwortung entlassen werden dürften. Vielmehr wird die Deckung des notwendigen Finanzierungsbedarfs von der öffentlichen Hand eingefordert.

Was aber ist, wenn diese Forderung an den Staat unerfüllt bleibt, private Kapitalgeber sich ebenfalls zurückhalten, und eine Belegschaft (oder Teile davon) sich trotzdem entschließt, unter Kapitalisierung von Sozialplanansprüchen, Mobilisierung etwa vorhandener privater Ersparnisse, zeitweiser Stundung von Löhnen und zusätzlichem Einsatz jedes Einzelnen die Weiterführung zu versuchen - einfach, weil diese Perspektive bei allen Risiken und Opfern immer noch besser erscheint als die Arbeitslosigkeit? Ein "Akt der Verzweiflung", gewiß. Man müßte hinzufügen: einer doch wohl berechtigten Verzweiflung, zumal, wenn man bedenkt, daß Arbeitslosigkeit mehr bedeutet als nur finanzielle Unsicherheit. Der Wunsch, zusammenzubleiben und zu versuchen, die Schwierigkeiten gemeinsam zu bewältigen, dürfte auch ein wesentliches und unverzichtbares Motiv der im folgenden beschriebenen Versuche sein. Übrigens ein Motiv, das mit dem Grundgedanken gewerkschaftlicher Solidarität doch wohl sehr eng verwandt ist. Dementsprechend kann die gewerkschaftliche Antwort auch nur in der Weiterentwicklung phantasievoller Formen praktischer Solidarität mit Versuchen zur Übernahme von Betrieben bestehen. Eine programmatische Aufnahme solcher Strategien etwa in dem Sinne, daß damit allgemein Betriebsstillegungen verhindert und die Beschäftigungskrise bekämpft werden könnten, ginge an der gesell

schaftlichen Realität vorbei, wie nicht zuletzt die folgenden Berichte belegen.

Und dennoch enthalten diese Versuche, auch die gescheiterten, ein weitertreibendes Moment, dem eine Charakterisierung als "letzter verzweifelter Ausweg" nicht gerecht wird. In dem Entschluß, die eigenen Geschicke selbst in die Hand zu nehmen, wird ein Gestaltungswille erkennbar, dessen Fehlen im Alltag "normaler" Betriebe so oft beklagt wird. "Mitbestimmung" ist plötzlich kein abstrakter Anspruch mehr, sondern unmittelbare, tagtägliche Notwendigkeit. Soweit die Stilllegungsabsicht des bisherigen Unternehmers auch durch fehlende Absatzmöglichkeiten bedingt ist oder sofern durch die Übernahme bisherige Absatzmöglichkeiten verloren gehen, steht die Frage, was man produzieren soll, sofort auf der Tagesordnung. Hier ergeben sich Verbindungslinien zu gewerkschaftlichen Aktivitäten in anderen Betrieben, wo gewerkschaftliche Arbeitskreise sich die gleiche Frage stellen - sei es, um einer Einschränkung des Betriebs vorzubeugen, oder sei es, weil sie sich Sorgen machen wegen der ökologischen und sozialen Folgen ihrer Produkte, die natürlich aufgrund entsprechender gesellschaftlicher Gegenwehr ebenfalls eines Tages zu Einschränkungen der Produktion führen können.

Mit der Frage nach dem WAS verbindet sich zugleich die Frage nach dem WIE. Natürlich werden Belegschaften in der Notlage der Weiterführung keine "großen Sprünge" hinsichtlich der Humanisierung ihrer Arbeitsbedingungen und der Organisation ihrer Arbeit machen können - was die technischen und räumlichen Voraussetzungen angeht, so ist zunächst das Gegenteil wahrscheinlicher. Jedoch setzt die Fortführung oder Wiederaufnahme der Produktion unter veränderten Bedingungen eine Wiederaneignung der Arbeitsorganisation durch die Beschäftigten voraus, die ihr Verhältnis zur Arbeit langfristig verändern dürfte. Wenn es daher gelingen könnte, einige derartige Versuche nicht nur wirtschaftlich zu stabilisieren, sondern zugleich den Schwung des ersten Aufbruchs durch eine Ausweitung der Mitbestimmung bei unmittelbarer Einbeziehung aller Beschäftigten in der inneren Verfassung von "Betrieben in Belegschaftshand" aufzufangen, so wären von solchen Betrieben mit Sicherheit Anstöße für praktische Formen einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" und einer der Entwicklung der menschlichen Fähigkeiten förderlichen Arbeitsorganisation zu erwarten.

ten. Dieser Aspekt von Betriebsübernahmen hätte durchaus grundsätzliche Bedeutung für die Konkretisierung und praktische Erprobung gewerkschaftlicher Zielvorstellungen.

Matthias Knuth
Hans-Böckler-Stiftung
Referat Mitbestimmungsforschungsförderung

2. Zusammenstellung bekannter (Versuche von) Betriebsübernahmen

Trotz der qualitativen Bedeutung, die den zunehmenden Versuchen von Betriebsübernahmen durch Belegschaften und erst recht den gelungenen Betriebsfortführungen unter Regie bzw. maßgeblicher Beteiligung der Beschäftigten zukommt, existieren keine verlässlichen Zahlenangaben über entsprechende Fälle. Auf Grundlage von Literatur- und Presseauswertungen, Informationen der "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft", Hinweisen aus Gewerkschaftskreisen und der sogenannten "Alternativ-Szene" von Projekt- und Unternehmensberatern, Konkursverwaltern und sonstigen, am Thema interessierten Wissenschaftlern und Fachleuten läßt sich folgende, sicherlich nicht vollständige Liste zusammenstellen. Sie enthält neben direkt zum Untersuchungsfeld gehörenden (Versuchen von) Betriebsübernahmen durch Belegschaften auch Grenzfälle, ²⁾ die hier nur bedingt zur Diskussion stehen.

a) Gescheiterte Versuche von Betriebsübernahmen durch *bz* unter maßgeblicher Beteiligung von Belegschaften

- Obwohl die Beschäftigten der 1975 in Konkurs getretenen Bammelsberger Maschinenfabrik in Leonberg spontan 2,1 Millionen aufbrachten, gelang aufgrund der hohen Überschuldung des Unternehmens eine Weiterführung nicht.
- Ebenfalls im Jahr 1975 mißglückte der Versuch, die Glashütte Hirschberg in Hessen unter Beteiligung der Belegschaft fortzuführen.
- Die Gründung einer Belegschaftsgesellschaft, die ein Zweigwerk der Firma Kaffee Haag bei Bremen übernehmen sollte, scheiterte zu Beginn der achtziger Jahre.

- 1) Aller Erfahrung nach muß davon ausgegangen werden, daß es insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben erheblich mehr (Versuche von) Betriebsübernahmen gibt als hier erfaßt werden konnten.
- 2) Die genaue Abgrenzung des hier zugrunde gelegten Untersuchungsfeldes erfolgt zu Beginn des nächsten Kapitels.

- Im Jahr 1982 blieben Ansätze der Belegschaft des AEG-Werk Brunnenstraße in Berlin zu einer Betriebsübernahme ohne Erfolg
- Etwa zur gleichen Zeit bemühten sich Konkursverwalter und Belegschaft der Berliner Firma Lindner vergeblich um eine Betriebsübernahme.
- * - Nach zweieinhalbjährigem Kampf um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze schlug der Versuch der Beschäftigten des Zweigwerkes von Olympia in Leer, den Betrieb zu übernehmen, im Juli 1983 fehl.
- * - Ende 1983 mißlang der aussichtsreiche Versuch einer Betriebsübernahme der Firma Arendt in Sersheim durch die Belegschaft.
 - Ergebnislos diskutierten zum Jahreswechsel 1983/84 die 130 Beschäftigten der Eibelstädter Maschinenfabrik Gebrüder Hoffmann die Möglichkeit einer Übernahme der in Konkurs gegangenen Firma.
- * - Im April diesen Jahres scheiterten Bemühungen der Belegschaft von Schmalbach-Lubeca in Velbert, das Werk zu übernehmen.
- * - Einen Monat später, im Mai 1984, mißlang der bisher jüngste Versuch einer Betriebsübernahme bei Mönninghoff in Hattingen.

b) Mit Unterstützung der Belegschaft, aber ohne bzw. mit nur einer geringen Mitarbeiterbeteiligung erfolgte Betriebsübernahmen

- Eigenkündigungen und Darlehensstellungen von Mitarbeitern der in Konkurs gegangenen Stoffweberei Aste in Eislingen ermöglichten einer Auffanggesellschaft die Weiterführung des Betriebes. Der Vertrauensvorschuß der Beschäftigten wurde 1982 mit der Einstellung aller an einer Weiterbeschäftigung interessierten, ehemaligen Firmenangehörigen und der dinglichen Absicherung ihrer Darlehen belohnt.

* Mit diesem Zeichen gekennzeichnete Fälle werden im folgenden ausführlich vorgestellt.

- Mit Unterstützung des Betriebsrates und der Belegschaft wurde die von Schließung bedrohte Firma Heinemann in St. Georgen durch leitende Angestellte übernommen und weitergeführt.
- Ähnliches passierte der traditionsreichen, 1983 in Konkurs gegangenen Kölner Backofenfirma Mauermann. Zwei ihrer leitenden Angestellten und fünf weitere Mitarbeiter ermöglichten die Weiterführung des Betriebes durch Gründung der Kölner Backofen Bau GmbH.
- Die Belegschaft der Hamburger Firma Schell und Jöngk setzte sich in der ersten Hälfte dieses Jahres für die Fortführung des Betriebes ein, die schließlich mittels Übernahme durch einen Privatunternehmer erfolgte.

c) Betriebsübernahmen mit zunächst maßgeblicher, später (erheblich) zurückgenommener Mitarbeiterbeteiligung

- Die 1974 in Konkurs gegangene Firma Walther Büromaschinen in Gerstetten wurde von der Auffanggesellschaft Walther Electronic übernommen, an deren Grundkapital in Höhe von fünf Millionen DM sich die 1200 Beschäftigten des Betriebes zu 68% (3,4 Mio. DM) mit Hilfe ihrer Sozialplangelder beteiligten. Nach und nach reduzierte sich der treuhänderisch verwaltete Belegschaftsanteil bis auf 2,7 Millionen Mark im Jahr 1981. Aufgrund der Aufnahme weiterer in- und ausländischer Anteilseigner befindet sich die Belegschaft heute in der Position eines Minderheitsanlegers.
- Die 60 Arbeitnehmer der 1975 in Konkurs gegangenen Böseler Metallbau übernahmen den Betrieb durch Gründung einer Auffanggesellschaft. Diese wurde drei Jahre später an einen Privatunternehmer verkauft.

d) Zwischenzeitlich gescheiterte Betriebsfortführungen durch Belegschaften bzw. unter Mitarbeiterbeteiligung

- Das BEKU Beton- und Kunsteisenwerk in Thürgersheim bei München konnte 1971 durch die Mitarbeitergesellschaft BEKU GmbH aus dem Konkurs gerettet werden, mußte allerdings fünf Jahre später aufgrund von Kapitalmangel und Managementfehlern liquidiert werden.

- Die Mannheimer Firma Winterwerk und Streng, an der die Belegschaft zuletzt einen Anteil von 51% besaß, steht kurz vor dem Konkurs.
- e) Erfolgreiche Betriebsübernahmen durch Belegschaften bzw. unter Mitarbeiterbeteiligung
- Die Glashütte Süßmuth befindet sich seit 1970 in Hand der Beschäftigten. Häufig wird behauptet, der siebzigjährige Richard Süßmuth habe seinen bankrotten Betrieb aus eigenem Entschluß auf die Belegschaft überschrieben. Aus Unterlagen der zuständigen Bezirksverwaltung der IG Chemie geht allerdings hervor, daß die Beschäftigten - nachdem Süßmuth vergeblich versucht hatte, einen privaten Käufer zu finden - im Rahmen einer Betriebsversammlung von sich aus und mit nur einer Gegenstimme den Entschluß faßten, das Unternehmen in Eigenregie weiterzuführen, und monatelange Verhandlungen notwendig waren, bevor Süßmuth sich zu einer Übertragung der Glashütte auf die Belegschaft bereit zeigte.
 - Mitte der siebziger Jahre geriet die Emag Maschinenfabrik in Salach, ein mittelständisches Unternehmen mit 160 Beschäftigten, aufgrund eines zu schnellen Wachstums und durch die hohen Kosten für die Entwicklung einer neuen Produktionslinie in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Daraufhin gründeten 90 Belegschaftsmitglieder eine Übernahmegesellschaft, in die auch Handelsvertreter und Lieferanten aufgenommen wurden, und führten den Betrieb ab 1975 in eigener Verantwortung weiter.
 - Zum Januar 1979 übernahm die Füssener Textil AG einen großen Teil der HDI Hanfwerke Füssen - Immenstadt AG, die zum ehemals größten Textilkonzern Hans Glöggler gehörte. Das Aktienkapital der Übernahmegesellschaft in einer Gesamthöhe von 9,4 Millionen Mark wurde zu 47 % aus Sozialplangeldern der Beschäftigten aufgebracht. Auf Einwirken der Kommune übernahm die örtliche Sparkasse 32% der Aktien. Der Rest befindet sich in Streubesitz. Die Fremdkapitalfinanzierung der Füssener Textil AG beträgt rund 9,5 Millionen Mark. Als Starthilfe erhielt sie 3,1 Millionen Mark öffentliche Mittel, darunter 0,8 Millionen Mark von der Bundesanstalt für Arbeit. Von ehemals 900 Arbeits-

plätzen konnte die Auffanggesellschaft 550 retten. Die Zahl der "Belegschaftsaktionäre" betrug 1981 ca. 300.

- * - Die fünf Beschäftigten einer kleinen, vom Unternehmer in den Konkurs geführten Düsseldorfer Druckerei übernahmen ihren Betrieb im August 1983 mittels Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die später in die belegschaftseigene Richard Adam + Co GmbH überführt wurde.
- * - Sechs Jahre lang arbeiteten die 620 Beschäftigten der Spinnerei und Weberei Augsburg (SWA), die genau wie die Füssener Textil AG zum Glöggler-Konzern gehörte, unter Leitung eines Konkursverwalters. Zu Beginn dieses Jahres beteiligte sich dann die Belegschaft mit insgesamt 6 Millionen Mark Sozialplangeldern an der Gründung einer GmbH, die den Betrieb weiterführt und sich in Mehrheitsbesitz der Belegschaft befindet.
- * - Im September 1983 wurde die AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH gegründet, die seit April dieses Jahres einen kleinen Teil der Produktion des stillgelegten Werkes von Voith in Bremen wiederaufgenommen hat und sich darüberhinaus vor allem auf die Herstellung von Biogas- und Windkraftanlagen spezialisieren will. Die Arbeitnehmergesellschaft (AN) befindet sich in Mehrheitsbesitz von rund 50 der ehemals 170 Beschäftigten des Bremer Voith-Werkes.

f) Auf Initiative von Unternehmern erfolgte Betriebsübernahmen durch Belegschaften

- Der Nagolder Hersteller von Lüftungs- und Kühlanlagen Alfred Teufel verschenkte den Betrieb an seine 50 treuesten Mitarbeiter. Die dadurch entstandene Rechtssituation ist bis heute unklar.
- Die Martin Hoppmann GmbH entwickelte sich 1967 auf Initiative des ursprünglichen Firmeninhabers K.Hoppmann zu einem interessanten Modell der Arbeitnehmerpartizipation. Das Unternehmenskapital gehört der Stiftung "Demokratie im Alltag".
- Gesellschafter der Schunk und Ebe GmbH in Gießen ist der Ludwi Schunk-Gedächtnisverein, der vielleicht eher als Managementgesellschaft denn als Stiftung zugunsten einer Arbeitnehmerpartizipation zu betrachten ist.

- Der Möbelhersteller Stark in Bad Berleburg beteiligte seine Beschäftigten in einer wirtschaftlichen Notsituation an dem Betrieb.
- Das durch die Unternehmer Hans Rodmann und Carl Backhaus entwickelte Ahrensburger Modell der Firma Joh. Behrens sicherte den Beschäftigten zwischen 1967 und 1977 einen weitgehenden Einfluß auf die Unternehmenspolitik. Nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft verringerten sich die Handlungsmöglichkeiten der Belegschaft erheblich.
- Der Unternehmer Hannsheinz Porst entwickelte für seine Unternehmensgruppe ein umfangreiches Modell zur Mitarbeiterbeteiligung. Die weitgehendsten Rechte wurden der Belegschaft in der Fassung von 1972 eingeräumt. Einen Einbruch erlitt das Partizipationsmodell 1981 durch Aufnahme eines neuen Kapitaleinlegers.

Und schließlich sollte der Vollständigkeit halber der Fall der Duisburger Kupferhütte erwähnt werden, die zur Schließung vorgesehene Betriebsteile den Mitarbeitern zur Übernahme anbot. Der Betriebsrat lehnte eine Weiterführung der betreffenden Werkseinheiten ab, die daraufhin von einem Privatunternehmen übernommen wurden.

3. Darstellung ausgewählter Belegschaftsinitiativen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß vorstehende Liste eine Reihe von Fällen enthält, die nicht oder höchstens in einem weiteren Sinne zum Gegenstand der vorliegenden Untersuchung gerechnet werden können. Denn hier soll in erster Linie nach Handlungsbedingungen und -möglichkeiten von Belegschaften im Rahmen von (Versuchen zu) Betriebsübernahmen gefragt werden, die infolge der drohenden Stilllegung eines Betriebes, aufgrund maßgeblicher Belegschaftsbeteiligung und ggf. in Selbstverwaltung der Beschäftigten Zustandekommen. D.h., es fallen insbesondere aus der Betrachtung heraus:

- Betriebe, die aufgrund von Unternehmerinitiativen eine Form der Arbeitnehmerpartizipation aufweisen bzw. sich mehr oder minder in Besitz der Belegschaft befinden;
- Arbeitnehmeraktivitäten, die sich unter dem Motto "Belegschaft sucht Käufer" zusammenfassen lassen;
- Betriebsübernahmen, die unter Minderheitsbeteiligung der Beschäftigten erfolgen.

Auch wird auf die gesonderte Untersuchung solcher Fälle verzichtet, in denen eine teilweise bzw. vollständige Rückgabe eines Belegschaftsbetriebes in Unternehmerhände erfolgte oder eine Betriebsfortführung durch Beschäftigte zwischenzeitlich scheiterte. Allerdings finden die in diesen Fällen maßgeblichen Probleme im Zusammenhang mit der Darstellung von hier im Zentrum des Interesses stehenden (Versuchen von) Betriebsübernahmen weitgehende Beachtung.

Aufgrund der vorliegenden Informationen lassen sich in der Bundesrepublik sechzehn zum unmittelbaren Untersuchungsgegenstand gehörende Belegschaftsinitiativen bzw. -unternehmen bestimmen.¹ Aus naheliegenden Gründen können sie im Rahmen dieser Arbeit nicht alle vorgestellt und problematisiert werden. Einige von ihnen sollen jedoch näher betrachtet werden und - soweit dies möglich ist - als beispielhafte Grundlage für eine allgemeine Erörterung der Grenzen und Möglichkeiten von Betriebsübernahmen durch Belegschaften dienen.

1) Es handelt sich um die in der Zusammenstellung von (Versuchen zu) Betriebsübernahmen unter den Buchstaben "a" und "e" aufgeführten Fälle.

3.1. Gescheiterte Versuche von Betriebsübernahmen

Im folgenden sollen Voraussetzungen, Verlauf und Rahmenbedingungen der gescheiterten Versuche von Betriebsübernahmen bei Olympia in Leer, Arendt in Sersheim, Schmalbach-Lubeca in Velbert und Mönninghoff in Hattingen kurz dargestellt werden. Die vier genannten Belegschaftsinitiativen wurden hier stellvertretend für andere ausgewählt, da sie zu den bedeutendsten ihrer Art gehören, in unterschiedlicher Hinsicht exemplarischen Charakter besitzen und nicht zuletzt auch in der öffentlichen Diskussion einen zentralen Stellenwert einnehmen.

Olympia-Werke AG (Leer)

Im Jahr 1957 eröffnet die Olympia-Werke AG, ein Unternehmen des AEG-Konzerns, einen Zweigbetrieb im ostfriesischen Kleinstädtchen Leer. Dort werden zunächst vor allem Klein- und Reiseschreibmaschinen hergestellt, später auch elektrische Schreibmaschinen sowie Teile für elektronische Maschinen und Textautomaten. In seinen besten Zeiten beschäftigt das Werk bis zu 2400 Arbeitnehmer. Infolge von Rationalisierungen und Produktionsverlagerungen ins Ausland sinken jedoch die Beschäftigtenzahlen ab den siebziger Jahren kontinuierlich. Zur Jahreswende 1980/81, als erstmals Pläne zur Schließung des Leereraner Olympia-Werkes an die Öffentlichkeit dringen, sind lediglich noch 1300 Arbeitsplätze vorhanden.

In Reaktion auf die beabsichtigte Stilllegung des Betriebes kommt es im Januar 1981 zu spontanen Streiks der Belegschaft. IG Metall und DGB organisieren eine Großdemonstration in Leer, die sich gegen eine weitere Arbeitsplatzvernichtung in der mit einer Arbeitslosenquote von rund 20 % ohnehin strukturschwachen Region richtet. Örtliche Landtagsabgeordnete, Kreis- und Kommunalpolitiker bekunden ihre Solidarität mit den um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze kämpfenden "Olympianern".

Angesichts dieses Widerstandes gegen die Werkschließung in Leer sieht sich der Wilhelmshavener Vorstand der Olympia-Werke AG genötigt, seine ursprünglichen Pläne zu modifizieren. Ein neues Konzept zur Produktionsbereinigung wird vorgestellt. Danach soll die Zweigniederlassung in Leer erhalten bleiben und das Gesamtherstellungs-

volumen des Unternehmens derart auf das Hauptwerk in Wilhelmshaven und die beiden Standorte Norden und Leer verteilt werden, daß in dem zuletztgenannten noch 770 Arbeitsplätze bestehen bleiben.

Hierzu notwendige Produktionsverlagerungen sichert das Unternehmen im Rahmen eines Interessenausgleichs zu, der Anfang Februar 1981 zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat des Leerer Werkes ausgehandelt wird. Im Gegenzug stimmen die betrieblichen Arbeitnehmervertreter der Entlassung von ca. 500 Beschäftigten zu.

Doch schon drei Monate später heißt es von Seiten der Unternehmensleitung, daß aufgrund ungenügender finanzieller Hilfestellung durch das Land Niedersachsen nicht - wie eigentlich zugesichert - 770, sondern lediglich 450 Arbeitsplätze in Leer bestehen bleiben könnten. Mit anderen Worten: Es sollen anstelle der zunächst vorgesehenen 500 mindestens 720 Entlassungen erfolgen.

Die Olympia-Belegschaft in Leer protestiert auf diese Ankündigung mit erneuten Arbeitsniederlegungen, Demonstrationen und einer spektakulären Besetzung des Leerer Rathauses. Gleichzeitig finden Gespräche zwischen Arbeitnehmervertretern, Kommunalpolitikern und Landeswirtschaftsministerin Birgit Breuel (CDU) statt. Im Ergebnis werden der Olympia-Werke AG - unter der Bedingung des Erhalts von 600 Arbeitsplätzen in Leer - öffentliche Mittel in einer Gesamthöhe von 23 Millionen Mark zur Verfügung gestellt.

Auf Drängen der Belegschaft kommt im Oktober 1981 ein zweiter Interessenausgleich zustande. Diesmal verpflichtet sich die Olympia-Werke AG ein Produktionsvolumen im Werk Leer aufrechtzuerhalten bzw. aufzubauen, das über das Geschäftsjahr 1982/83 hinaus geeignet ist, einen Personalbestand von mindestens 600 Beschäftigten zu sichern. Ein weiteres Mal sieht es so aus, als sei ein Mindestbestand an Arbeitsplätzen im Olympia-Werk Leer garantiert. Diesmal allerdings unter Inkaufnahme von rund 600 Entlassungen.

Mitte des Jahres 1982 ist die Leerer Belegschaft von Olympia auf 700 Beschäftigte geschrumpft; 60 Ausbildungsplätze in der Lehrwerkstatt des Betriebes sind nicht besetzt. Demgegenüber ist die von der Unternehmensleitung zugesagte Neuproduktion im Zweigwerk Leer noch nicht angelaufen. Es werden im Gegenteil hinter dem Rücken der Beschäftigten Maschinen demontiert und aus Leer abtransportiert. Zur selben Zeit spitzt sich die Krise des AEG-Konzerns zu. Die

Olympia-Werke AG bleibt davon nicht unberührt. Wieder einmal ist der Fortbestand des Leerer Zweigwerkes in Frage gestellt. Und diesmal können Aktionen der verbliebenen Belegschaft nicht verhindern, daß der Vorstand der Olympia-Werke AG die endgültige Stilllegung des Betriebes in Leer zum Juli 1983 beschließt.

Nach nunmehr schon fast zweijährigem Kampf um den Erhalt des Werkes entwickelt der Betriebsrat erstmals eigene Vorstellungen darüber, wie eine Aufrechterhaltung der Produktion in Leer gewährleistet werden könnte. In einem Positionspapier, datiert vom 4. November 1982, wird neben einer verstärkten Auslastung der vorhandenen Kapazitäten durch die Annahme von Fremdaufträgen die Möglichkeit erwogen, gesellschaftlich nützliche Produkte herzustellen. Gedacht ist u.a. an die Fertigung medizinisch-technischer Geräte, wie sie von Mitarbeitern bei Lucas Aerospace entwickelt wurden.

Die Unternehmensleitung reagiert mit scharfer Ablehnung auf die Vorschläge des Betriebsrates. Ihrer Meinung nach sind sie auf keinen Fall zu realisieren, da Olympia nicht nur das dazu notwendige know-how sondern auch eine entsprechende Vertriebsorganisation fehle.

Daraufhin treffen sich Mitglieder des Leerer Betriebsrates, Kollegen von VFW-Fokker (Bremen), Wissenschaftler aus Emden und Oldenburg, Vertreter der Innovationsberatungsstelle der IG Metall in Hamburg und verschiedene Produkthanbieter zu einem Gespräch über eine mögliche Zukunft des Werkes Leer außerhalb der Olympia-Werke AG. Erste Ergebnisse schlagen sich in einem dritten Interessenausgleich nieder, der noch kurz vor Weihnachten 1982 unterschrieben wird. Darin verpflichtet sich die Olympia-Werke AG, die Bemühungen um eine Fortführung des Werkes Leer unter Trägerschaft einer Aufgangsgesellschaft mit 75000 Mark und durch eine begrenzte Freistellung sachverständiger Mitarbeiter zu unterstützen.

Unter aktiver Beteiligung der Belegschaft wird in den Folgewochen ein Produktionskonzept konkretisiert, das eine Fortführung des Werkes Leer gewährleisten soll. Neben den bereits genannten Schwerpunkten (Annahme von Fremdaufträgen, Entwicklung alternativer Produkte) sieht es die Durchführung von Umschulungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Berufsbildungswerk des DGB vor. Eine Fördergemeinschaft "Arbeitsplätze in Leer" entsteht, welche die Gründung

einer Auffanggesellschaft für das Olympia-Werk in Leer vorbereitet, zu diesem Zweck Kapitalgeber sucht sowie Verhandlungen über finanzielle Unterstützung mit der Landesregierung aufnimmt.

Zunächst scheint es, als könne die Betriebsübernahme gelingen. Das Landesarbeitsamt verspricht die Unterstützung der Umschulungsmaßnahmen. Erste neue Produktgruppen werden gefunden (Neukonstruktion eines Rollstuhls und Fertigung eines Kleintraktors zum Einsatz in Entwicklungsländern). Die unterschiedlichen Medien bis hin zur internationalen Presse begleiten die Anstrengungen um eine Weiterführung des Olympia-Werkes in Leer mit ausgesprochenem Wohlwollen. Und Anfang März ist schließlich auch eine Organisationsstruktur für die Auffanggesellschaft gefunden. ^ Zwar zeichnet sich ab, daß die "Ostfriesische Metall- und Kunststoffherzeugnisse GmbH + CoKG", wie der Name des neuen Unternehmens lauten soll, höchstens die Hälfte der noch bei Olympia in Leer Beschäftigten wird übernehmen können. Doch für den Erhalt von rund 300 Arbeitsplätzen scheint eine reale Chance zu bestehen. Zumal das niedersächsische Wirtschaftsministerium das der Betriebsübernahme zugrundeliegende Produktionskonzept für in Ansätzen förderungswürdig erklärt.

Doch nach der Landtagswahl am 4. März 1983 wendet sich das Blatt. Das Landesarbeitsamt macht keinerlei konkrete Anstrengungen, sein Versprechen auf Unterstützung der Umschulungsmaßnahmen in die Tat umzusetzen. Die im Amt gebliebene CDU-Landesregierung zeigt sich zwar geneigt, Betriebsgelände und Werkshallen von Olympia in Leer zum Ausgleich gegen noch ausstehende Subventionsrückzahlungen zu übernehmen und im Rahmen der Auffanggesellschaft zur Verfügung zu stellen. Auch der landesübliche Investitionskostenzuschuß soll gestellt werden. Jedoch wird die Gewährung eines öffentlichen Kredites in Höhe von einer Million Mark, der als Voraussetzung für eine weitere Kapitalaufnahme unbedingt vonnöten ist, mit aller Entschiedenheit verweigert. Gleichzeitig läßt die Landesregierung keinen Zweifel daran, daß sie eine privatwirtschaftliche Lösung zum Erhalt der Arbeitsplätze bei Olympia in Leer präferiert.

- 1) Schematische Darstellungen der vorgesehenen Organisationsstrukturen bei Olympia, Arendt, Mönninghoff und Schmalbach-Lubeca finden sich als Anhang zu dieser Untersuchung.

Im gleichen Sinne wirkt die Industrie- und Handelskammer auf die Fördergemeinschaft und den Betriebsrat des Leerer Olympia-Werkes ein. Im Ergebnis kommt es zu einer Spaltung der Aktivitäten auf Arbeitnehmerseite. Während die einen ihre Energie dazu aufwenden, einen Privatunternehmer zur Übernahme des Betriebes zu suchen, kapitulieren die anderen vor den Schwierigkeiten einer Kapitalbeschaffung für die Auffanggesellschaft und ziehen sich enttäuscht zurück.

Da sich kein privater Käufer für die Zweigniederlassung von Olympia in Leer findet, schließt das Werk am 30. Juli 1983 seine Tore. Nach zweieinhalbjährigem Kampf um ihre Arbeitsplätze steht die Belegschaft auf der Straße.

Firma Arendt (Sersheim)

Mit nur fünf Beschäftigten nimmt der Ingenieur Hans Arendt im Jahr 1956 die Produktion von Wäschetrocknern auf. Da auf diesem Gebiet eine Marktlücke vorliegt und der Neuling Arendt sich den Marktzugang mit Hilfe der Generalunternehmerschaft von eingeführten Wäschereimaschinenherstellern sichert, expandiert das kleine Unternehmen sehr schnell. Die Produktionssteigerung erfordert bereits 1959 den Neubau einer Werkhalle in Sersheim. Sieben Jahre später beschäftigt die Firma Arendt 100 Leute, ist die Produktionspalette u.a. um Entwässerungsschleudern und Förderanlagen erweitert.

In der zweiten Hälfte der sechziger Jahre liegt der Unternehmensschwerpunkt auf der Entwicklung und Fertigung von sogenannten Tunnelrocknern. Da diese mit herkömmlichen Entwässerungsschleudern nicht kompatibel sind, konstruiert der technisch versierte Firmenchef eine Entwässerungspresse, die unter seinem Patent 1972 auf den Markt kommt und in jeder Hinsicht gleichzeitig entwickelten Konkurrenzprodukten standhält. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten steht einer weiterhin gesunden Entwicklung des Betriebes nichts entgegen. Daß es in der Folgezeit dennoch zu finanzwirtschaftlichen Problemen kommt, ist auf Fehlentscheidungen bzw. Versäumnisse des Alleininhabers zurückzuführen.

Ein erster Einbruch in die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens erfolgt aufgrund der Entscheidung von Arendt, in Zukunft selber als Generalunternehmer tätig zu werden und komplette Groß-

wäschereianlagen anzubieten. Bei einer Eigenleistung von maximal 30 % führt dieser Schritt zur Übernahme von außerordentlich hohen Gewährleistungs- und Forderungsrisiken sowie zu einer unangemessenen Zunahme des Kapitalbedarfs. Im Ergebnis wird die bis dahin solide Finanzstruktur des Betriebes ausgehöhlt. Hinzu kommen Verluste, die durch die Gründung wenig erfolgreicher bzw. in Konkurs gegangener Tochterfirmen verursacht werden.

Die Belegschaft von Arendt, zum großen Teil hochqualifizierte Facharbeiter mit langjähriger Firmenzugehörigkeit, weist ab Mitte der siebziger Jahre vergeblich auf die genannten Fehlentwicklungen hin. Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und Produktpalette von Seiten der Beschäftigten bleiben unberücksichtigt. Und auch die dringende Empfehlung an den Firmenchef, für ein sachverständiges Management und die längst überfällige Etablierung notwendiger, betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente Sorge zu tragen, stößt bei Arendt auf taube Ohren. Neben einem erheblichen Motivationsverlust der Belegschaft ist weitere Mißwirtschaft die Folge.

Anfang der achtziger Jahre wird die Unternehmenskrise bei Arendt existenzbedrohend. Der Belegschaft bleibt dies nicht verborgen. Zunehmende Kundenreklamationen und häufiger Lieferantenwechsel, das Unterlassen notwendiger Instandsetzungsarbeiten und die Nichtbesetzung frei werdender Stellen, Kurzarbeit und schließlich Verzögerungen bei der Lohnauszahlung sprechen eine unmißverständliche Sprache.

Der Betriebsrat reagiert auf diese Warnsignale zunächst mit dem wiederholten Versuch, vom Unternehmensinhaber detaillierte Auskünfte über die wirtschaftliche Situation des Betriebes zu erhalten. Doch Arendt ist - entgegen seiner sonstigen Gepflogenheit - für die Arbeitnehmervertreter nicht mehr zu sprechen. Er verschanzt sich hinter seinen Managern, die mit inhaltsleeren Beschwichtigungen die Angst der Beschäftigten um ihre Arbeitsplätze zu zerstreuen versuchen.

Im März 1983 wird auf Drängen der Hausbank von Arendt ein neuer Geschäftsführer eingestellt. Er soll endlich solche betriebsorganisatorischen Maßnahmen, die - wie etwa ein transparentes Berichtswesen - als Voraussetzung für eine mittelfristige Produktions- und

Finanzplanung unabdingbar sind, ergreifen. Doch bevor der neue Mann an der Spitze mit seiner Arbeit noch recht beginnen kann, wird er von Arendt schon wieder entlassen. Dafür beauftragt der Firmenchef eine Schweizerische Unternehmensberatungsgesellschaft mit dem Ziel, die durch Kreditbeschränkungen der Hausbank in Gefahr geratene Liquidität des Betriebes zu sichern.

Betriebsrat und Belegschaft setzen wenig Vertrauen in die Sanierungsversuche der Beratergesellschaft. Sie befürchten zurecht, daß es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis ihre Arbeitsplätze infolge der jahrelangen, verfehlten Unternehmenspolitik des Firmeninhabers zerstört sind. Und da die Kollegen wenig Lust verspüren, aufgrund eines unfähigen Unternehmertums den Weg in die Arbeitslosigkeit anzutreten, wagen sie gemeinsam mit der Ludwigsburger Ortsverwaltung der IG Metall den Versuch, die Firma Arendt aus eigener Kraft zu erhalten. Drei innerbetriebliche Arbeitsgruppen werden gebildet, die mit Unterstützung arbeitnehmerfreundlicher Projektberater beginnen, Möglichkeiten und Chancen einer Betriebsübernahme abzuschätzen.

Parallel zu den Aktivitäten der Belegschaft entwickelt der Firmenchef seine eigenen. Wie die Beschäftigten erst Wochen später erfahren, gründet Hans Arendt - nachdem die Banken seinen Kreditrahmen endgültig eingeschränkt haben und er keinen Käufer für sein bedrohtes Unternehmen finden konnte - eine Aktiengesellschaft in der Schweiz, der er acht seiner Patente überschreibt. Außerdem schließt er mit einem US-amerikanischen und einem japanischen Unternehmen Verträge über die Nutzung dieser Patente ab.

Nachdem er seine Schäfchen solchermaßen ins Trockene gebracht hat, stellt Arendt am 6. September 1983 den Vergleichsantrag für seinen Betrieb in Sersheim. Noch am gleichen Tag gründen die Beschäftigten den Verein "Fördergemeinschaft Arbeitsplätze für Vaihingen / Sersheim", der fortan die Aktivitäten der Belegschaft koordiniert. Diese bestehen zunächst vor allem in der Informierung der Öffentlichkeit, Demonstrationen vor dem Landgut des Firmeninhabers bzw. der Baden-Württembergischen Bank als Hausbank von Arendt sowie einer verstärkten Arbeit an dem Konzept zur Betriebsübernahme.

Am 7. Oktober 1983 teilt der Vergleichsverwalter mit, daß die notwendige Vergleichsquote von 35 % nicht erreicht sei und noch am

gleichen Tag der Anschlußkonkurs angemeldet werde. Ein Teil der Belegschaft soll sofort freigestellt, dem Rest unter Einhaltung der gesetzlichen Fristen gekündigt werden. Vorgesehen ist, nicht mehr alle vorliegenden, sondern nur noch die bereits in Arbeit befindlichen Aufträge abzuwickeln. Eine Entscheidung, die der gerichtliche Verwalter mit einer bei unwirtschaftlicher Auftragsabwicklung möglichen Schmälerung der Konkursmasse begründet.

Auf diese Ankündigungen reagieren die Beschäftigten mit der Besetzung des Betriebes. Sie wird erst fünf Tage später aufgehoben, als der Konkursverwalter im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zusichert die Produktion fortzuführen, solange noch Aufträge vorliegen. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für die Betriebsübernahme geschaffen. Auch ermöglichen 27000 Mark aus der Kasse der Landtagsfraktion der GRÜNEN, ein Zuschuß von 10000 Mark sowie ein Darlehen über 25000 Mark vom "Netzwerk" in Berlin und viele kleine Spenden die weitgehende Finanzierung der Belegschaftsaktivitäten.

Doch zeigen Hans Arendt, die CDU-Landesregierung und die Baden-Württembergische Bank, der als Sicherheit für ausstehende Forderungen das Anlagevermögen der Firma Arendt übereignet ist, wenig Bereitschaft zur Unterstützung eines Belegschaftsunternehmens. Kontaktaufnahmen mit der Bank für Gemeinwirtschaft und der GLS Gemeinschaftsbank, einer gemeinnützigen Stiftung von Anthroposophen, verlaufen dagegen zunächst positiv.

Anfang November liegt ein in Zusammenarbeit von Belegschaft und ihren Beratern entstandenes Konzept zur Sicherung von rund 70 Arbeitsplätzen bei Arendt vor. Es sieht die Gründung einer "Sersheime Maschinenfabrik GmbH + CoKG" vor, deren Geschäftsführung von einer mehrheitlich in Besitz der Fördergemeinschaft befindlichen Verwaltungsgesellschaft übernommen wird. Die Auffanggesellschaft soll - soweit dies patentrechtlich möglich ist - die Produktion von Arendt fortsetzen und ggf. neue Produkte entwickeln und herstellen. Ihr kurzfristiger Finanzbedarf wird mit rund drei Millionen Mark zum Erwerb der Konkursmasse und maximal 700000 Mark Beteiligungskapital veranschlagt. Die Gewinnerwartung liegt unter diesen Voraussetzungen bereits für 1984 bei ca. zwei Millionen Mark.

Nachdem die Landesregierung unmißverständlich mitgeteilt hat, daß die Auffanggesellschaft ohne ausreichendes Eigenkapital keine Lan-

desbürgschaft zu erwarten habe, erklärt sich die GLS Gemeinschaftsbank bereit, jedem Beschäftigten bei Arendt ein zinsgünstiges Darlehen bis zu einer Höhe von 10000 Mark zu gewähren. Allerdings nur unter der Bedingung, daß die Darlehensnehmer eine Leihgemeinschaft gründen, die gesamtschuldnerisch haftet. Da ihnen keine andere Alternative bleibt, zeigt sich die Belegschaft zur Darlehens- und damit verbundenen Risikoübernahme bereit.

Auf Grundlage dieser Entscheidung finden weitere Verhandlungen mit Vertretern von Landesregierung und Banken statt. Bis Mitte Dezember 1983 geben sie zu berechtigten Hoffnungen Anlaß. Denn sowohl die Baden-Württembergische Bank als auch die Bank für Gemeinwirtschaft stellen Kredite unter der Voraussetzung in Aussicht, daß dem Nachfolgebetrieb von Arendt Landesbürgschaften gewährt werden, Und dem scheint nichts mehr im Wege zu stehen, da der als Bedingung für eine öffentliche Bürgschaftsübernahme geforderte Eigenkapitalanteil mit Hilfe der Darlehen von der GL& Gemeinschaftsbank aufgebracht werden kann.

Plötzlich aber wendet sich das Blatt. Noch bevor über die Zeichnung einer Landesbürgschaft entschieden ist, nimmt die Bank für Gemeinwirtschaft ihre bedingte Finanzierungszusage mit der unbegründeten Behauptung zurück, die Forderungsausfälle bei Arendt in der Vergangenheit müssten auch für die Zukunft befürchtet werden. Im Anschluß an diese Entscheidung der Bank für Gemeinwirtschaft stimmt auch die Baden-Württembergische Bank gegen eine Kreditgewährung. Zwar hält sie das Konzept zur Weiterführung von Arendt für betriebswirtschaftlich realistisch, ein Unternehmen in Belegschaftshand jedoch für politisch bedenklich.

Enttäuschung und Frustration macht sich angesichts dieser Absagen innerhalb der Belegschaft breit. Doch noch geben die Kollegen nicht auf. Im letzten Moment vor dem alles entscheidenden Gesprächstermin im Wirtschaftsministerium gelingt es, die Kreissparkasse Ludwigsbürg für den Versuch einer Betriebsübernahme von Arendt zu interessieren. Doch dann passiert etwas völlig unerwartetes: Die Bank der Anthroposophen zieht ihre Darlehenszusage zurück. Angeblich, weil sie nach einer erneuten Prüfung des Fortführungskonzeptes von Arendt zu der Überzeugung gelangt ist, daß es keine Erfolgsaussichten besitzt.

Damit kann der von der Landesregierung als Voraussetzung für eine Landesbürgerschaft geforderte Eigenkapitalanteil an dem Belegschaftsunternehmen nicht vorgewiesen werden. Die Entscheidung über eine öffentliche Bürgerschaft fällt dementsprechend negativ aus. Die Übernahme der Firma Arendt in Sersheim durch die Belegschaft ist nach sechsmonatigem Ringen endgültig gescheitert.

Schmalbach-Lubeca GmbH (Velbert)

Im Jahr 1964 übernimmt die Schmalbach-Lubeca GmbH mit Sitz in Braunschweig ein Velberter Werk, in dem sie KunststoffVerpackungen produzieren läßt. Bis in die siebziger Jahre expandiert der Betrieb, steigen Produktions- und Beschäftigtenzahlen stetig an. Doch in der Folgezeit verändert sich der Markt. Ehemalige Abnehmer gehen zu Eigenproduktionen über, und die (internationale) Konkurrenz wächst. Zu Beginn der achtziger Jahre gerät das Velberter Werk, dessen Belegschaft zu diesem Zeitpunkt bereits von 350 auf 130 Beschäftigte geschrumpft ist, in die roten Zahlen. Schließlich teilt die Braunschweiger Geschäftsleitung im August 1983 mit, daß der Betrieb zum Juli des kommenden Jahres geschlossen und eine Restproduktion in die Lübecker Zweigniederlassung von Schmalbach-Lubeca verlagert werden soll. Damit bestätigen sich Befürchtungen des Velberter Betriebsrates, der schon seit geraumer Zeit eine Stilllegung des Werkes infolge einer Unternehmensstrategie zur Standortbereinigung und Produktkonzentration in Richtung auf Metallverpackungen drohen sah.

Zur Überraschung der Unternehmensleitung von Schmalbach-Lubeca, die bei vergleichbaren Werkschließungen in den Vorjahren auf hartnäckigen Widerstand der jeweiligen Belegschaften gestoßen war, nehmen die Beschäftigten in Velbert den Beschluß zur Stilllegung ihres Betriebes ohne nennenswerten Widerstand hin. Keinerlei spektakuläre Aktionen sorgen für Schlagzeilen. Dabei kann den Beschäftigten der drohende Verlust ihrer Arbeitsplätze durchaus nicht gleichgültig sein. Denn bei der örtlichen Arbeitslosenquote von 8,2% besitzen insbesondere die ausländischen Kollegen und weiblichen Beschäftigten kaum die Chance, einen neuen oder gar vergleichbaren Arbeitsplatz zu finden. Auch ist die Velberter Belegschaft zu 97% gewerkschaftlich organisiert und keineswegs kämpfunerfahren. Im Ge-

genteil: Die wichtigsten betrieblichen Interessenvertreter bei Schmalbach-Lubeca in Velbert stammen aus dem Bergbau und sammelten bereits im Rahmen des Zechensterbens an Rhein und Ruhr wichtige Erfahrungen mit Werksstillegungen. Unter ihrer Führung setzte die Velberter Belegschaft bereits 1971 mit Hilfe eines betrieblichen Streiks einen über dem branchenüblichen Durchschnittslohn liegenden Haustarif durch. Und es waren Arbeiterinnen von Schmalbach-Lubeca in Velbert, die 1981 als erste Frauen eine Angleichung ihres Lohnes an den der männlichen Kollegen erstritten.

Während die Belegschaft auf die beabsichtigte Werksschließung also zunächst einmal gar nicht reagiert, handelt der Betriebsrat einen weitgehenden Sozialplan aus, nach dem im Durchschnitt jedem Beschäftigten eine Abfindung in Höhe von 25000 Mark gezahlt wird. Gleichzeitig erwägen zwei Betriebsratsmitglieder im engsten Kollegenkreis die Möglichkeit, das Lubeca-Werk in Belegschaftshand weiterzuführen. Als sich im Rahmen eines Wochenendseminars herausstellt, daß noch weitere Kollegen an einer Betriebsübernahme interessiert sind, werden erste, konkrete Schritte zu ihrer Realisierung in die Wege geleitet.

Es erfolgen Kontaktaufnahmen mit der Braunschweiger Unternehmensleitung von Schmalbach-Lubeca, Wissenschaftlern der Gesamthochschule Wuppertal und Vertretern der Bank für Gemeinwirtschaft. Die Belegschaft insgesamt wird über den Plan einer Betriebsübernahme informiert, das örtliche Arbeitsamt, der Rat der Stadt Velbert und natürlich die zuständige Verwaltungsstelle der IG Chemie.

Die Ergebnisse sind erfolgversprechend. So erklärt sich Schmalbach-Lubeca bereit, 25000 Mark und einen großen Teil des Anlage- und Umlaufvermögens zur Verfügung zu stellen. Sachkundige Wissenschaftler aus Wuppertal beginnen mit einer Analyse der betriebswirtschaftlichen Chancen des Belegschaftsprojektes. Die Bank für Gemeinwirtschaft sagt eine wohlwollende Begleitung des Versuchs einer Betriebsübernahme zu. Ähnlich äußern sich Rat und Arbeitsamt der Stadt Velbert.

Am 11. Dezember 1983 wird zur Koordination der weiteren Aktivitäten ein Verein "Arbeitnehmer übernehmen den Betrieb" gegründet. Ihm treten neben einer Reihe weiterer Personen. - unter ihnen Velberts Bürgermeister (CDU-MdB) - sofort 52 Belegschaftsmitglieder aus

unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Verwaltung, Technik, Planung, Verkauf und Produktion) von Schmalbach-Lubeca bei. Die Mehrzahl dieser Kollegen beteiligt sich in den Folgewochen auch an der Entwicklung organisatorischer, finanzieller und fachlicher Vorstellungen, die eine Betriebsübernahme möglich machen.

Zum Jahresbeginn 1984 steht fest, daß spätestens drei Monate nach Schließung des Velberter Werkes ein Nachfolgeunternehmen in der Rechtsform einer GmbH mit rund 50 Beschäftigten einen Teil der Produktion von Schmalbach-Lubeca wiederaufnehmen soll. Mittel- bis langfristig ist auch an die Entwicklung umweltfreundlicher Herstellungsverfahren (Recycling von Kunststoffbehältern) und die Fertigung neuer Produkte gedacht. Der aktuelle Finanzbedarf der projektierten Gesellschaft wird auf rund drei Millionen Mark geschätzt. Das notwendige Stammkapital soll durch Einlagen der Beschäftigten aufgebracht werden, denen die erforderlichen Gelder aufgrund der Abfindungszahlungen von Schmalbach-Lubeca zur Verfügung stehen.

Am 22. Januar 1984 wird die "Velberter Kunststoff Verpackung GmbH" formal gegründet. Überörtliche und Gewerkschaftspresse nehmen dies zum Anlaß, erstmals ausführlich über die Belegschaftsinitiative in Velbert zu berichten. Zumal die Wuppertaler Wissenschaftler der Betriebsübernahme unter bestimmten Bedingungen realistische Erfolgchancen einräumen. So ergeben die ersten Ergebnisse ihrer Wirtschaftlichkeitsprüfung u.a., daß die schlechte Ertragslage des Velberter Lubeca-Werkes zu einem großen Teil auf überhöhte Verwaltungskosten zurückzuführen ist und die neue Gesellschaft - falls sie hier effektiver arbeitet, genügend Abnehmer und das notwendige Startkapital findet - mit der vorgesehenen Produktion durchaus gewinnbringend wirtschaften kann.

Im Verlauf der Februarwochen nimmt die Gestaltung der nach Betriebsübernahme vorgesehenen Produktion- und Arbeitsorganisation, Lohn- und Entscheidungsstruktur konkrete Formen an, obwohl sich bei einigen Mitgliedern der Belegschaftsinitiative ernstzunehmende Anzeichen von Arbeitsüberlastung, Konkurrenzverhalten und Frustration angesichts immer neu auftauchender Schwierigkeiten bemerkbar machen. Als kritische Punkte erweisen sich insbesondere die vorgesehene befristete Einführung von Kontischichten, die zukünftige Lohngestaltung - bei der zwar die unteren Lohngruppen angehoben werden sollten, jedoch bei den höheren Lohngruppen beträchtliche Lohneinbußen vorgesehen waren - und die Einschätzung der betrieblichen Gewerkschaftsfunktionäre, daß es der

Mehrzahl der Kollegen an den notwendigen Voraussetzungen fehle, um von heute auf morgen aktiv und sachgerecht die Politik des zukünftigen Belegschaftsunternehmens mitzuentcheiden.

Doch während innerbetriebliche Struktur und Organisation des Nachfolgeunternehmens von Schmalbach-Lubeca trotz der unterschiedlichen Probleme Gestalt annehmen, ist dessen Finanzierung nach wie vor ungesichert. Zwar hat die Stadt Velbert zwischenzeitlich einen zinslosen Kredit in Höhe von 30000 Mark zugesagt. Doch macht die SPD-Landesregierung - ungeachtet ihrer grundsätzlich wohlwollenen Haltung gegenüber der Velberter Belegschaftsinitiative - die Zeichnung einer Bürgschaft von den ökonomischen Erfolgsaussichten des Belegschaftsbetriebes abhängig. Die positive Prognose der Wuppertaler Wirtschaftswissenschaftler reicht ihr als Gewähr hierfür nicht aus, obwohl diese durch ein zweites Gutachten, erstellt von einem Mitarbeiter des "Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft", in den wesentlichen Punkten" bestärkt wird.

Auch die Bank für Gemeinwirtschaft und die Westdeutsche Landesbank (WestLB) verlangen als Voraussetzung für eine Kreditgewährung über die vorliegenden Wirtschaftlichkeitsprüfungen hinausgehende Belege, der Erfolgsträchtigkeit des Belegschaftsprojektes. Insbesondere erwarten sie eine längerfristige Unternehmensplanung und die Erstellung einer Marktanalyse für die kommenden fünf Jahre.

Unterstützt von ihren externen Beratern, geben sich die Vertreter der Belegschaftsinitiative alle Mühe, Banken und Landesregierung von der Förderungswürdigkeit der geplanten Betriebsübernahme zu überzeugen. Doch in Anbetracht der knappen Zeit können sie die Vielzahl der geforderten Beweise für die Wirtschaftlichkeit ihres Projektes nicht erbringen. Mit dem Ergebnis, daß die Bank für Gemeinwirtschaft sich Ende Februar 198A gegen eine Kreditgewährung entscheidet. Zur Begründung dieses Beschlusses teilt die Bank mit, daß sie sich nicht in der Lage sehe, ein ihrer Meinung nach selbst bei Zeichnung einer Landesbürgschaft verbleibendes Restrisiko in Höhe von einer Million Mark zu tragen.

Nun richten sich alle Hoffnungen auf die noch ausstehende Entscheidung der Westdeutschen Landesbank, die von den Ergebnissen eines dritten Gutachtens abhängig ist, das die Bank im eigenen Hause in Auftrag gegeben hat. Es soll vermeintliche Widersprüche zwischen

den beiden vorliegenden Wirtschaftlichkeitsprüfungen klären und weitere Anhaltspunkte für die betriebswirtschaftlichen Chancen des Belegschaftsbetriebes liefern, wie sie von der Landesregierung gefordert werden.

Ende März liegt das Gutachten vor. Im wesentlichen auf Grundlage einer Befragung von potentiellen Abnehmern prognostiziert es dem Velberter Projekt für die nächsten anderthalb Jahre einen Verlust von 1,9 Millionen Mark. Die Entscheidung der Westdeutschen Landesbank über eine Kreditgewährung fällt entsprechend negativ aus. Und zwar ungeachtet einer methodischen Kritik, die von den Autoren der beiden ersten Gutachten an der Marktanalyse des Drittgutachters geübt wird.

Ein letztes Gespräch zwischen Vertretern der Velberter Belegschaft initiative und Repräsentanten der Landesregierung, zu dem Minister Jochimsen, Aufsichtsratsvorsitzender der Westdeutschen Landesbank, schon nicht mehr erscheint, bekräftigt am 12. April 1984 das endgültige Scheitern der Betriebsübernahme. Die Beschäftigten von Schmalbach-Lubeca in Velbert haben den achtmonatigen Kampf um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze verloren.

Mönninghoff GmbH (Hattingen)

Im Januar 1980 kauft die zum Bomin-Konzern gehörende Mönninghoff GmbH einen alten Hattinger Familienbetrieb auf, der mit rund 700 Beschäftigten vor allem Flanschen, Schmiedestücke und Preßteile herstellt. Wenige Monate später wird im Rahmen eines Unternehmenskonzeptes zur Produktionskonzentration und Produktspezialisierung ein Zweigbetrieb von Mönninghoff in Kirchheim-Teck geschlossen, die dortige Belegschaft entlassen und ein Teil der Maschinen nach Hattingen verlagert.

Anfang 1983 teilt die Geschäftsleitung von Mönninghoff mit, daß auch ihr Bochumer Werk mit rund 400 Beschäftigten aufgegeben wer-

- 1) Die Existenz von inhaltlichen Widersprüchen zwischen dem Wuppertaler Gutachten und dem des "Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft" wird von Vertretern der WestLB behauptet, von den Autoren der jeweiligen Untersuchungen allerdings übereinstimmend bestritten.

den soll. Es ist beabsichtigt, die gesamte Unternehmensproduktion in Hattingen zu konzentrieren und die Gesamtbelegschaft um mindestens 330 Beschäftigte zu reduzieren. Doch bevor diese Pläne realisiert werden können, muß der Bomin-Konzern wegen anhaltender Verluste vier seiner Firmen den Vergleich anmelden. Damit sind alle Arbeitsplätze bei Mönninghoff in Gefahr.

Mit Unterstützung der IG Metall kämpfen die Mönninghoff-Beschäftigten aus Bochum und Hattingen gemeinsam gegen ihre Entlassung. Im Ergebnis wird die Mönninghoff-GmbH aus dem Vergleichsverfahren ausgenommen. Außerdem erklären sich die Westdeutsche Landesbank und die Bank für Gemeinwirtschaft bereit, die zur Unternehmenssanierung geplante Produktionskonzentration zu finanzieren. Die Kredite in Höhe von insgesamt 28 Millionen Mark werden zu 75% durch eine Landesbürgschaft gesichert.

Zum Jahreswechsel 1983/84 hat Mönninghoff gut die Hälfte des Kreditvolumens in Anspruch genommen und steht am Rande der Überschuldung. Als letzter Rettungsanker ist eine Massenentlassung vorgesehen, der vom Betriebsrat zugestimmt wird. Doch die Kreditinstitute geben der Mönninghoff GmbH keine reale Überlebenschance mehr und sperren die weitere Kreditauszahlung. Daraufhin muß das Unternehmen am 25. Januar 1984 den Vergleich anmelden.

Betriebsrat und Vertrauensleute beschließen noch am selben Tag, dem Ende des Hattinger Werkes nicht tatenlos zuzusehen, sondern ein zweites Mal um den Erhalt der Arbeitsplätze zu kämpfen. Zumal eine Schließung von Mönninghoff, dem drittgrößten Arbeitgeber in Hattingen, erhebliche Konsequenzen für das gesamte Wirtschaftsgefüge der kleinen Stadt mit ihrer ohnehin schon bei 12,5% liegenden Arbeitslosenquote zur Folge hätte.

Presse und Belegschaft werden auf den drohenden Verlust der noch verbliebenen 791 Arbeitsplätze bei Mönninghoff aufmerksam gemacht, Landesregierung und Banken aufgefordert, sich an der Entwicklung eines tragfähigen Finanzkonzeptes zur Rettung des Unternehmens zu beteiligen. Posten an den Werkstoren verhindern, daß Material und Maschinen abtransportiert werden. An einer Demonstration für den Erhalt des Betriebes beteiligen sich neben der Belegschaft, Vertretern der IG Metall und der Stadt auch rund 3000 Hattinger Bürger

Infolge des öffentlichen Drucks kommen erneute Gespräche mit Vertretern der Landesregierung und den beteiligten Banken zustande. Sie erzielen allerdings keine neuen Ergebnisse. Nach wie vor werden weitere Kreditzahlungen an Mönninghoff abgelehnt. Auch der eingesetzte Vergleichsverwalter macht deutlich, daß ihm an einer Weiterführung des Betriebes nicht gelegen ist. Er teilt vielmehr am 31. Januar 1984 mit, daß die Produktion eingestellt und die Belegschaft entlassen werden soll.

Auf diese Mitteilung reagieren die Beschäftigten mit einer unverzüglichen Besetzung des Hattinger Betriebes. Ein "Aktionskomitee der Mönninghoff-Kollegen" organisiert die öffentliche Unterstützung der Betriebsbesetzung und die Fortführung der Produktion. Zwei Wochen vergehen, ohne daß weitere Kontaktaufnahmen der Arbeitnehmervertreter mit der Westdeutschen Landesbank und der Bank für Gemeinwirtschaft positive Ergebnisse in Hinblick auf die Rettung des Unternehmens erzielen. Selbst eine Vorfinanzierung der noch ausstehenden Löhne wird von den Banken abgelehnt.

Dagegen liegen am 5. Februar 1984 erste Ergebnisse eines von der Vergleichsverwaltung in Auftrag gegebenen betriebswirtschaftlichen Gutachtens vor, die Mönninghoff-Geschäftsleitung, Vergleichsverwalter und Bankenvertreter zu der gemeinsamen Überzeugung veranlassen, daß die notwendige Vergleichsquote nicht erreicht wird. Der damit drohende Anschlußkonkurs bewegt die Beschäftigten allerdings nicht, ihren Widerstand gegen die Werksschließung aufzugeben. Sie beschließen die Fortsetzung der Betriebsbesetzung und fordern die Bildung, einer Auffanggesellschaft für Mönninghoff.

Eine Woche später wird das Konkursverfahren eingeleitet, die Produktion offiziell eingestellt und die Belegschaft entlassen. Nichtsdestotrotz bleiben die Kollegen im Betrieb und halten an der Forderung nach Rettung des Unternehmens fest. Um ihr Nachdruck zu verleihen, werden noch einmal alle Kräfte mobilisiert. Eine "Woche der Unruhe", in deren Rahmen erstmals auch die Frauen der Mönninghoff-Beschäftigten aktiv werden, findet ein breites Presseecho und führt schließlich auch zu einem ersten Erfolg. Am 24. Februar treffen sich auf Einladung von Landeswirtschaftsminister Jochimsen alle Beteiligten zu einem Spitzengespräch in Düsseldorf, von dem sich die Belegschaft eine grundsätzliche Entscheidung für die Weiterführung von Mönninghoff und damit die Sicherung ihrer Arbeitsplätze

erhofft. Dazu kommt es zwar nicht, aber immerhin wird die befristete Wiederaufnahme von Teilbereichen der Produktion unter Leitung des Konkursverwalters beschlossen.

Am 28. Februar 1984 sind rund 400 Kollegen in Hattingen und Bochum wieder beschäftigt. Einen Tag später wird, nachdem der Konkursverwalter auch den freigestellten Beschäftigten ungehinderten Zugang zum Betrieb und die Benutzung von Büroräumlichkeiten und -material zugestanden hat, die Betriebsbesetzung nach vierwöchiger Dauer aufgehoben. An ihre Stelle treten neue Formen und Mittel im Kampf um den Erhalt der Arbeitsplätze.

Aufgrund der Erfahrungen, daß weder Stadt noch Land, weder Konkursverwaltung noch Banken Initiativen zum Erhalt von Mönninghoff ergriffen haben, versuchen die Beschäftigten in Übereinstimmung mit den zuständigen Gewerkschaftsinstitutionen aus eigener Kraft organisatorische und finanzielle Vorstellungen zu entwickeln, die eine Weiterführung des Betriebes möglich machen.' Zu diesem Zweck sichern sie sich die Unterstützung der Projektberater, die u.a. auch schon für die Belegschaftsinitiative der Firma Arendt in Sersheim tätig waren.

Ein Konzept entsteht, das unter der Voraussetzung, daß Landesregierung, Stadt und Banken das nötige Kapital bzw. Anlagevermögen zur Verfügung stellen, ca. 400 Arbeitsplätze und rund 200 Um- bzw. Fortbildungsplätze zu sichern verspricht. In seinen Grundzügen sieht das sogenannte "Hattinger Modell" die Gründung eines gemeinnützigen Vereins vor, dem das Anlagevermögen von Mönninghoff übertragen wird. Dieses soll als Sachkapital in eine Auffanggesellschaft, die "Hattinger Schmiede- und Preßwerk GmbH", eingebracht werden, welche - abgesehen von der Herstellung von Massenflanschen - die Mönninghoff f-Produktion weiterführt. Außerdem ist die Einrichtung einer Berufsförderungsstätte unter Trägerschaft des Vereins geplant, die Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen soll.

Während zur Unterstützung dieses Modells dem Verein "Bildung für Arbeitnehmer in Hattingen" sofort 500 Personen beitreten, die Stadt Hattingen zwei Millionen Mark zur Verfügung stellt und das Land Nordrhein-Westfalen eine Bürgschaft in Höhe von neun Millionen Mark zusichert, entscheiden die Hauptgläubigerbanken von Mönninghoff (Westdeutsche Landesbank, Bank für Gemeinwirtschaft und Dresdner

Bank) am 27. April 1984, auf einer sofortigen Begleichung ihrer ausstehenden Forderungen in einer Gesamthöhe von vier Millionen Mark zu bestehen. Damit verunmöglichen sie eine Übereignung des verpfändeten Anlagevermögens von Mönninghoff an die Auffanggesellschaft.

Ein letztes Spitzengespräch im nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium, das durch einen Streik des noch produzierenden Teils der Mönninghoff-Belegschaft erzwungen wird, erzielt zwar zunächst das Zugeständnis der Kreditinstitute, ihre Forderungen zu stunden. Doch am 8. Mai 1984 zieht die Dresdner Bank ihre Bereitschaft hierzu überraschend zurück. Damit ist der 16-wöchige Kampf der Beschäftigten von Mönninghoff um eine Weiterführung des Betriebes gescheitert. In Anspielung auf die Eigenwerbung der Dresdner Bank erklären sich die Kollegen als erwürgt vom "grünen Band der Sympathie".

3.2. Betriebe in Belegschaftshand

Gemessen an der Vielzahl der in den vergangenen Jahren gescheiterten Versuche von Betriebsübernahmen durch Belegschaften gelangen Betriebsfortführungen durch Beschäftigte - zumindest was Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung angeht - bislang nur in Ausnahmefällen. Das wohl bekannteste Beispiel ist die Glashütte Süssmuth, die sich schon seit fast 15 Jahren in Belegschaftshand befindet. Sie soll hier nicht näher betrachtet werden, da über sie bereits eine Fülle von Untersuchungen vorliegt.¹⁾

Dagegen blieben die Gründung einer Arbeitnehmergesellschaft durch immerhin knapp ein Drittel der ehemals 170 Beschäftigten des still gelegten Werkes von Voith in Bremen und die Übernahme einer Spinnerei und Weberei in Augsburg durch eine mehrheitlich in Belegschaft

1) Einige der wichtigsten sind im Literaturverzeichnis zu dieser Arbeit aufgeführt.

besitz befindliche Auffanggesellschaft bis heute weitgehend unbeachtet. Hintergrund und Zustandekommen beider Betriebsfortführungen werden im folgenden dargestellt. Zunächst soll allerdings anhand eines Düsseldorfer Druckbetriebes ein Beispiel für die in aller Regel nicht an die Öffentlichkeit dringenden Übernahmen von Klein- und Kleinstbetrieben durch Beschäftigte beschrieben werden.

Richard Adam und Co GmbH (Düsseldorf)

Anfang der siebziger Jahre erweitert ein kleines Schreibbüro in Düsseldorf sein Dienstleistungsangebot um den Auftragsdruck. Knapp zehn Jahre lang werden mit durchschnittlich fünf Beschäftigten unterschiedliche Schreib- und Satzarbeiten erledigt und im Schnelldruckverfahren gewerbliche und private Drucksachen sowie auch Werbeprospekte- und broschüren erstellt.

Zum 1. Oktober 1981 verkauft die langjährige Firmeninhaberin aus Alters- und Krankheitsgründen ihr Kleinstunternehmen an den bisherigen Betriebsleiter. Dieser bringt den Betrieb zunehmend in wirtschaftliche Schwierigkeiten, da er - abgesehen von der Anschaffung einer Stechuhr zur Kontrolle seiner vierköpfigen Belegschaft - keinerlei Investitionen tätigt, selbst notwendige Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten unterläßt, dafür aber unverhältnismäßig hohe Privatentnahmen tätigt. Schon ein halbes Jahr nach dem Verkauf, der mit einem Sicherungsübereignungsvertrag über die gesamte Betriebseinrichtung zugunsten der Düsseldorfer Stadtparkasse verbunden war, können Lieferantenrechnungen, Forderungen der Krankenkassen und des Finanzamtes wie auch Löhne und Gehälter nicht mehr pünktlich bezahlt werden, da der Umsatz bei gleichgebliebener bzw. gestiegener Kostenstruktur erheblich gesunken ist.

Während der Betrieb im Juli 1983 kurz vor dem Konkurs steht, ist der Firmenchef für seine Angestellten nicht mehr erreichbar. Er erscheint allenfalls noch nachts in seinem Unternehmen. Daraufhin tun die Beschäftigten, die bis dahin trotz ausstehender Lohn- und Gehaltszahlungen die vorliegenden Aufträge sach- und fachgerecht abgewickelt haben, einen ersten Schritt zur Übernahme des Betriebes. Sie wechseln die Türschlösser zu den Betriebsräumlichkeiten aus, um - wie sie sagen - "das Unternehmen vor dem Unternehmer

zu schützen".

Nachdem einmal ein solch handfester Anfang gemacht ist, geht alles sehr schnell. Der nach etlichen Wochen wieder auftauchende Firmeninhaber meldet auf Druck von innen und außen sein Gewerbe ab bzw. den Konkurs an. Mit ca. 10000 Mark Grundkapital gründen die vier ehemaligen Angestellten des Schreib- und Druckbetriebes eine "Gesellschaft bürgerlichen Rechts" (GBR), die ab August 1983 die alten Geschäftsräumlichkeiten anmietet und mit der Düsseldorfer Sparkasse einen Pachtvertrag über das sicherungsübereignete Anlagevermögen abschließt.

Obwohl die Umsatzsituation sich nach der Betriebsübernahme durch die Beschäftigten positiv und grundsätzlich zufriedenstellend entwickelt, tauchen unerwartete Schwierigkeiten aufgrund der Rechtsform auf. So erweist es sich z.B. als unmöglich, Druck- und selbst Schreibmaschinen zu leasen, da bei Firmenneugründungen, insbesondere wenn sie in Form einer GBR erfolgen, Risikobedenken der Leasinggeber bestehen.

Zum Februar 1984 führt ein Mitarbeiterwechsel zu einer Änderung der rechtlichen Trägerschaft des Betriebs. Denn aufgrund des Ausscheidens eines Druckers kommt ein neuer Mitarbeiter hinzu, der zufällig einer von vier Gesellschaftern einer nur noch auf dem Papier existenten "Richard Adam und Co GmbH" ist. Dieser Umstand wird von den verbliebenen Betriebsangehörigen genutzt, die GBR aufzulösen, die restlichen Anteile der GmbH zu kaufen und ihrem Unternehmen somit die Rechtsform einer "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" zu geben.

Heute erzielen die vier Beschäftigten und gleichzeitigen Gesellschafter der Richard Adam und Co GmbH - zwei Drucker, ein Kaufmann, eine Fachkraft für Setzen, Schreiben und Montagen - einen monatlichen Umsatz, der mit rund 35000 Mark denjenigen des alten Firmeninhabers um ca. 5000 bis 8000 Mark übertrifft. Gleichwohl ist die Situation des Betriebes prekär. Aufgrund von Investitionen in Höhe von etwa 12000 Mark befindet sich das Unternehmen trotz durchaus vorhandener Bonität in Liquiditätsschwierigkeiten. Zwar können die auftretenden Verpflichtungen erfüllt werden, doch ist es nicht möglich, den auf 10 Mark pro Stunde festgesetzten Einheitslohn auszahlen. Auch die Einrichtung einer Dunkelkammer kann zur Zeit nicht

finanziert werden, so daß eine vor sechs Monaten angeschaffte Beleuchtungskamera nutzlos herumsteht.

Eine Aufnahme von Fremdkapital gelingt dem kleinen Druckbetrieb nicht, da es an Eigenkapitalwerten, also an banküblichen Sicherheiten fehlt. "Unsere inneren Werte werden als Ersatz für fehlende, äußere Werte in keiner Weise anerkannt", bedauern die Gesellschafter.

Insgesamt muß die Zukunft der Richard Adam und Co GmbH - trotz wachsender Umsatzdaten und einer äußerst positiven Wertschätzung der Firma in Kundenkreisen - skeptisch beurteilt werden. Denn ohne Kapitalhilfe von außen in Höhe von 10000 bis 20000 Mark, die u.a. für den Kauf einer Falzmaschine und Puderanlage nötig wäre, wird es dem Unternehmen schwer fallen, auf Dauer zu überleben.

SWA Spinnerei und Weberei Augsburg GmbH

Im Jahr 1969 übernimmt der Augsburger Baustoffunternehmer Hans Glöggler 90 % des Aktienkapitals der Hanfwerke Füssen Immenstadt AG (HDI) und legt damit den Grundstock zu einem Textilkonzern, der sich in den Folgejahren durch Hinzukauf weiterer Unternehmungen rasch zum Branchengrößten entwickelt. Neben der Erba Textil AG (Erlangen), der Val. Mehler AG (Fulda) und der Augsburger Kammgarn-Spinnerei (AKS) gelangt auch die Mechanische Baumwollspinnerei und Weberei Augsburg AG (SWA) in den mehrheitlichen Besitz von Glöggler. Der Gesamtumsatz der genannten Unternehmen, die vom Konzerneigner über Gründung in- und ausländischer Holding-Gesellschaften unübersichtlich miteinander verflochten werden, beträgt im Jahr 1974 rund 900 Millionen Mark.

Mit Einsetzen einer für die Textilindustrie allgemein krisenhaften Entwicklung gerät die Glöggler-Gruppe ab 1974 zunehmend in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Umsatzverluste insbesondere auf den Exportmärkten, aber auch Aktienspekulationen und branchenfremde Engagements des Konzernchefs führen zu bedrohlichen Liquiditätsengpässen. Aufgrund eines Nachfragerückgangs und damit verbundenen Preisverfalls auf dem Immobilienmarkt mißlingen Versuche, durch den Verkauf von nicht genutzten Grundstücken stille Reserven zu mobilisieren. Als Ende 1975 u.a. die Bank für Gemeinwirtschaft,

eine der wichtigsten der insgesamt 38 in-r und ausländischen Banken, mit denen Glöggler zusammenarbeitet, eine weitere Kreditgewährung für den angeschlagenen Textilkonzern verweigert, verhandelt Hans Glöggler mit dem bayrischen Wirtschaftsministerium über eine Staatsbürgschaft in Millionenhöhe - ohne allerdings die existenzbedrohende Finanzlage des Unternehmens offenzulegen. So kommt dann auch der Zusammenbruch des Konzerns am 23.12.1975 nicht nur für die insgesamt rund 12000 Beschäftigten bzw. ihre gewerkschaftlichen Interessenvertreter völlig überraschend.

Trotzdem reagieren die politisch Verantwortlichen schnell. Bereits Mitte Januar sind mit Hilfe der betroffenen Länder sowie u.a. der Bank für Gemeinwirtschaft Konzepte zur Rettung von Erba Textil, VaK Mehler und AKS gefunden. Dagegen wird eine Sanierung der HFI und SWA, die zusammen ca. 2200 Arbeitnehmer beschäftigen, als unmöglich erachtet.^

Als erstes Unternehmen der Glöggler-Gruppe muß die Spinnerei und Weberei Augsburg am 13. Januar 1976 den Vergleich anmelden. Während der zum Vergleichsverwalter bestellte Bremer Rechtsanwalt Wolfgang Brähler noch die wirtschaftliche Situation des Betriebes prüft, geht eine Arbeitsgruppe im bayrischen Wirtschaftsministerium daran, einen Käufer für SWA zu finden. In der Hoffnung, daß die Augsburger Spinnerei und Weberei von der Erlanger Erba Textil übernommen wird und ihre rund 1050 Arbeitsplätze somit gerettet werden können, unterstützt die IG Textil und Bekleidung diese Aktivitäten.

Ende Februar steht fest, daß die SWA die notwendige Vergleichsquote von 35% nicht erbringen kann. Rechtsanwalt Brähler muß für das mit rund 60 Millionen Mark verschuldete Unternehmen den Anschlußkonkurs anmelden. 300 der insgesamt 1050 Beschäftigten erhalten im Verlauf des März die Kündigung. Doch immerhin gelingt es dem Konkursverwalter durch geschickte Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten, den Betrieb mit der verbliebenen Belegschaft fortzuführen und in den Folgemonaten gar eine gewisse Konsolidierung der Unternehmenssituation zu erzielen. Zwar kann das Unternehmen nicht mehr

- 1) Obwohl sich beide Unternehmen mittlerweile in Mehrheitsbesitz der Beschäftigten befinden, wird im folgenden lediglich die weitere Entwicklung von SWA beschrieben.

aus eigener Kraft gesunden, doch hat sich sein Auftragsbestand im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt. Und letztendlich wird für die laufende Geschäftsperiode sogar ein ausgeglichenes Unternehmensergebnis erzielt.

Ein Käufer für die Augsburger Weberei und Spinnerei findet sich dennoch nicht. Verhandlungen mit den wenigen, ernstzunehmenden Interessenten kommen zu keinem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis. In der Konsequenz passiert etwas recht Ungewöhnliches: Der Betrieb wird mehr als sieben Jahre lang vom Konkursverwalter weitergeführt, die letzten drei Jahre mit positiven Betriebsergebnissen.

Dann endlich, im Sommer 1983, liegt ein Rechts- und Finanzierungsmodell auf dem Tisch, das die Rettung des Unternehmens aus dem Konkurs verspricht. Es sieht die Gründung einer Auffanggesellschaft vor, deren Eigenkapital in Höhe von 8 Millionen Mark zu drei Vierteln aus der Belegschaft zustehenden Sozialplangeldern und zu 2 Millionen Mark aus Einlagen von Kunden und Lieferanten besteht. Der Verwirklichung dieses vom Konkursverwalter in Zusammenarbeit u.a. mit der Stadt Augsburg, der zuständigen Bezirksverwaltungsstelle der IG Textil und Bekleidung sowie dem SWA-Betriebsrat entwickelten Konzepts steht im wesentlichen nur ein Problem entgegen. Dies ist die Forderung des Bauunternehmers Günther Karl, dem die Bank für Gemeinwirtschaft bereits 1980 gegen 8 Millionen Mark ihre Grundpfandrechte an dem Anlagevermögen von SWA verkaufte, und der sie nun für nicht weniger als 16 Millionen Mark, also genau das Doppelte, an eine Nachfolgefirma abtreten will.

Nach zähen Verhandlungen und aufgrund der Drohung des Konkursverwalters, den Betrieb zum 1. Oktober endgültig zu schließen, wird schließlich folgende Lösung gefunden: Unter der Bedingung, daß die Stadt eine Bürgschaft in Höhe von 18 Millionen Mark für die SWA-Nachfolgesellschaft übernimmt, werden dieser von einem Bankenkonsortium, bestehend aus der Bank für Gemeinwirtschaft, der Augsburger Sparkasse und der Landesanstalt für Ausbaufinanzierung, Kredite in einer Gesamthöhe von 26 Millionen Mark zur Starthilfe bewilligt. Günther Karl erhält für seine Pfandrechte 8 Millionen Mark bar auf die Hand. Die restliche Hälfte der von ihm geforderten Summe stundet er - vorausgesetzt, die Stadt Augsburg erklärt sich zur

Stellung von Sicherheiten in entsprechender Höhe bereit - über einen Zeitraum von 10 Jahren.

Damit scheint die Fortführung von SWA durch eine mehrheitlich in Belegschaftsbesitz befindliche Übernahmegesellschaft faktisch gesichert. Zwar steht die formale Entscheidung des Augsburger Stadtrates über die Gewährung der geforderten Sicherheiten noch aus. Doch kann kein Zweifel daran bestehen, daß sie zugunsten des unter maßgeblicher Beteiligung von Oberbürgermeister Breuer (SPD) entwickelten Sanierungskonzeptes ausfallen wird. So feiert denn auch die SWA-Belegschaft im Rahmen einer letzten Betriebsversammlung am 29. September 1983 die vermeintliche Rettung ihrer Arbeitsplätze.

Leider ein wenig verfrüht. Denn schon Tage später hängt das Schicksal des Augsburger Textilunternehmens erneut am seidenen Faden. Wieder einmal ist es der südbayrische Bauunternehmer Günther Karl, der Schwierigkeiten beschert. Er verlangt für den Verkauf seiner Pfandrechte unter den ausgehandelten Bedingungen steuerliche Vergünstigungen, über die das Finanzamt in Passau zu entscheiden hat. Abgesehen von der Gefahr, die ein negativer Bescheid der Finanzbehörde mit sich bringen würde, droht der geplanten Betriebsübernahme damit auch aus zeitlichen Gründen das Scheitern. Denn die 620 Beschäftigten besitzen nur noch befristete Arbeitsverträge, die zum 25. November, dem ursprünglich geplanten Termin zur Gründung der Übernahmegesellschaft, auslaufen und aus rechtlichen Gründen nicht ohne weiteres zu verlängern sind.

Konkursverwalter Brähler ist es zu verdanken, daß die Belegschaft schließlich doch noch bis Weihnachten weiterbeschäftigt wird und so ein letzter Verhandlungsspielraum entsteht. Diesen nutzt Bayerns Wirtschaftsminister Jaumann, um über seinen Amtskollegen im Finanzministerium auf die Entscheidung der Steuerbehörde Einfluß zu nehmen. Im Ergebnis kommt es am 23.12.1983 endlich zu einer Einigung mit dem Pfandrechtinhaber, dem zwar keine steuerlichen Sonderrechte eingeräumt werden, der dafür jedoch 15 Millionen Mark für den Verkauf seiner Rechte sofort erhält. Damit können die Beschäftigten bei SWA endlich aufatmen. Nach achtjähriger Ungewißheit über die Zukunft ihrer Arbeitsplätze können diese nun durch Gründung eines Belegschaftsunternehmens gesichert werden.

Am 9.2.1984 wird die SWA Spinnerei und Weberei Augsburg GmbH ins

Handelsregister eingetragen. Hauptgesellschafter mit einer Einlage von 6 Millionen Mark, die er treuhänderisch für die Belegschaft verwaltet, ist Walter Anders, Bezirkssekretär der IG Textil und Bekleidung. Laut Treuhandvertrag muß oberstes Ziel seiner unternehmerischen Handlungen, über die er den Beschäftigten einmal pro Jahr Auskunft und Rechenschaft zu geben hat, die Erhaltung der Arbeitsplätze sein. Im Fall eines eindeutigen Verstoßes gegen diese seine Aufgabe kann der Treuhänder vom SWA-Betriebsrat abberufen werden. Ansonsten ist er in seinen Entscheidungen ungebunden. D.h. die Belegschaft besitzt nicht die Möglichkeit, etwa durch Beschlüsse im Rahmen einer Betriebsversammlung, ihrem Treuhänder Aufträge zu erteilen und auf diesem Wege die konkrete Unternehmenspolitik zu beeinflussen. Anders dagegen der neunköpfige Aufsichtsrat der Gesellschaft, in dem zur Zeit vier Mitglieder die Interessen der Belegschaft vertreten. Ihm werden im Gesellschaftervertrag weitgehende Rechte zur Kontrolle der Geschäftsleitung eingeräumt.

Die SWA GmbH muß damit als Unternehmen qualifiziert werden, das sich zwar in Mehrheitsbesitz der Belegschaft befindet, dessen rechtliche Entscheidungsstrukturen und betriebsinterne Gestaltung sich aber in weiten Teilen von einem herkömmlichen Betrieb nicht unterscheiden. Angesichts ihrer Entstehungsgeschichte ist dies auch verständlich. Denn die Weiterführung des Betriebes unter Konkursverwaltung und schließlich seine Übernahme durch eine Fortführungsgesellschaft erfolgte lediglich mit Zustimmung und unter finanzieller Beteiligung der Beschäftigten, nicht aber aufgrund eigener Initiativen und Aktivitäten. Diese wurden vielmehr den gewerkschaftlichen Interessenvertretern und politisch Verantwortlichen überlassen, während sich die Belegschaft auf das Prinzip "Hoffen und Harren" verlegte.

Es bleibt abzuwarten, ob sich hieran in Zukunft etwas ändern wird. Denn nach Bekunden von Vertretern der zuständigen Bezirksverwaltung der IG Textil und Bekleidung bestehen durchaus Überlegungen, die Beschäftigten des Augsburger Textilunternehmens stärker als bisher geschehen in Verantwortung und Entscheidung einzubeziehen. Allerdings ist noch ungeklärt, auf welchem Wege und in welchem Rahmen dies geschehen soll.

AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH (Bremen)

Im Jahr 1941 gründet die J.M. Voith GmbH ein Zweigwerk in Bremen. Die Maschinenfabrik produziert zunächst für die Deutsche Kriegsmarine, später liegt der Unternehmensschwerpunkt auf der Herstellung von Pumpen, Turbinen und Getrieben für den Investitionsgütermarkt. Zu Beginn der siebziger Jahre beschäftigt das Werk rund 320 Leute, zehn Jahre später ist die Belegschaft um knapp die Hälfte geschrumpft. Die verbliebenen 170 Beschäftigten, zum großen Teil erfahrene Facharbeiter mit langjähriger Firmenzugehörigkeit, fertigen qualitativ hochwertige Maschinenteile - ungeachtet eines vergleichsweise hohen Lohnniveaus - kostengünstiger, als dies im Heidenheimer Hauptwerk von Voith möglich ist.

Daß ihre Arbeitsplätze dennoch nicht gesichert sind, müssen die Bremer Beschäftigten von Voith im Juli 1982 erkennen. Zu diesem Zeitpunkt gibt die Unternehmensleitung erstmalig Pläne bekannt, wonach in Zukunft und auf unbefristete Zeit Aufträge von Bremen nach Heidenheim verlagert werden sollen. Denn das dortige Stammwerk mit über 4000 Beschäftigten und einer hochmodernen Maschinenausstattung, in die Voith Millionenbeträge investiert hat, weist eine erhebliche Unterbeschäftigung auf.

Vom Gesamtbetriebsrat der Voith GmbH unterstützt, setzt sich die Bremer Belegschaft mit einer Unterschriftenaktion gegen die beabsichtigte Auftragsverlagerung zur Wehr. Denn in ihrer Folge befürchten die Beschäftigten ein Abgleiten des Zweigwerkes in die Verlustzone, ohne daß ein nennenswerter Beschäftigungseffekt im Hauptwerk eintritt.

In den folgenden Wochen bleibt die Bremer Voith-Belegschaft über das zukünftige Schicksal ihres Werkes im Ungewissen. Von der Unternehmensleitung sind nur ungewisse Versprechungen, keine konkreten Informationen in Erfahrung zu bringen. Die betrieblichen Interessensvertreter argwöhnen das Schlimmste und bereiten sich auf eine Betriebsschließung vor. U.a. werden Gewerkschaft, Medien und öffentliche Instanzen auf die möglicherweise drohende Gefahr einer Werksstilllegung aufmerksam gemacht und die Kolleginnen und Kollegen aufgefordert, sich im Rahmen eines innerbetrieblichen Arbeitskreises "Neue Produkte" an Überlegungen zu beteiligen, wie ihre Arbeitsplätze ggf. gesichert werden könnten.

Ende Oktober 1982 tritt ein , was die Beschäftigten hatten kommen sehen. Die Unternehmensleitung von Voith gibt bekannt, daß der Bremer Zweigbetrieb noch im Laufe des folgenden Jahres geschlossen werden wird. Der Betriebsrat reagiert mit einer Doppelstrategie. Einerseits nimmt er traditionelle Handlungsmöglichkeiten wahr und versucht die Rücknahme des Stilllegungsbeschlusses auf dem Verhandlungswege zu erzielen. Andererseits ermutigt er die Belegschaft, nach Möglichkeiten zu suchen, die ein Überleben des Werkes vom eigenen Willen und nicht von Zugeständnissen der Voith GmbH abhängig machen.

Dies ist keine leichte Aufgabe. Denn von den insgesamt sieben Betriebsratsmitgliedern stehen nur drei mit wirklicher Überzeugung hinter der Idee einer Weiterführung des Betriebes in Eigenregie der Belegschaft. Auch sehen viele der ca. 17 Kolleginnen und Kollegen, die bislang dem Arbeitskreis "Neue Produkte" angehören, seit Bekanntgabe der geplanten Werksstilllegung den weiteren Sinn ihrer Arbeit nicht mehr. Daß der Belegschaftskreis sich trotzdem nicht auflöst und auch noch weiterarbeitet, nachdem die Unternehmensleitung im November die Vorschläge des Betriebsrates zur Fortführung des Zweigwerkes auf Grundlage der Produktion neuer Produkte ablehnt, ist vor allem dem Engagement des Betriebsratsvorsitzenden Detlef Dunker zu verdanken.

Dem zunächst betriebsinternen, nur von der Hamburger Innovationsberatungsstelle der IG Metall unterstützten Arbeitskreis "Neue Produkte" gesellen sich nach und nach weitere externe Mitarbeiter zu. Es sind insbesondere Rechts- und Wirtschaftswissenschaftler, Techniker und Ingenieure, die sich im Dezember zu einem eigenen Förderkreis formieren und maßgeblich Aufbau und Arbeit zweier weiterer Arbeitskreise tragen, die sich mit den Themen "Technik" und "Finanzierung/Rechtsfragen" befassen.

Im Februar 1983 führen Gespräche mit dem Bremer Senat, der von Anfang über die Arbeitnehmeraktivitäten bei Voith auf dem laufenden gehalten wurde und bisher lediglich verbale Sympathie bekundete, zu einem ersten konkreten Ergebnis. Mit dem Ziel, Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen im Voith-Werk zu ermöglichen, will der Senat sich an den Kosten einer Weiterführung des Betriebes beteiligen.

Ein Sozialplan für die Bremer Beschäftigten von Voith wird ebenfalls im Februar 1983 abgeschlossen. Nicht zuletzt aufgrund der Unterstützung des Gesamtbetriebsrates und der Heidenheimer Belegschaft enthält er weitgehende Zugeständnisse der Unternehmensleitung. U.a. werden den Bremer Betriebsangehörigen Abfindungen zugesprochen, die je nach Alter und Werkszugehörigkeit zwischen 10000 und 60000 Mark liegen. Ein gleichzeitig von der Voith-Unternehmensleitung und dem Bremer Betriebsrat unterzeichneter Interessenausgleich beinhaltet die Aufforderung an die Unterzeichner, einen Vertrag abzuschließen, "in welchem die Unterstützung zur evtl. Gründung einer neuen Gesellschaft geregelt wird."^

Doch zunächst liegt die Gründung einer solchen Gesellschaft zur Übernahme von Voith in Bremen noch in weiter Ferne. Ein erstes gemeinsames Treffen aller externen Berater und der interessierten Belegschaftsmitglieder endet schlichtweg im Chaos. Die Beteiligten sind sich fremd, es gibt Mißtrauen auf der einen, Arroganz auf der anderen Seite. Das Arbeitsergebnis eines Finanzexperten, wonach jeder, der sich an einem Belegschaftsunternehmen zur Fortführung von Voith beteiligen will, mindestens 20000 Mark als persönlichen Anteil einbringen muß, sorgt für Enttäuschung und Resignation. Auf einer Belegschaftsversammlung am 18. März 1983 wird der Plan einer Betriebsübernahme nur noch mit Mühe und Not gerettet.

Dennoch glückt ein nächster Schritt zu seiner Realisierung bereits im April 1983, als der im Interessenausgleich angelegte Vertrag zwischen dem Bremer Betriebsrat und der Voith GmbH abgeschlossen wird. Darin verpflichtet sich das Unternehmen zur weitgehenden Unterstützung des Belegschaftsprojektes u.a. durch die Zusage, den Betriebsratsvorsitzenden für die Weiterarbeit an der geplanten Betriebsübernahme freizustellen und bis auf geringe Ausnahmen das Anlagevermögen zur Übernahme durch ein Belegschaftsunternehmen bereit zu halten.

1) zitiert nach: Rainer Duhm, Andere Produkte anders produzieren, in: Rainer Duhm, Eckart Hildebrandt, Ulrich Mückenberger, Eberhard Schmidt (Hrsg.), Wachstum alternativ, Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch, Rotbuch Verlag, Berlin 1983, S. 36

Den endgültigen Durchbruch ins Interesse der Öffentlichkeit und der Belegschaft schafft die Idee einer Betriebsübernahme kurze Zeit später. Ausschlaggebend hierfür ist die Bereitschaft des Bremer Senats, der Voith GmbH den größten Teil ihrer Maschinen und Werkzeuge abzukaufen sowie diejenigen Grundstücksteile und Gebäude zu pachten, die für die Umsetzung des geplanten Schulungsprogrammes bzw. den Bedarf des beabsichtigten Belegschaftsunternehmens notwendig sind. Damit sind nicht nur die Produktionsmittel gesichert, sondern auch die Finanzierungsprobleme kleiner geworden.

Im Mai 1983 gründen rund 50 Beschäftigte von Voith in Bremen, den "Verein zur Förderung von Selbstverwaltung in Produktionsbetrieben". Vier Monate später, im September 1983, wird die AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH ins Bremer Handelsregister eingetragen. (AN steht für "Arbeitnehmer".) Als Gesellschafter fungieren drei Mitglieder des Belegschaftsvereins, die treuhänderisch für diesen das Stammkapital der Gesellschaft in Höhe von 50000 Mark einbringen. Aufgebracht wurde diese Summe von den Vereinsmitgliedern, die pro Person zwischen 500 und 1000 Mark zur Verfügung stellten, mit Hilfe einer Sammlung unter der Belegschaft des Heidenheiraer Hauptwerkes von Voith, die ca. 10000 Mark erbrachte, sowie durch persönliche Darlehen von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat von Voith. ,

Bis März 1984 entläßt die Voith GmbH nach und nach ihre Bremer Beschäftigten und verlagert die Produktion sowie einige Maschinen nach Heidenheim. Der größte Teil des Maschinenparks wird für 420000 Mark vom Bremer Senat gekauft, der gegen eine jährliche Pacht in Höhe von 360000 Mark auch das Betriebsgelände übernimmt. Die Arbeitnehnergesellschaft erhält alle Maschinen, die der Senat für sein Umschulungs- bzw. Weiterbildungsprogramm nicht benötigt, für drei Jahre zur kostenlosen Nutzung und mietet für 60000 Mark im Jahr die für ihre Zwecke notwendigen Betriebsstätten vom Bremer Senat an.

Zum 1. April 1984 nimmt die AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH ihre Produktion mit einer Handvoll ehemaliger Voith-Beschäftigten auf, die alle noch arbeitslos gemeldet sind und nur stundenweise beschäftigt und bezahlt werden. In den Folgemonaten werden diese ersten Mitarbeiter sukzessive fest eingestellt und

weitere Kollegen zunächst einmal zeitweise beschäftigt. Heute besteht die Belegschaft des Unternehmens aus insgesamt 25 Beschäftigten, von denen 10 höchstens 19 Stunden in der Woche arbeiten. Von den 15 Mitarbeitern, die eine feste Einstellung besitzen, sind 6 von außen hinzugekommen, d.h. sie stammen nicht aus der ehemaligen Belegschaft von Voith. Dabei handelt es sich u.a. um einen Kaufmann und einen Ingenieur, die beide die Position von Geschäftsführern einnehmen. Ihre Handlungsvollmachten sind allerdings sehr begrenzt. Alle wichtigen Entscheidungen, wie etwa die Vornahme von Investitionen oder Einstellungen, werden von der Mitgliederversammlung des Belegschaftsvereins getroffen.

Das Lohnsystem bei AN ist dreigestaffelt. Je nach Qualifikation erhalten die fest angestellten Mitarbeiter 2500, 2700 oder 2900 Mark brutto pro Monat, wobei die Einstufungskriterien allerdings nicht festgeschrieben sind. Im Ergebnis erfolgt die Eingruppierung mehr oder minder willkürlich. Die Teilzeitbeschäftigten erhalten in Abhängigkeit von ihrer wöchentlichen Arbeitszeit einen Stundenlohn zwischen 8 Mark und 16,71 Mark.

Der Umsatz des Bremer Belegschaftsunternehmens stieg von rund 10000 Mark im Monat Mai 1984 über 60000 Mark im Juli und August auf 65000 Mark im September diesen Jahres an. Aufgrund der relativ hohen Gemeinkosten für Miete, Heizung und Löhne ist allerdings bis heute keine kostendeckende Produktion möglich. Zur Zeit entstehen monatliche Verluste in einer Höhe von rund 8000 Mark.

Produziert werden bis heute im wesentlichen Maschinenteile für eine kleine Stammkundschaft, darunter eine Kranbaufirma, ein Hersteller von Armaturen sowie ein Unternehmen, das sich auf den Karussellbau spezialisiert hat. Abgesehen von der Stahlkonstruktion für ein Gebäudeteil, die sich momentan noch im Bau befindet, gelang AN die Entwicklung eigener, umweltfreundlicher Produkte bisher nicht. Es fehlen die dazu notwendigen zeitlichen und fachlichen Ressourcen. Allerdings ist momentan der Bau einer Versuchsanlage zur Verwertung von organischem Abfall geplant, für den eine Bezuschussung durch öffentliche Mittel beantragt wurde.

Grundsätzlich ist eine Erschließung des Marktes für ökologische Investitionsgüter, der - so einer der Geschäftsführer von AN - "total im Dunklen liegt", zwar nach wie vor geplant. Doch Voraus-

Setzung hierfür und vor allem auch für die Entwicklung und Fertigung entsprechender Produkte ist zunächst einmal die rentable Abwicklung von Auftragsproduktionen. Diese hofft AN mit der Einstellung fünf weiterer, produktiv Beschäftigter bis Ende diesen Jahres zu erreichen, wozu der Finanzspielraum des Unternehmens erweitert werden muß.

Bislang verfügt die Arbeitnehmergesellschaft, abgesehen von ihrem Grundkapital in Höhe von 50000 Mark, über rund 150000 Mark, die zu zwei Dritteln über Einlagen von stillen Gesellschaftern, zu einem Drittel über Darlehen von Einzelpersonen eingebracht wurden. Eine Kreditgewährung durch Geldinstitute liegt weder vor noch ist sie intendiert.

Zusammenfassend ist die Situation der AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH wie folgt zu beschreiben.: Es handelt sich um eine Unternehmung, die über Betriebsräumlichkeiten, Maschinen und qualifizierte Mitarbeiter verfügt, zur Zeit "jedoch weder eine vermarktbare, eigene Produktion bzw. Produktidee besitzt, noch zur kostendeckenden Abwicklung von Kundenaufträgen in der Lage ist. Dennoch entsteht der Eindruck, als könne der Betrieb - unter der Voraussetzung, daß eine Zwischenfinanzierung steigender Lohnkosten gelingt - mit einer erweiterten Belegschaft eine durchaus rentable Auftragsproduktion realisieren und sich damit zumindest eine mittelfristige Überlebenschance sichern.

4. Zur Charakterisierung und Problembestimmung von Belegschaftsinitiativen

Anhand der vorgestellten (Versuche von) Betriebsübernahmen durch Beschäftigte sollen im folgenden Zielvorstellungen, Entstehungs- und Erfolgsvoraussetzungen, Handlungsbedingungen und -möglichkeiten von Belegschaftsinitiativen untersucht werden. Dabei finden insbesondere solche Problemfelder Berücksichtigung, die im Rahmen einer gewerkschaftlichen Diskussion über Probleme und Perspektiven von Betriebsübernahmen durch Arbeitnehmer interessant sind.

4.1. Motivation und Zielsetzungen

Die hierzulande bekannten (Versuche von) Betriebsübernahmen durch Beschäftigte erfolgten bislang ausnahmslos in Reaktion auf drohende Entlassungen infolge von Werksschließungen. Dementsprechend weisen sie auch alle die Rettung von Arbeitsplätzen als vorrangiges, wenn nicht sogar einziges Ziel aus, dessen Verwirklichung in aller Regel durch eine Weiterführung der ursprünglichen Produktion zumindest in Teilbereichen versucht wurde bzw. noch wird. Und zwar weitgehend unabhängig davon, ob eine Betriebsschließung etwa aufgrund von Managementfehlern, einer unternehmenspolitischen Entscheidung oder aus konjunkturellen Ursachen in Aussicht stand.

Nur in Ausnahmefällen faßten Belegschaftsinitiativen bisher die Möglichkeit einer Entwicklung und Herstellung alternativer Produkte ins Auge, wie es beispielsweise bei Voith in Bremen und Olympia in Leer geschehen ist. Und auch dann weniger im Sinne einer eigenständigen Zielsetzung für ein Unternehmen in Belegschaftshand, sondern vielmehr als eine Chance unter anderen, vorhandene Produktionsmittel zu nutzen und damit Arbeitsplätze zu erhalten. So ist es denn auch kein Zufall, daß z.B. die Belegschaft des Olympia-Werkes stets die volkswirtschaftlichen Kosten einer Massenentlassung in der strukturschwachen Region Ostfriesland bzw. den gesamtgesellschaftlichen Nutzen einer Arbeitsplatzerhaltung in Leer als Argu-

mente für eine Betriebsübernahme ins Felde führte, dagegen die beabsichtigte Neuproduktion von Gütern mit erheblichem sozialen Nutzwert fast schamhaft unter den Tisch fallen ließ.

D.h. im Zusammenhang mit den bis heute unternommenen Betriebsübernahmeversuchen durch Belegschaften sind Überlegungen zu einer alternativen Produktion eher als Kinder der Not denn aus Überzeugung geboren. Trotzdem müssen sie im Rahmen einer kritischen Auseinandersetzung mit der Qualität herkömmlicher Güter, den ökologischen Folgen üblicher Produktionstechniken gesehen werden, die u.a. über die Etablierung der Arbeitskreise "Alternative Produktion" auch im betrieblichen und gewerkschaftspolitischen Spektrum zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹ Denn stellte sich einer Belegschaft aufgrund einer geplanten Betriebsübernahme erst einmal die Frage nach dem Wie und Was einer Produktion, dann wurde diese in vielen Fällen in einem umweltfreundlichen und gesellschaftlich nützlichen Sinne beantwortet. Und sei der Grund auch nur, daß dadurch eine zusätzliche Mobilisierung des öffentlichen Interesses erreicht werden sollte.

Ebenso wie ökologische Wertvorstellungen spielten Prinzipien der Arbeiterselbstverwaltung und Modelle zur Humanisierung der Arbeitswelt bei den bisherigen (Versuchen zu) Betriebsübernahmen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Ein besonders krasses Beispiel hierfür gibt die Augsburger Spinnerei und Weberei, wo sich nach Übernahme des Betriebes durch die Beschäftigten weder die Arbeitsbedingungen noch die Mitbestimmungs- oder Entscheidungsmöglichkeiten der Belegschaft verändert haben. Sicherlich muß berücksichtigt werden, daß in Fällen wie etwa bei Mönninghoff in Hattingen der zeitliche Spielraum für entsprechende Überlegungen nicht gegeben ist. Und die Initiatoren der Velberter Belegschaftsinitiative thematisierten Probleme der Arbeitsorganisation und innerbetrieblichen Entscheidungsstruktur immerhin im engeren Kollegenkreis. Dennoch drängt sich im allgemeinen der Eindruck auf, daß Chancen zur Entwicklung und Erprobung von arbeitnehmerorientierten Unter-

1) Eine (unvollständige) Liste der genannten Arbeitskreise findet sich in: Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1983/84, a.a.O., S. 139

nehmensmodellen, wie sie prinzipiell in jeder Betriebsübernahme durch Beschäftigte angelegt sind, bislang weitgehend ungenutzt blieben und von einigen Belegschaftsinitiativen nicht einmal erkannt wurden.

Eine eindeutige Ausnahme bildet hier allerdings die Bremer Belegschaftsinitiative. Sie stellte im Verlauf ihrer Entwicklung die herkömmliche Organisation des Produktions- und Arbeitsprozesses an einigen Punkten radikal in Frage. Auch zielten die Voith-Beschäftigten, wie schon der Name ihres "Verein(s) zur Förderung von Selbstverwaltung in Produktionsbetrieben" ausdrücken soll, von Anbeginn auf eine Weiterführung der Produktion in eigener Verantwortung. Eine Vorstellung, die bis heute in weiten Teilen realisiert ist. So können die Mitarbeiter der aus Voith hervorgegangenen Arbeitnehmergeellschaft z.B. ihre Arbeitszeiten weitgehend selbst bestimmen. Ihnen obliegen Personal-, Lohn- sowie Investitionsentscheidungen. Und letztendlich steht es jederzeit in ihrer Macht, die Gesellschafter oder Geschäftsführer des Unternehmens auszuwechseln.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß (Versuche von) Betriebsübernahmen durch Beschäftigte bislang in erster Linie dem Zweck dienen, Arbeitsplätze zu erhalten. Wobei die Angst vor Arbeitslosigkeit mit ihren finanziellen und sozialen Folgen - in einigen Fällen gepaart mit Ärger und Frustration angesichts eines unfähigen Unternehmertums, wie etwa bei der Firma Arendt in Sersheim oder der Düsseldorfer Richard Adam und Co GmbH - den Motor für entsprechende Arbeitnehmeranstrengungen bildete. Dagegen erwiesen sich weder der Wunsch nach besseren Arbeitsbedingungen noch das Bedürfnis nach Produktionsumstellungen, weder Widerstand gegen unternehmerische Willkür im allgemeinen noch der Wille nach Selbstbestimmung am Arbeitsplatz als entscheidende Triebfedern für Betriebsübernahmeversuche durch Belegschaften. Anders wäre auch nicht zu erklären, daß belegschaftseigene Unternehmen nach Jahren in Privatbesitz zurückgeführt werden oder sich Belegschaften aktivieren, um einen Käufer für ihr von Schließung bedrohtes Werk zu suchen.

4.2. Ökonomische und politische Ausgangs!aktoren

In Anbetracht der hohen Arbeitslosigkeit können Versuche von Belegschaften, durch Übernahme eines Betriebes zur Arbeitsplatzerhaltung beizutragen, politisch als grundsätzlich sinnvoll erachtet werden. Und je nachdem wie hoch ihr Bedarf an öffentlichen Finanzhilfen ist, sind sie häufig auch unter volkswirtschaftlichen Kostengesichtspunkten zu verteidigen. Unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten sind jedoch eine Reihe von Betriebsübernahmen kaum zu vertreten. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unternehmen aus konjunkturellen Gründen in Konkurs geraten bzw. zur Schließung vorgehen sind. Denn hier können, sofern überhaupt, nur umfangreiche Maßnahmen zur Anpassung an die Marktsituation eine rentable Betriebsfortführung gewährleisten. Der dazu notwendige Finanzbedarf steht Belegschaften jedoch in aller Regel nicht zur Verfügung. Ganz abgesehen davon, daß konjunkturell bedingten Betriebsaufgaben häufig gescheiterte Sanierungsversuche vorausgehen. Als Beispiel seien nur die Strategien zur Produktbereinigung und Produktionsumstellung bei Olympia in Leer oder die Rationalisierungs- und Konzentrationsversuche von Mönninghoff genannt.

Auf günstigere ökonomische Ausgangsvoraussetzungen treffen dagegen Initiativen zur Übernahme von Zweigwerken oder Tochtergesellschaften, die aus konzernpolitischen Gründen geschlossen werden sollen, obwohl sie - wie etwa der Bremer Betrieb von Voith - betriebswirtschaftlich gesund und marktwirtschaftlich abgesichert sind. Doch wenn auch in diesen Fällen weder das Konjunkturbarometer noch eine negative Unternehmensbilanz einer Betriebsfortführung entgegenstehen, so trifft sie doch auf andere Schwierigkeiten. Vor allem muß davon ausgegangen werden, daß die bisher gefertigten Produkte auf Absatzprobleme stoßen werden. Sei es, weil ihre Herstellung von einem anderen Werk des ursprünglichen Mutterunternehmens übernommen wird, wie es zum Teil bei den Olympia-Werken geschah. Oder weil eine eigene Vertriebsabteilung bislang nicht existierte und erst einmal aufgebaut sein will. Ähnliche Hindernisse ergeben sich bei der Auftragsfertigung, verstärkt durch ein Mißtrauen, das potentielle Kunden einem Unternehmen in Belegschaftsform erfahrungsgemäß entgegenbringen. Hinzu kommt, daß Zweigwerke bzw. Tochterfirmen größerer Unternehmungen nur selten über Planungs-

und Entwicklungsabteilungen verfügen, so daß sich im Rahmen ihrer Übernahmen auch Probleme in Hinblick auf eine zukünftige Marktbe-
hauptung bzw. -erschließung stellen dürften.

Auf optimale Erfolgsvoraussetzungen, zumindest was die gesamt- und betriebswirtschaftlichen Bedingungen anbelangt, können Belegschafts-
initiativen bauen, die einen aufgrund von Mißmanagement in Schwie-
rigkeiten geratenen Einzelbetrieb übernehmen wollen. Ein klassi-
sches Beispiel hierfür gibt die Firma Arendt, die u.a. aufgrund
patentierter Eigenentwicklungen über einen sicheren Markt verfügte,
einen hochqualifizierten Facharbeiterstamm beschäftigte und eine
im Prinzip solide Finanzstruktur besaß, die lediglich aufgrund von
Fehlern in der Unternehmensführung ins Wanken geriet und schließ-
lich zur Illiquidität und Überschuldung des Betriebes führte. D.h.,
wäre durch eine Zwischenfinanzierung über Bankkredite eine Fort-
führung von Arendt ermöglicht worden, und sieht man einmal von
patentrechtlichen Problemen ab, dann hätten einer Weiterproduktion
von Wäschereimaschinen in Belegschaftsregie weder produktionstech-
nische noch absatz- oder vertriebsbedingte Gründe entgegengestan-
den .

Damit wird der Betriebsübernahmeversuch der Firma Arendt durch die
Belegschaft gleichzeitig zu einem Exempel, an dem sich die Bedeu-
tung politischer Faktoren für den Erfolg bzw. Mißerfolg einer Be-
schäftigteninitiative aufzeigen läßt. Denn es kann mit einiger Si-
cherheit davon ausgegangen werden, daß die Weiterführung des Unter-
nehmens - vor allem angesichts ihrer positiven, betriebswirtschaft-
lichen Perspektive - gewährleistet worden wäre, wenn ein diesbe-
zügliches Interesse von Parteien, Verbänden oder Regierung vorgele-
gen hätte. Etwa aus wahltaktischen Überlegungen, infolge eines öf-
fentlichen Drucks oder aufgrund eigener Zielsetzungen.

Anlaß zu dieser Vermutung bietet z.B. das auffallend zurückgegan-
ene Engagement der niedersächsischen Landesregierung für die Beleg-
schaftsinitiative bei Olympia in Leer, nachdem die Landtagswahlen
vorbei waren. Auch ist zweifelhaft, ob die Stadt Augsburg und der
Freistaat Bayern zu ihrer weitgehenden Unterstützung der Fortfüh-
rung von SWA bereit gewesen wären, wenn nicht Hunderte von Arbeits-
plätzen infolge eines spektakulären Konzernzusammenbruchs auf dem
Spiel gestanden hätten. Auch zeigen die Erfahrungen aus Bremen und

Nordrhein-Westfalen, daß die SPD eher zu Gesprächen und Verhandlungen bereit ist als etwa die CDU. Ob ihren Worten (finanzielle) Taten folgen, ist allerdings eine zweite Frage.

4.3. Belegschaftsstruktur und -verhalten

Die im Rahmen dieser Untersuchung vorgestellten Beispiele zeigen, daß sich eine Betriebsübernahme durch Beschäftigte in der Kleindruckerei mit nur fünf Mitarbeitern genauso finden läßt wie in einem mittelständischen Betrieb der Kunststoffverarbeitung oder einer Maschinenfabrik mit 700 Arbeitnehmern. D.h. entsprechende Beschäftigtenaktivitäten sind nicht auf Unternehmen einer bestimmten Größenordnung und / oder Branchenzugehörigkeit beschränkt. (Obwohl davon ausgegangen werden muß, daß es hinsichtlich der Größe von Unternehmungen eine bestimmte Obergrenze gibt, jenseits derer Betriebsübernahmen kaum denkbar sind.)

Allerdings gibt es - wie sich an der vorstehenden Zusammenstellung ablesen läßt - insbesondere in der Metallindustrie auffallend viele Fälle von Übernahmeversuchen. Dies kann u.a. auf bestimmte Charakteristika der betreffenden Belegschaften zurückgeführt werden. So beschäftigen Betriebe des metallverarbeitenden Gewerbes in der Regel einen hochqualifizierten Stamm von Facharbeitern, die nicht selten über langjährige Arbeitserfahrungen, technisches Wissen, politisches Bewußtsein und ein gewisses Selbstvertrauen verfügen. Lauter Eigenschaften, die eigenständiges und aktives Handeln begünstigen, wie es Belegschaften zur Übernahme eines Betriebes aufbringen müssen. Sieht man einmal von Ausnahmefällen ab, in denen aufgrund des Engagements von betrieblichen Gewerkschaftsfunktionären und maßgeblicher Hilfestellung von außen eine Betriebsübernahme ohne aktive Beteiligung der Belegschaft zustandekommt, wie es z.B. bei SWA in Augsburg geschehen ist.

Auch sind Kampferfahrungen, auf die aus unterschiedlichen Gründen (Krise der Stahl- und Maschinenbauindustrie, Rationalisierungen insbesondere in der Auto- und Elektroindustrie, Organisationsgrad

und Stärke der IGM) gerade auch Belegschaften in der Metallbranche zurückgreifen können, von nicht zu unterschätzender Bedeutung für das Zustandekommen bzw. den Erfolg einer Beschäftigteninitiative. Denn nur in den seltensten Fällen stoßen Betriebsübernahmeversuche durch Belegschaften nicht auf Widerstände und Hindernisse. Oft gilt es, z.B. Banken und staatliche Institutionen mit Hilfe von Demonstrationen und sonstigen, symbolischen Aktionen, d.h. durch Erzeugung öffentlichen Drucks, von der Notwendigkeit einer Unterstützung zu überzeugen. Und vor allem in vom Konkurs bedrohten Unternehmen sind Betriebsbesetzungen häufig die einzige Möglichkeit, eine Einstellung der Produktion und Betriebsplünderung durch Gläubiger zu verhindern. Mönninghoff und Arendt sind hierfür zwei Beispiele unter vielen.

Doch auch eine Belegschaft, die über Kampferfahrung, Stärke und Geschlossenheit verfügt, also potentiell aktionsfähig und -bereit ist, aktiviert sich nicht unbedingt aus eigener Kraft. Dies zeigen jedenfalls die Erfahrungen bei Schmalbach-Lubeca und Voith, wo Idee und Anstoß zu einer Betriebsübernahme von einer Kerngruppe bzw. Einzelperson ausgingen. Außerdem fungierten die Initiatoren in beiden Fällen über einen längeren Zeitraum hinweg gleichsam als Motoren der Belegschaft. Ihnen blieb ein großer Teil der Arbeit überlassen. Und im Zweifelsfall nahmen sie der Belegschaft Entscheidungen und Verantwortung ab.

Allerdings sind in dem herausragenden Engagement einzelner Kollegen, so wichtig und nützlich dieses im Einzelfall auch sein mag, Probleme angelegt, die sich unter dem Stichwort "Kaderverhalten" zusammenfassen lassen. So erhielt sich beispielsweise die Betriebsratspitze bei Olympia in Leer ein Informations- und Handlungsmonopol, das - nachdem durch vielfältige Aktionen der Belegschaft eine Betriebsübernahme in Aussicht gerückt' war - zu einer Demobilisierung und Desorientierung der Beschäftigten führte. In der Folge gewannen diejenigen Kräfte an Einfluß, die einer Betriebsübernahme von Anbeginn eher skeptisch gegenüberstanden und eine privatwirtschaftliche Lösung zur Weiterführung des Unternehmens vorzogen, so daß

letztendlich eine Spaltung der Belegschaftsinitiative möglich wurde.

Die Form der repräsentativen Interessenvertretung ist im Arbeitssystem der Bundesrepublik verankert und besitzt auf Seiten der Vertreter wie der Vertretenen eine lange Tradition in der bundesdeutschen Arbeitnehmerschaft. Diese Situation ist nicht von heute auf morgen abzubauen. Gerade Belegschaftsinitiativen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, daß sie in der Regel unter erheblichem Zeitdruck agieren müssen und einen Berg von technischen, finanziellen und organisatorischen Schwierigkeiten zu überwinden haben. Diese praktischen Zwänge können dazu verführen, sich auf die Stellvertretung durch eine bewährte betriebliche Elite zu verlassen. Angesichts der völlig veränderten Handlungsbedingungen beim Versuch einer Betriebsübernahme muß eine solche Interessenvertretungspolitik jedoch nahezu zwangsläufig scheitern. Wenn dieses Problem erkannt wird, bieten Belegschaftsinitiativen hervorragende Möglichkeiten für einen beiderseitigen Lernprozeß, in dessen Verlauf die betrieblichen AktivistInnen befähigt werden, Macht und Verantwortung abzugeben, und die bislang passiven KollegInnen und Kollegen, beides zu übernehmen.

Grundsätzlich bemerkenswert ist weiterhin, zu welchen finanziellen Risiken und Opfern Belegschaften bereit sind, wenn es um die Übernahme eines Betriebes geht. So zeigten sich z.B. die KollegInnen und Kollegen von Schmalbach-Lubeca in Einzelfällen gewillt, Lohn- und Gehaltseinbußen bis zu 15 % in Kauf zu nehmen. Die Belegschaft der Firma Arendt scheute selbst vor einer privaten Kreditaufnahme nicht zurück. Und in den meisten Fällen bildet der Verzicht der Beschäftigten auf die Auszahlung von Sozialplangeldern eine Grundvoraussetzung zur Realisierung einer Betriebsübernahme.

Ganz abgesehen davon, daß mit einer Betriebsübernahme sonstige Nachteile für die Arbeitnehmer/innen verbunden sein können. In Velbert etwa war die vorübergehende Einführung eines Conti-Schichtbetriebes vorgesehen. Und auch an die Mitarbeiter von AN in Bremen werden heute höhere Arbeitsanforderungen gestellt, als dies bei Voith der Fall war. Denn vor der Betriebsübernahme fertigten die Beschäftigten weitgehend immer die gleichen Maschinerteile, während

- 1) Eine weitere Problematisierung dieses Punktes findet sich in der Broschüre der Kooperationsstelle Oldenburg, Produktumstellung, Alternative zur Arbeitslosigkeit, S. 31 ff.

sie derzeit unterschiedliche Stücke nach Vorlage herzustellen haben.

Abschließend sei angemerkt, daß die genannten Eigenschaften und Verhaltensweisen von Beschäftigten, wie sie sich im Zusammenhang mit der Übernahme von Unternehmen stellen, unabhängig von der Zusammensetzung einer Belegschaft nach Geschlecht und / oder Nationalität zu beobachten sind. D.h., daß zum Beispiel der relativ hohe Anteil von italienischen Arbeitnehmern bei SWA in Augsburg genau sowenig zu Problemstellungen führte, die sich von denen einer anderen Betriebsübernahme unterscheiden, wie etwa die Tatsache, daß bei Voith verhältnismäßig wenig Frauen beschäftigt waren.

4.4. Externe Unterstützung

Übernahmen von Betrieben sind aus alleiniger Kraft von Einzelbelegschaften kaum denkbar. In aller Regel zeigen sich - abgesehen von politischer Unterstützung - vor allem fachliche und finanzielle Hilfestellungen vonnöten. Darüberhinaus spielt im Falle einer Überschuldung das Verhalten des Vergleichs- bzw. Konkursverwalters eine entscheidende Rolle. Und in Einzelsituationen können auch Zugeständnisse der bisherigen Unternehmensleitung an eine Belegschaftsinitiative den Erfolg bzw. Mißerfolg einer Betriebsübernahme beeinflussen.

Beispiele für den letztgenannten Punkt geben die Übernahmeveruche bei Arendt in Sersheim und Schmalbach-Lubeca in Velbert. Während Hans Arendt einer Weiterführung seiner Firma Steine in den Weg legte, indem er die Nutzungsrechte seiner Patente an ausländische Unternehmen veräußerte und sich Verhandlungen mit Belegschaftsver-

- 1) Unter externer Unterstützung werden im folgenden u.a. organisatorische, fachliche und finanzielle Hilfestellungen gewerkschaftlicher Einrichtungen (Bank für Gemeinwirtschaft, Innovations- und Kooperationsstellen) gefaßt, nicht aber solche, die in vielen Fällen von den betroffenen Orts- bzw. Bezirksverwaltungen der jeweiligen Einzelgewerkschaften zur Verfügung gestellt wurden.

tretern über einen möglichen Rückkauf weitgehend widersetzte, zeigte sich die Braunschweiger Unternehmensleitung von Schmalbach-Lubeca durchaus zu Kontaktaufnahmen mit der Velberter Belegschaftsinitiative und schließlich auch zur Unterstützung einer Werksübernahme bereit. U.a. wurden den Beschäftigten 25000 Mark zur Verfügung gestellt und ein großer Teil des Anlagevermögens zur kostenlosen Nutzung zugesagt.

Daß die Weiterproduktion in Eigenverantwortung der Velberter Belegschaft ungeachtet der recht großzügigen Haltung von Schmalbach-Lubeca scheitern konnte, läßt erkennen, wie relativ der Einfluß von bisherigen Unternehmenseignern auf die Erfolgchancen einer Betriebsübernahme zu bewerten ist. Zwar verringert die Überlassung von Sachkapital die oft erheblichen Finanzierungsprobleme von Übernahmen durch Beschäftigte. Und auch die Bereitstellung von Informationen über die betriebswirtschaftliche Situation eines Unternehmens sowie die z.B. bei Olympia in Leer geschehene, begrenzte Freistellung von Fachkräften aus Organisation und Verwaltung können zur Überwindung inhaltlicher Probleme einer Betriebsübernahme hilfreich sein. Ganz abgesehen von der Bedeutung, welche die Befreiung eines maßgeblichen Vertreters einer Belegschaftsinitiative von seinen sonstigen Aufgaben insbesondere in der Anfangsphase eines Übernahmeversuches besitzen kann. Doch letztendlich ist eine Belegschaft, die den Versuch einer Betriebsübernahme unternimmt, von der Unterstützung durch ihren bisherigen Arbeitgeber weit weniger abhängig als von außerbetrieblichen Hilfeleistungen fachlicher und finanzieller Art.

Auf fachliche Unterstützung sind Belegschaftsinitiativen in mehrfacher Hinsicht angewiesen. Denn bei Übernahme eines Unternehmens - läßt man einmal Klein- und Kleinstbetriebe außer Acht - taucht eine Fülle juristischer und betriebswirtschaftlicher Probleme auf, zu deren Bewältigung es spezieller Fachkenntnisse bedarf. So muß beispielsweise eine Rechtskonstruktion gefunden und etabliert werden, die den besonderen Erfordernissen eines belegschaftseigenen Betriebes entspricht.¹⁾ Es ist notwendig, die betriebswirtschaft-

1) Auf mögliche Organisationsformen belegschaftseigener Unternehmen und auf ihre speziellen Finanzierungsprobleme wird noch gesondert eingegangen.

liehe Situation eines Unternehmens zu analysieren, um zu entscheiden, unter welchen Bedingungen eine Betriebsübernahme sinnvoll sein kann. Eine Produktionsplanung will erstellt, der zu ihrer Realisierung notwendige Finanz- und Personalbedarf ermittelt werden. Und wie das Beispiel Schmalbach-Lubeca zeigt, fordern staatliche Stellen und Banken unter Umständen die Vorlage detaillierter Marktanalysen und Gewinnprognosen als Voraussetzung für die Gewährung von Krediten bzw. Bürgschaftsübernahmen.

Die Liste von fachlichen Anforderungen, auf die eine Belegschaft beim Versuch einer Betriebsübernahme trifft bzw. treffen kann, ließe sich fortsetzen. Vor allem für solche Fälle, in denen Produktionsumstellungen oder die Entwicklung und Fertigung eigener Produkte geplant sind. Doch verdeutlichen die genannten Problemstellungen bereits, daß ohne kompetente Unterstützung eine Betriebsübernahme durch Beschäftigte zum Scheitern verurteilt ist. Zumal sich im Regelfall leitende Angestellte oder gar Mitglieder des Managements eines Betriebes an Übernahmeaktivitäten von Belegschaften nicht beteiligen.

So offensichtlich notwendig eine außerbetriebliche, fachliche Beratung und Unterstützung von Belegschaftsinitiativen ist, so konfliktträchtig kann sie sich in der einzelnen Situation erweisen. Denn nicht selten führen Interessenlage, Arbeitsstil und persönliches Verhalten von externen Beratern zu einer Bevormundung und Demotivierung von Belegschaften, zu Frustrationen und Aggressionen bei einzelnen Mitgliedern von Beschäftigteninitiativen. Ein Beispiel hierfür gibt die Übernahme von Voith in Bremen, an der sich unterschiedliche, betriebsfremde Fachkräfte - sei es nach Aufforderung oder aus eigenem Antrieb - beteiligten und zum Teil mehr Schaden denn Nutzen stifteten. D.h. einer Belegschaft ist nicht allein mit der Bereitstellung juristischer, kaufmännischer oder technischer Kenntnisse gedient. Vielmehr müssen diese von Personen bzw. Institutionen zur Verfügung gestellt werden, die Arbeitnehmerpositionen vertreten, über Erfahrungen im Umgang mit Kolleg(inn)en verfügen bzw. genug Einfühlungsvermögen besitzen, um die Kollegin vom Band oder den Lagerarbeiter nicht vor den Kopf zu stoßen.

Entsprechende Experten sind sicherlich nicht ohne Schwierigkeiten zu finden. Zumal im Rahmen von Betriebsübernahmeversuchen häufig

nicht sichergestellt ist, ob sie für ihre Leistungen angemessen bezahlt werden können. Doch wie die vorgestellten Beispiele zeigen, sind sie mit einigem Glück an Hochschulen bzw. im universitären Umfeld, in Gewerkschaftsinstitutionen und ggf. auch in staatlichen oder städtischen Einrichtungen anzutreffen. Das "Interdisziplinäre Projektmanagement" (IPM), eine süddeutsche Unternehmensberatungsgesellschaft, die u.a. schon bei Mönninghoff und Arendt tätig wurde, ist aufgrund ihrer arbeitnehmerfreundlichen Grundhaltung sowie entsprechender Kenntnisse und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter für die Beratung von Belegschaftsinitiativen durchaus qualifiziert. Und schließlich existieren auch im alternativen Bereich unterschiedliche Einrichtungen, die eine fachliche Beratung von Belegschaften gewährleisten oder zumindest vermitteln können. Als Beispiele seien nur die in vielen Städten anzutreffenden Wissenschaftsläden, Projektberatungsstellen und Organisationen des "Netzwerk" genannt.

Schon schwerer gestaltet sich dagegen der Versuch, finanzielle Unterstützung für Betriebsübernahmen durch Beschäftigte zu gewinnen. Zwar zeigen sich, insbesondere wenn eine Belegschaftsinitiative auf ein breites Presseecho stößt, sehr oft eine Reihe von Einzelpersonen zu Spenden bereit. Doch diese können in aller Regel nicht, mehr als der berühmte Tropfen auf den heißen Stein sein. Und auch die einmalige Bereitstellung einer größeren Summe, etwa durch Kommunen, Parteien, Verbände oder den bisherigen Unternehmenseigner, hilft selten über die Deckung laufender Kosten einer Belegschaftsinitiative hinaus. Bedeutsamer sind da schon mittelbare Finanzhilfen der öffentlichen Hand, wie sie zum Beispiel den ehemaligen Beschäftigten von Voith zuteil wurden, indem der Bremer Senat Werksgelände und Maschinen des zur Schließung vorgesehenen Betriebes übernahm und der Arbeitnehmergesellschaft gegen eine monatliche Miete bzw. unentgeltlich zur Verfügung stellte.

Doch selbst wenn Belegschaften auf diese Art und Weise an Produktionsmittel gelangen und damit kurzfristig kein Investitionskapital aufbringen müssen, so können sie doch nicht mit leeren Taschen, d.h. ohne einen Finanzspielraum, der die Liquidität eines Unternehmens sichert, mit der Produktion beginnen. Zwar hängt die Höhe des bei Betriebsübernahme benötigten Risikokapitals von der Größe des jeweiligen Unternehmens ab, überwiegend handelt es sich jedoch

um Summen, die eine Belegschaft nur mit Unterstützung von kreditgebenden Banken aufbringen kann. Und diese ist aus unterschiedlichen Gründen nur sehr schwer zu erhalten. Sei es aufgrund von betriebswirtschaftlichen Risikoerwägungen, aus grundsätzlichen, ideologischen Vorbehalten oder auch nur aus Mißtrauen gegenüber Unternehmen, deren oberstes Ziel nicht die Gewinnmaximierung ist: Eine Kreditvergabe an belegschaftseigene Betriebe lehnen Banken in der Mehrzahl aller Fälle ab.

Wie die Betriebsübernahmeversuche bei Arendt und Schmalbach-Lubeca zeigen, bildet die Bank für Gemeinwirtschaft hier keine Ausnahme. Gemäß ihrer Geschäftspolitik, die sich in nichts von der anderer Kreditinstitutionen unterscheidet ("Banken sind Geschäftsbetriebe, in denen mit Geld Geld verdient wird.")¹⁾, legt sie bei der Kreditvergabe an Belegschaftsinitiativen auch keine Solidaritätskriterien an. Es drängt sich im Gegenteil der Eindruck auf, als verhalte sich die Bank für Gemeinwirtschaft gegenüber Finanzierungsanliegen im Zusammenhang mit Betriebsübernahmen besonders ablehnend. U.a. mag hierfür die Befürchtung verantwortlich sein, daß mit der ersten Kreditgewährung an eine Belegschaftsinitiative ein Präzedenzfall geschaffen wird, der in der Konsequenz zu einer Flut weiterer Forderungen nach Finanzierung von Arbeitnehmeraktivitäten führt. Dennoch muß sich die Bank für Gemeinwirtschaft fragen lassen, aus welchen Gründen sie die Grundpfandrechte von SWA an einen Privatunternehmer verkaufte. Denn daß hierdurch die Übernahme des Textilunternehmens durch die Beschäftigten und dadurch der Erhalt von rund 600 Arbeitsplätzen erheblich gefährdet würde, war ungeachtet gegen teiliger Behauptungen des Pfandrechtkäufers abzusehen.

Insgesamt ist also festzustellen, daß die finanzielle Unterstützung von Belegschaftsinitiativen gleichermaßen notwendig und schwer zu erlangen ist. Dementsprechend ist auch die überwiegende Anzahl von Übernahmeversuchen durch Belegschaften an Problemen der Finanzierung gescheitert. Und solange sich die distanzierte Haltung der etablierten Kreditinstitute einschließlich der Bank für Gemeinwirt

1) Dr. Achim von Loesch, ehemals Leiter des Referats Gemeinwirtschaft der BfG, jetzt Direktor der Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft AG, in: Kommune, Zeitschrift für Politik und Ökonomie, Nr. 6 / 1984, S. 27

schaft gegenüber dem Gedanken einer Arbeitnehmergesellschaft nicht verändert, wird dies auch so bleiben. Es sei denn, es werden Finanzierungsformen entwickelt, welche die Abhängigkeit der Belegschaften von professionellen Kreditkapitalgebern entscheidend verringert. Ansätze hierzu wurden etwa von der Belegschaft bei Arendt gemacht, die sich um Kredithilfen aus dem alternativen Bereich bemühte, oder von den ehemaligen Voith-Beschäftigten, die bisher gänzlich ohne Finanzierungshilfen von Kreditinstitutionen auszukommen versuchen. Auf weitere Möglichkeiten wird noch in einem späteren Zusammenhang eingegangen.

Abschließend sei erwähnt, daß Betriebsübernahmeversuche, die infolge eines Unternehmensbankrotts entstehen, maßgeblich vom Verhalten des jeweiligen Konkursverwalters abhängen. Dies zeigen einerseits die Beispiele Mönninghoff und Arendt, wo die Belegschaften mit Hilfe von Betriebsbesetzungen Maßnahmen der Konkursverwaltung (Entlassungen, Nicht-Abwicklung noch vorhandener Aufträge) verhindern mußten, die eine zukünftige Fortführung der Produktion in Regie der Beschäftigten erheblich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht hätten. Während auf der anderen Seite am Fall der Betriebsübernahme von SWA deutlich wird, daß ein arbeitnehmerorientierter Konkursabwickler in der Lage ist, der Gründung eines belegschaftseigenen Unternehmens durch geschickte Verhandlungen mit Bankenvertretern und sonstigen Gläubigern zum Erfolg zu verhelfen.

4.5. Rechtsformen

Abgesehen von den vielen Neugründungen belegschaftseigener Betriebe im Handwerks- und Dienstleistungsbereich der letzten Jahre sind Belegschaftsunternehmen in der Bundesrepublik - mehr noch als in anderen westlichen Ländern - von ihrem gesellschaftlichen Stellenwert und ihrer Anzahl her unbedeutend. Auch haben sie oft keinen dauerhaften Bestand, was allerdings weniger auf ihr betriebswirtschaftliches Scheitern als vielmehr auf den Umstand zurückzuführen ist, daß sie häufig in "normale" Betriebe zurückverwandelt werden.

Überwiegend wird die Auffassung vertreten, daß der Grund hierfür vor allem in den vorhandenen rechtlich-institutionellen Bedingungen zu suchen ist.

Tatsächlich berücksichtigt das deutsche Recht den Gedanken einer Identität von arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Beziehungen nur unzureichend. Am ehesten findet er noch im Genossenschaftsgesetz seinen Niederschlag, in dessen Geltungsbereich laut § 1 auch "Vereine zur Herstellung von Gegenständen und zum Verkauf derselben auf gemeinschaftliche Rechnung (Produktivgenossenschaften)" fallen. Hierzu werden in der Regel Produktionsbetriebe gezählt, auf welche die drei wichtigsten genossenschaftlichen Prinzipien zutreffen: das Identitäts-, das Förderungs- und das Demokratieprinzip. Im Idealzustand heißt dies, daß die Mitglieder einer Produktivgenossenschaft gleichzeitig Eigentümer und Beschäftigte sind. Nicht die Kapitalverwertung, sondern die Verwendung und Ausweitung der individuellen Fähigkeiten und damit das Tätigkeitsinteresse der Genossenschaftsmitglieder stehen im Vordergrund. Es gilt die Regel "Ein Mensch - eine Stimme", unabhängig von der Höhe der Kapitaleinlage, dem Alter, der Dauer der Betriebszugehörigkeit, dem Engagement und der Qualifikation der Mitglieder.

Dennoch wurde bislang in keinem der bekannten Fälle die Genossenschaft als Rechtsform für eine Betriebsübernahme durch die Belegschaft gewählt. Dies mag u.a. darauf zurückzuführen sein, daß viele Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes - insbesondere nach den Änderungen im Jahr 1973 - von der genannten, idealtypischen Definition einer Produktivgenossenschaft abweichen (Mehrfachstimmrecht, Aufhebung einer Begrenzung der Kapitalverzinsung, Autonomie des Vorstandes). Auch darf nicht übersehen werden, daß das Genossenschaftsrecht eher auf Handelsbetriebe und Fördergemeinschaften denn auf Produktionsunternehmen ausgerichtet ist. Und schließlich wirft die Rechtsform einer Genossenschaft ohne Nachschußpflicht der Genossen Probleme für solche Betriebe auf, deren Eigenkapitalbedarf nicht durch die Einlagen der Mitarbeiter allein gedeckt werden kann. Denn wenn es die rechtlichen Bestimmungen auch nicht ausdrücklich vorschreiben: In der Praxis erfolgte die Eigenkapitalbildung von Genossenschaften bislang ausschließlich über deren Mitglieder.

Die Mehrzahl der existierenden Belegschaftsunternehmen - seien sie

im alternativen Bereich angesiedelt, partnerschaftlich organisiert oder durch Übernahme von Beschäftigten zustande gekommen - werden im Kern als GmbH geführt. Denn diese Rechtsform, die überwiegend auch im Zusammenhang mit gescheiterten Übernahmeversuchen projiziert wurde, besitzt zwei entscheidende Vorteile. Zum einen schreibt sie schon im Rechtstitel einer Firma die Haftungsbegrenzung fest. Zum anderen gewährt das GmbH-Gesetz einen großen Freiraum bei der Gestaltung der Satzung. Über den GmbH-Kern hinaus weisen allerdings die bekannten (Modelle für) Belegschaftsunternehmen verschiedene rechtliche Gestaltungselemente auf, die in drei unterschiedliche Richtungen zielen: Entweder sie orientieren sich an der Öffentlichkeit, an dem Gedanken der Betriebsautonomie oder an den Erfordernissen des Kapitalmarktes.

Typische Beispiele für an der Öffentlichkeit orientierte Organisationsmodelle geben die (Versuche von) Betriebsübernahmen bei Mönninghoff, Olympia und Arendt. Zu den besonderen Charakteristika dieser Gruppe zählen:

- Ein Belegschaftsverein, über den die Alt-Belegschaft (nicht nur die Belegschaft der Auffanggesellschaft) an Entwicklung und Aufbau einer Firma beteiligt wird, der die Einbindung einer interessierten Öffentlichkeit ermöglicht und dem neben der Durchführung von Aktionen auch die rechtlich eigenständige Vertretung der Belegschaftsinteressen obliegt.
- Eine Stiftung, in die durch Forderungsverzicht freigewordene oder durch die öffentliche Hand erworbene Betriebsmittel eingebracht werden, und die neben der Aufgabe, der Betriebsgesellschaft das notwendige Eigenkapital zuzuführen, dem Zweck dient, in Zusammenarbeit mit anderen Trägern berufsbildende Maßnahmen anzubieten (Mönninghoff, Olympia).
- Die Aufnahme von Kommanditisten über die Gründung einer GmbH + CoKG, womit Finanzierungslücken geschlossen werden sollen, ohne daß die entsprechenden Kapitaleinlagen zu einem Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmenspolitik führen. (Ob sich allerdings unter diesen Konditionen andere als gemeinwirtschaftlich interessierte Kommanditisten finden lassen, ist aufgrund der sich aus § 159 HGB ergebenden Haftungsbedingungen fraglich.)

Die Zusammenführung von Belegschaftsverein, Stiftung und GmbH kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Nimmt man den Gedanken der Selbstverwaltung genau, dürften allein die Treuhänder des Belegschaftsvereins als Gesellschafter der GmbH fungieren, während der Stiftung die Rolle eines Kommanditisten zukommt (Arendt). Allerdings ist auch eine Lösung denkbar, wonach eine Stiftung und ein Pool von Kommanditisten als Gesellschafter einer GmbH auftreten (Mönninghoff, Olympia). Zumal damit der Aspekt des öffentlichen Interesses zusätzlich betont wird.

Ausgestaltungsformen einer GmbH, die sich in erster Linie an der Autonomie eines Belegschaftsunternehmens orientieren, sind vor allem bei den vielfach unbemerkten Betriebsübernahmen von Kleinbetrieben und im alternativen Bereich zu finden. Hier sind die Arbeitnehmer gleichzeitig Gesellschafter einer GmbH (Richard Adam und Co GmbH). Im Gegensatz zu Personengesellschaften läßt die Rechtsform der GmbH dies grundsätzlich zu, obwohl es hier bereits in einigen Fällen zu sozialversicherungsrechtlichen Schwierigkeiten gekommen ist. Entscheidender sind allerdings Probleme, die mit dem Ausscheiden eines Belegschaftsmitgliedes auftreten können. Denn die Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmer und Betrieb unterscheidet sich bezüglich Fristigkeiten und Mithaftungsansprüchen erheblich von der unter Gesellschaftern und kann dadurch insgesamt sehr aufwendig werden. Von daher besitzt das Modell von AN in Bremen praktische Vorzüge. Denn hier ist - wie bei den öffentlich-orientierten Modellen - ein Belegschaftsverein zwischengeschaltet. Allerdings ist dieser gegen betriebsexterne Einflüsse weitgehend abgeschottet, da die Mitarbeiter von AN auf eine unabhängige Gestaltung der Unternehmenspolitik allergrößten Wert legen.

Ein typisches Beispiel für eine am Kapitalmarkt orientierte GmbH gibt die Augsburger Spinnerei und Weberei (SWA). Denn in dem Treuhandvertrag, auf dessen Grundlage die aus den Sozialplanansprüchen der Beschäftigten resultierenden Belegschaftsanteile der Gesellschaft verwaltet werden, ist die Möglichkeit zu deren Veräußerung - vorgesehen. Mit anderen Worten: Der Mehrheitsbesitz der Belegschaft ist nicht auf Dauer gesichert, womit sich auch die Chancen der Beschäftigten, auf die Unternehmenspolitik Einfluß zu nehmen, entscheidend verändern, d.h. reduzieren. Es sei denn, es würden mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen frühzeitig Mitbestimmungsrechte

verankert, wie sie etwa bei der Firma Opel Hoppmann in Siegen auf Initiative des Unternehmers vereinbart wurden.

Auf der Suche nach geeigneten Rechtsformen für Betriebe in Belegschaftshand werden neben der Genossenschaft und unterschiedlichen Modellen einer GmbH auch Aktiengesellschaften diskutiert und praktiziert. Als Beispiel sei die Füssener Textil AG erwähnt. Zwar kommt die Aktiengesellschaft wegen der Höhe des gesetzlich vorgeschriebenen Startkapitals nur für größere Unternehmungen in Frage. Doch für diese wird sie aufgrund ihrer Haftungsbeschränkung, Fungibilität und Anteilstückelung durchaus interessant. Allerdings stehen Finanzierungsvorteilen, wie sie der Aktienmarkt bietet, Nachteile gegenüber, die sich aus der jederzeitigen Veräußerbarkeit der Belegschaftsanteile, d.h. des instabilen Arbeitnehmerinflusses ergeben. Letzterem kann zwar durch die verschiedenen Formen der Namensaktie entgegengewirkt werden. Dann allerdings besitzt die Rechtsform einer Aktiengesellschaft kaum noch Vorzüge gegenüber der einer GmbH.

Insgesamt muß festgestellt werden, daß es kein Organisationsmodell gibt, welches sich prinzipiell für jedes Belegschaftsunternehmen anbietet. Vielmehr ist die Eignung einer Rechtsform von den jeweiligen Bedingungen abhängig, die sich im Einzelfall bei Gründung eines Arbeitnehmerbetriebes bzw. bei Übernahme eines Unternehmens durch die Beschäftigten stellen. Hierzu gehören Größe und Kapitalbedarf einer Firma, deren sonstige betriebswirtschaftliche Voraussetzungen, aber auch die Zielvorstellungen der Beschäftigten und die gesamtgesellschaftliche Situation.

Wenn dennoch die Produktivgenossenschaft in jüngster Zeit verstärkt als ideale Rechtsform eines Belegschaftsunternehmens diskutiert wird, so ist dies vor allem auf positive Erfahrungen zurückzuführen, die mit ihr im alternativen Bereich gesammelt wurden. Demgegenüber sind aus der bundesdeutschen Geschichte nur zwei Beispiele von Betriebsübernahmen durch Beschäftigte bekannt, die in Form einer Genossenschaft erfolgten. Es sind dies die "Metallverarbeitung Friedrichshafen" und das "Sauerstoffwerk Friedrichshafen". Beide Firmen waren Nachfolgebetriebe der "Luftschiffbau Zeppelin", die nach Kriegsende ihre Fertigung aufgeben mußte. Ihre genossenschaftliche Organisation entsprang einer Auflage des Kommandanten der

französischen Besatzungszone. Später wurden neueingestellte Arbeitnehmer nicht mehr in die Genossenschaft aufgenommen, so daß sich diese nach und nach in eine reine Trägergesellschaft verwandelte und die Unternehmen ihre Rechtsform schließlich wechselten.¹⁾

4.6. Finanzierungsprobleme

Im Zentrum der Diskussion über Finanzierungsmöglichkeiten und -Schwierigkeiten von Belegschaftsbetrieben stehen die verschiedenen, potentiellen Kapitalgeber und Financiers mit ihren jeweiligen Interessen und spezifischen Problemen bei der Geldvergabe.

Da wären zunächst die Belegschaften zu erwähnen, deren Sozialplanansprüche bei vielen (Versuchen von) Betriebsübernahmen zum Ausgangspunkt für weitere Finanzierungsüberlegungen gemacht werden. Zwar ist zu berücksichtigen, daß Sozialplanmittel aus der Veränderung des Arbeitsplatzes folgende Konsequenzen abmildern sollen. D.h. aus sozialpolitischen Erwägungen besitzt jeder Arbeitnehmer einen individuellen Anspruch auf entsprechende Gelder, ähnlich wie auf Lohn- und Gehaltsforderungen. Doch wenn infolge einer Betriebsübernahme ein Arbeitsplatzwechsel vermieden wird, läßt sich die kollektive Verwendung der Sozialplangelder zu eben diesem Zweck durchaus diskutieren. (Abgesehen davon, daß sie ja auch kollektiv ausgehandelt werden.)

Als Hauptargument gegen die Verwendung von Sozialplanmitteln zur Finanzierung einer belegschaftseigenen Auffanggesellschaft wird deren mögliche Gefährdung durch das Risiko einer Betriebsfortführung ins Feld geführt. Dem muß allerdings entgegengehalten werden, daß für den drohenden Insolvenzfall eine weit höhere Gefährdung der betreffenden Gelder durch die jüngste Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts erfolgt, wonach Gläubigerforderungen auf der Rangskala der Mittelverwendung im Kon-

1) vgl.: Burghard Flieger (Hrsg.), Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München 1984

kursverfahren vor Sozialplanansprüchen der Beschäftigten rangieren. Außerdem wird im Rahmen des "Beschäftigungsförderungsgesetzes" zur Zeit die Einschränkung der Mitbestimmungspflicht bei Abschluß eines Sozialplanes und die summenmäßige Beschränkung der Gelder diskutiert, welche für einen Sozialplan bereitgestellt werden. Weshalb zu überlegen wäre, ob sich nicht gerade durch die Bereitschaft einer Belegschaft, auf die Befriedigung ihrer Sozialplanansprüche erst einmal zu verzichten, Möglichkeiten zu deren Sicherung ergeben könnten. So ist z.B. denkbar, daß im drohenden Insolvenzfall aufgrund der Zurückstellung von Belegschaftsansprüchen eine Situation geschaffen wird, in der es auch im Interesse sonstiger Gläubiger liegt, einem zeit- oder teilweisen Forderungsverzicht zuzustimmen, da anderenfalls - etwa infolge der sofortigen Liquidation eines Unternehmens - alle Beteiligten leer ausgehen würden. Und nicht zuletzt ist die Anlage von Sozialplangeldern in einer Auffanggesellschaft auf jeden Fall überlegenswert, wenn Konditionen zur Absicherung der Gelder geschaffen werden.

Neben der Einbringung von Sozialplangeldern besitzen Belegschaften die Möglichkeit, sich durch die Umbuchung von Pensionsrückstellungen (Süßmuth), die Übernahme von Bürgschaften (bei Arendt vorgesehen), als stille Gesellschafter oder Kommanditisten und über Privateinlagen einzelner Beschäftigter an der Finanzierung von Betrieben zu beteiligen. Doch welche Form auch gewählt wird: Dem Risiko eines Anspruchsverlustes bzw. einer Haftbarmachung sowie auch einer gewissen Gefährdung von Bareinlagen kann letztendlich nicht vollständig aus dem Weg gegangen werden.

Banken sind in aller Regel als Kreditkapitalgeber von belegschaftseigenen Auffanggesellschaften gefordert. Die hierbei, vor allem aufgrund der üblichen Risikoabsicherung und infolge grundlegender (banken)politischer Entscheidungen auftauchenden Probleme wurden bereits deutlich.[^] Im Einzelfall können Kreditinstitute allerdings auch durch den Verzicht oder die Rückstellung von Forderungen bzw. aufgrund ihrer Verfügungsmacht über zur Sicherheit übereignetes An-

1) vergleiche S. 54 f

lagevermögen zur Finanzierung von Betrieben in Belegschaftshand beitragen. Eine diskutabile Möglichkeit bietet in diesem Zusammenhang die Etablierung einer Stiftung, wie sie etwa von den Beschäftigten bei Mönninghoff oder Olympia vorgesehen wurde.

Bund, Ländern und Kommunen stehen eine Reihe von Instrumentarien der Wirtschaftsförderung und Arbeitsplatzzerhaltung zur Verfügung, die aus gewerkschaftlicher Sicht häufig kritisiert werden, da sie fast ausnahmslos auf die finanzielle Unterstützung traditioneller, kapitalistischer Unternehmensformen ausgerichtet sind. Die Nutzungsüberlassung von Anlagevermögen (AN / Voith) oder die Einbringung von Immobilien und sonstigem Sachkapital in eine Stiftung sind erste Ansätze für Finanzhilfen der öffentlichen Hand, die den besonderen Charakter von Belegschaftsunternehmen berücksichtigen und vor allem den spezifischen Zielsetzungen von Arbeitnehmerbetrieben (Arbeitsplatzzerhaltung, Förderung von Eigeninitiative und Selbstverwaltung) einen Stellenwert einräumen, der dem von herkömmlichen Unternehmenszielen gleichkommt. Ob sich in Zukunft eine weitere, öffentliche Subventionierung von Belegschaftsbetrieben durchsetzen wird, hängt sicherlich u.a. davon ab, inwieweit es gelingt, eine über die spektakulären Fälle der jüngsten Vergangenheit hinausgehende, interessierte und unterstützende Öffentlichkeit für entsprechende Belegschaftsinitiativen zu gewinnen.

Nach dem Arbeitsförderungsgesetz besitzt die Bundesanstalt für Arbeit die Möglichkeit, die Schaffung von Arbeitsplätzen zu bezuschussen und die Qualifizierung von Arbeitslosen zu finanzieren. Beides wird von vielen Belegschaftsinitiativen eingefordert, um in der Anfangsphase einer Arbeitnehmergesellschaft die Lohnkosten zu senken, bzw. um solchen Beschäftigten, die nicht (sofort) übernommen werden können, Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen. Allerdings weist das Arbeitsförderungsgesetz einige Bestimmungen auf, die seine Anwendungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Belegschaftsunternehmen bzw. Betriebsübernahmen durch Beschäftigte erschweren. So beschränkt sich u.a. die Bezuschussung und Finanzierung auf zugewiesene Arbeitnehmer, die bereits seit einiger Zeit arbeitslos gemeldet sind. (Von dieser Regelung ist laut § 93 AFG nur ausnahmsweise abzusehen.) Außerdem sind solche Arbeitnehmer von der Förderung ausgeschlossen, die als Mitunternehmer innerhalb einer Genossenschaft, einer GmbH usw. an der Schaffung eines eigenen Arbeits-

platzen beteiligt sind. Womit jede Arbeitnehmerbeteiligung als eine Form der Selbständigkeit gewertet wird, die arbeitsrechtlichen Bestimmungen nicht mehr unterliegt. D.h. hier läge eine Gesetzesreform unbedingt im Sinne von Beschäftigten eines Belegschaftsunternehmens .

Eine Finanzierung von Belegschaftsbetrieben über den privaten Kapitalmarkt ist grundsätzlich problematisch. Allerdings kann sie in Ausnahmefällen gelingen. Z.B. wenn eine Belegschaft aufgrund ihrer Qualifikation und Spezialisierung stark genug ist, um ein ausgeprägtes Interesse von privaten Kapitalgebern an einer Produktion (etwa infolge eines starken Nachfragedrucks) zur Durchsetzung einer rechtlichen Beteiligung an einem Betrieb benutzen zu können. Auch ist eine Refinanzierung von Arbeitnehmergeellschaften über den privaten Kapitalmarkt denkbar, wenn positive Renditeerwartungen bestehen. Und letztendlich wäre zu überlegen, ob nicht durch die Einrichtung einer Beteiligungsgesellschaft für "Arbeitnehmerbetriebe, die zwischen den Kapitalmarkt (dazu gehören auch Anlagen nach dem 4. Vermögensbildungsgesetz und solidarische Kapitalgeber aus dem interessierten Umfeld) und die einzelnen Belegschaftsunternehmen geschaltet wird, eine Risikostreuung und damit verstärkte Bereitschaft zu privaten und sonstigen Kapitaleinlagen zu erzielen ist. ^

Neben den erörterten Problemen, die sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Kapital- bzw. Kreditgebern eines Belegschaftsunternehmens ergeben, wirft die erfahrungsgemäß geringe Höhe einer möglichen Eigenkapitalausstattung von Arbeitnehmergeellschaften erhebliche Schwierigkeiten auf. Deshalb sollen abschließend einige grundsätzliche Überlegungen zur Finanzierungsstruktur Von Betrieben in Belegschaftshand angestellt werden.

Früher besagte eine goldene Bilanzregel, daß die Höhe des Eigenkapitals mindestens dem Wert des Anlagevermögens entsprechen solle. Da sie ohne weiteres nicht haltbar war, werden heute auch lang-

- 1) Unter dem Titel "Gemeinwirtschaftliche Wagnisfinanzierungsgesellschaft" wurde hierzu ein Vorschlag von Horst Hinz und Andreas Scholz (IBS / IGM Berlin) ausgearbeitet. (Im Mai diesen Jahres als Tischvorlage zur Berliner Tagung "Strategien alternativer Produktion" vorgelegt.)

fristige Verbindlichkeiten (über 4 Jahre) und langfristige Rückstellungen (z.B. Pensionsrückstellungen) dem Eigenkapital zugeordnet. Während andererseits zum Anlagevermögen sonstiges langfristiges Vermögen gezählt wird, über das Belegschaften allerdings in der Regel nicht verfügen. Mit anderen Worten: Es hat sich im Laufe der Zeit ein Sinken des Eigenkapitalanteils von Unternehmen durchgesetzt, womit die Bedeutung und der Einfluß potenter Kreditkapitalgeber für bzw. auf die betriebliche Finanzierung gestiegen ist.

Doch obwohl die durchschnittliche Eigenkapitalquote bundesdeutscher Unternehmen in den letzten Jahren auf 20 bis 25 Prozent gesunken ist, kann sie von belegschaftseigenen Betrieben in aller Regel nicht erzielt werden. Damit stehen diese vor einem doppelten Problem. Zum einen sind sie in einem noch größeren Maße als sonstige Unternehmen auf Kreditkapital angewiesen. Zum anderen verringert ihr niedriger Eigenkapitalanteil die Liquidität, Kreditwürdigkeit und damit auch Konkurrenzfähigkeit. Bedenkt man zusätzlich die vorhandene grundsätzliche und politische Skepsis der Banken gegenüber Belegschaftsbetrieben, dann gewinnt deren Abhängigkeit vom Finanzierungswillen der Kreditinstitutionen geradezu fatale Ausmaße. Und da zur Zeit selbst die Bank für Gemeinwirtschaft noch nicht bereit ist, ihre ablehnende Haltung aufzugeben, ist hier in naher Zukunft auch keine Veränderung zu erwarten.

Als Ausweg bleibt Belegschaftsinitiativen der Versuch, auf Grundlage einer soliden Eigenkapitalausstattung eine Kreditfinanzierung über kleinere Banken zu erreichen, die entweder ein regionalpolitisches Interesse am Fortbestand eines Betriebes besitzen oder dem Modell von Belegschaftsunternehmen grundsätzlich offen gegenüberstehen. Dazu ist es allerdings notwendig, die Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung zu verbessern. Etwa durch die Gründung einer überbetrieblichen Beteiligungsgesellschaft für Belegschaftsunternehmen, die Anteile an verschiedenen Arbeitnehmerbetrieben hält und so ihr Risikokapital durch Risikostreuung sichert. Über diesen Weg könnten auch Sozialplangelder viel freier eingesetzt werden. Abgesehen davon, daß er - wie bereits erwähnt - auch Vorzüge bei einer Finanzierung über den freien Kapitalmarkt besitzt.

Weitere Chancen zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur von Be-

legschaftsunternehraen bieten die Gebrauchsüberlassung von Anlagevermögen, das von der öffentlichen Hand erworben wird (AN/Voith), die Übereignung von Vermögenswerten durch den Ex-Konzern (Schmalbach-Lubeca) und die Einbringung entsprechender Werte in das Eigenkapital über eine Stiftung. Selbstverständliche Voraussetzung ist hierbei, daß die jeweiligen Anlagewerte für die Produktion benötigt werden und noch nicht so überaltert sind, daß nach kurzer Zeit Neuinvestitionen anstehen.

Abschließend sei auf die mit einer Eigenkapitalerhöhung in Belegschaftsunternehmen möglicherweise verbundenen Gefahr eines Verlustes bzw. einer entscheidenden Reduzierung der Arbeitnehmeranteile verwiesen. Leidvolle Erfahrungen mit diesem Problem sammelten die Beschäftigten der "partnerschaftlichen" Betriebe Porst und Behrens. Sie legen den Schluß nahe, daß Belegschaftsbetriebe eine wesentlich konsequentere Gewinneinbehaltungspolitik betreiben müssen als herkömmliche Unternehmen dies tun. Selbst wenn hierdurch eine Finanzierung über den Kapitalmarkt nahezu ausgeschlossen wird.

4.7. Zeitliche und sonstige Rahmenbedingungen

Neben den genannten juristischen, ökonomischen, politischen und organisatorischen Schwierigkeiten, auf die Belegschaften beim Versuch einer Betriebsübernahme treffen, erscheint der zeitliche Druck, unter dem Beschäftigteninitiativen in aller Regel agieren müssen, ein eher unbedeutendes Problem zu sein. Allerdings sollte nicht vergessen werden, daß restriktive zeitliche Rahmenbedingungen eine denkbar schlechte Voraussetzung für die Lösung komplexer Sachzusammenhänge darstellen.

In der überwiegenden Zahl der Fälle werden Belegschaften vom drohenden Konkurs eines Unternehmens bzw. von der geplanten Stilllegung eines Betriebes völlig überrascht. Sieht man einmal von kaum vorhersehbaren Konzernzusammenbrüchen ab, muß dies nicht so sein. Zwar liegt es im Interesse von Unternehmensvorständen und Geschäftsleitungen, die ökonomische Situation eines Betriebes oder dessen beab-

sichtigte Schließung aufgrund von unternehmenspolitischen Zielsetzungen vor den Beschäftigten möglichst lange geheim zu halten. Doch lassen sich häufig Warnsignale erkennen, die insbesondere den Betriebsratsmitgliedern im Wirtschaftsausschuß und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat einer Gesellschaft bei einiger Aufmerksamkeit nicht verborgen bleiben können. Hierzu gehören vor allem ein Investitionsstop, ein Wechsel im Management und das Auftauchen von Unternehmensberatern sowie die Verweigerung von Informationen. Und auch für die Belegschaft gibt es Möglichkeiten, die Gefährdung eines Betriebes zu erkennen. Sei es dadurch, daß freigewordene Stellen nicht mehr besetzt werden, notwendige Instandsetzungs- und Reparaturarbeiten unterbleiben, die Materialbereitstellung nicht mehr funktioniert, Kundenreklamationen zunehmen oder gar Löhne und Gehälter nicht mehr pünktlich überwiesen werden

Als weiterer Faktor, der - ähnlich den zeitlichen Bedingungen - generell vorhandene Schwierigkeiten einer Betriebsübernahme verstärken bzw. erleichtern kann, muß im Falle der beabsichtigten Fortführung eines Zweigwerkes oder der Tochterfirma einer Unternehmung das Verhalten des Gesamtbetriebsrates bzw. sonstiger Teilbelegschaften eines Konzerns gewertet werden. Denn mit Unterstützung z.B. der Stammbeflegschaft eines Unternehmens können einem Arbeitgeber Zugeständnisse abgetrotzt werden (hohe Abfindungen, Überlassung von Anlagevermögen), die aus alleiniger Kraft einer Einzelbelegschaft nicht möglich wären. Beispielgebend ist in diesem Zusammenhang die Solidarität der Heidenheimer Beschäftigten von Voith mit ihren Bremer Kollegen und Kolleginnen, die nicht nur zum Abschluß eines großzügigen Sozialplans beigetragen hat, sondern auf deren Grundlage auch die finanzielle Beteiligung von Mitgliedern des Voith-Gesamtbetriebsrates an der Bremer Arbeitnehmergesellschaft ihre Berechtigung erhält.

5. Grenzen und Möglichkeiten von Betriebsübernahmen durch Belegschaften

Angesichts der erörterten Problemstellungen taucht die Frage auf, ob Betriebsübernahmen durch Belegschaften hierzulande überhaupt eine Perspektive besitzen, oder ob sie nicht vielmehr Verzweiflungstaten von Beschäftigten sind, die aus Angst vor Arbeitslosigkeit nach jedem sich bietenden Strohalm greifen und dabei, wie Franz Steinkühler es formuliert, "ihr sauer erspartes gutes Geld dem schlechten Geld" hinterherwerfen.*^ Hierauf eine umfassende Antwort zu geben, würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengende, philosophische und ideologische Betrachtungen erfordern. Allerdings lassen sich einige Aspekte zusammentragen, die Grenzen und Möglichkeiten von Betriebsübernahmen beleuchten.

Zunächst einmal ist festzuhalten, daß die primäre Zielsetzung von Belegschaftsinitiativen, d.h. der Erhalt von bestehenden Arbeitsplätzen, bislang in den seltensten Fällen erreicht wurde. Und die Chancen, daß sich dies in naher Zukunft prinzipiell ändert, sind aufgrund der bestehenden Machtverhältnisse in Politik und Wirtschaft nur gering. Allerdings muß mit gleicher Deutlichkeit festgestellt werden, daß die fortschreitende Krise die Aktionsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen momentan derart einschränkt, daß die Umsetzung von Programmen und Konzepten gegen die wachsende Arbeitslosigkeit - zumal wenn dazu der politische Wille aus Bonn vonnöten ist - insgesamt zunehmend schwieriger wird. Und vor diesem Hintergrund müssen (Versuche von) Betriebsübernahmen durch Belegschaften als eine Möglichkeit gesehen werden, den Handlungsspielraum im Kampf für den Arbeitsplatzzerhalt zu erweitern .

Hinzu kommt, daß Belegschaftsinitiativen zur Übernahme von Betrieben und insbesondere in Arbeitnehmerregie geführte Unternehmen einen Freiraum zur Diskussion, Entwicklung und Erprobung von Modellen bieten, die in unterschiedlicher Hinsicht exemplarischen Cha-

1) Franz Steinkühler, a.a.O.

rakter besitzen. Sei es im Sinne einer humanen Arbeitsorganisation, einer Angleichung der Bezahlung von Kopf- und Handarbeit oder einer Bekämpfung der zunehmenden Arbeitsentfremdung. Zwar sollten die diesbezüglichen Möglichkeiten nicht überschätzt werden, da aufgrund der marktwirtschaftlichen Konkurrenzsituation auch Betriebe in Belegschaftshand einen gewissen Produktivitätsstandard erzielen müssen. D.h. sie sind unter Umständen gezwungen, Produktions- und Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen, die keineswegs arbeitnehmerfreundlich sind. Als Beispiel sei nur auf die beabsichtigte, vorübergehende Einführung von Conti-Schicht im Velberter Werk von Schmalbach-Lubeca verwiesen. Dennoch können an der (vorgesehenen) Betriebsorganisation von Belegschaftsunternehmen Perspektiven abgelesen werden, die im Rahmen des herrschenden Wirtschaftssystems grundsätzlich jedem Arbeitnehmer bzw. jeder Arbeiterin offen stehen. Und zumindest auf Dauer gesehen, wird dies nicht ohne Konsequenzen für herkömmlich gestaltete Unternehmen bleiben.

Ein dritter Aspekt, der für die Übernahme von Betrieben durch Belegschaften spricht, entspringt dem Gedanken, daß eine gesamtgesellschaftlich nützliche Produktion auf dem Stand der momentanen, ökonomischen Bedingungen nur in einer kollektiv-wirtschaftlichen Form möglich ist. Denn solange die Folgekosten einer z.B. umweltfeindlichen Produktion der Allgemeinheit auferlegt werden, ist es unter rein marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten nur folgerichtig, wenn Einzelunternehmer in Hinblick auf eine individuelle Gewinnmaximierung eine Unternehmenspolitik betreiben, welche die potentielle Gefährdung des Allgemeinwohls außer Acht läßt. Währenddessen schließen Belegschaftsbetriebe, da sie sich in aller Regel nicht vorrangig am Profitprinzip orientieren, die betriebswirtschaftlich unrentable Produktion volkswirtschaftlich sinnvoller Güter nicht von vornherein aus. Zwar können sie sich den "Luxus" einer nicht profitablen Fertigung auch nur in solchen Grenzen leisten, die den Unternehmensbestand nicht gefährden. Doch zeigt das Beispiel von AN in Bremen, daß der verbleibende Spielraum ausreichen kann, um erste Schritte in Richtung auf eine gesellschaftlich wertvolle Produktion zu tun.

Zum Abschluß sei darauf hingewiesen, daß (Versuche von) Betriebsübernahmen durch Belegschaften ohne Zweifel emanzipatorische Ele-

mente in sich tragen. Denn in ihrem Rahmen beginnen Arbeitnehmer selbständig zu handeln, in eigener Verantwortung z.B. Entscheidungen über Art und Ziel einer Produktion zu treffen. D.h. Betriebsübernahmen können einen Beitrag zur Verwirklichung von Zielen leisten, die sich unter Stichworten wie "Befreiung der Arbeit", "Arbeiterselbstverwaltung" oder "Autonomie des Handelns" zusammenfassen lassen. Entgegen anders lautenden Befürchtungen oder Hoffnungen - je nach ideologischem Standpunkt - sind die bisher entstandenen Belegschaftsinitiativen dennoch nicht Ausdruck einer antikapitalistischen Strategie, da sie die Verfügungsmacht über Menschen und Maschinen nur in solchen Betrieben einforderten, die vom Kapital aufgegeben wurden. Dies wird in einer treffenden Bemerkung deutlich, mit der Detlef Dunker, ehemaliger Betriebsratsvorsitzender von Voith in Bremen und jetziger Gesellschafter von AN, den Unterschied zwischen einer Betriebsübernahme etwa bei Daimler-Benz und der bei Voith charakterisiert: "Bei ihnen käme die Polizei, bei uns melden sich die Unternehmensberater."

- 1) Detlef Dunker, Die Angst vor der konkreten Utopie, in: die tageszeitung vom 17.3.1984

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgruppe "Unter Geiern" (Hrsg.): Unter Geiern, Berlin 1982
(Ein humorvoller Leitfaden zur Lösung betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Probleme von selbstverwalteten Betrieben.)
- Arbeitsgruppe Selbstverwaltung (Hrsg.): Der Schatz im Silbersee, Berlin 1984
(In lockerer Form werden Finanzierungsprobleme selbstverwalteter Betriebe dargestellt und Tips zu ihrer Handhabung gegeben.)
- Berteis, Lothar; Nottenbohm', Hans-Gerd (Hrsg.): ... außer: man tut es!, Bochum 1983
(Eine Sammlung von Beiträgen zur Geschichte, Theorie und aktuellen Praxis selbstverwalteter Betriebe.)
- Bookchin, Murray u.a.: Selbstverwaltung, Reutlingen 1981
(Eine Zusammenstellung von Beiträgen, die für den Kongreß zu Fragen der Selbstverwaltung 1979 in Venedig erarbeitet wurden. Probleme und Konzeptionen von Selbstverwaltung werden aus unterschiedlichen politischen Sichtweisen beleuchtet.)
- Borchert, Thomas (Hrsg.): Belegschaft sucht Käufer, Berlin 1980
(Kollegen der Firma Bekerchemie in Brake erzählen, wie sie gegen den Konkurs des Unternehmens und damit für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze kämpften.)
- Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hrsg.): Betriebliche Selbstverwaltung in Österreich, Wien 1983
(Anhand der Entwicklung und Arbeitsweise der Österreichischen Studien- und Beratungsgesellschaft wird ein Überblick über die Diskussion zur Selbstverwaltung in Österreich gegeben. Daneben werden verschiedene selbstverwaltete Betriebe vorgestellt.)
- Diez, Helmut; Grauvogel, Michael: Als sie aber vor die Tore der Fabrik gesetzt wurden, gewannen sie mehr freie Zeit, als ihnen lieb war, Broschüre, Bremen 1983
(Ein praktischer Ratgeber für Belegschaften, die eine Betriebsübernahme erwägen.)
- Duhm, Rainer; Hildebrandt, Eckard u.a. (Hrsg.): Wachstum alternativ, Berlin 1983
(In der Reihe "Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch" erschienene Zusammenstellung von Beiträgen, die sich mit dem Problem einer alternativen Fertigung auseinandersetzen. U.a. am Beispiel Blohm & Voss,

Olympia in Leer und Voith/AN.)

- Fabian, Franz (Hrsg.): Der Erfolg des Modells Süßmuth, Hamburg 1972
- Fabian, Franz: "Genossenschaftliche" Glashütte Süßmuth, in: Vilmars, Fritz (Hrsg.): Strategien der Demokratisierung, Bd. II, Neuwied 1973, S. 415-430
- Flieger, Burghardt (Hrsg.): Produktivgenossenschaften, München 1984
(Das Buch enthält eine Zusammenstellung theoretischer, zum Teil historischer Texte zum Problem der Produktivgenossenschaft, beispielhafte Darstellungen traditioneller und moderner Genossenschaften sowie praktische Starthilfen zur Gründung einer Genossenschaft.)
- Gessner, Volkmar; Höland, Armin: Rechtliche Strukturen einer selbstverwalteten Wirtschaft, Projektskizze, Bremen 1983
- IG Metall Hattingen: Solidarität hilft siegen, 10 Tage Kampf um unsere Arbeitsplätze bei Mönninghoff / Gottwald, Dokumentation, Hattingen 1983
- IG Metall Hattingen: Kampf um den Erhalt der Arbeitsplätze bei Mönninghoff / Gottwald, Pressespiegel, Hattingen 1984
- IG Metall Leer / Papenburg: Olympia Leer - Eine Belegschaft wehrt sich gegen die Vernichtung ihrer Arbeitsplätze, Dokumentation, Leer 1983
- IG Metall Ludwigsburg: "Wer kämpft, kann verlieren - wer nicht kämpft, hat schon verloren", Dokumentation des Kampfes der Belegschaft der Firma Arendt, Ludwigsburg 1984
- Kapp, Wolfgang: Entwurf einer Arbeitsorganisation für den Belegschaftsbetrieb "AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH", Diplomarbeit, vorgelegt dem Fachbereich Produktions- und Fertigungstechnik der FHS Lippe, April 1984
- Kooperationsstelle Oldenburg (Hrsg.): Produktionsumstellung - Alternative zur Arbeitslosigkeit, Erfahrungen bei den Olympia Werken in Leer / Ostfriesland, Oldenburg 1983
- Kriwet, Ulrich; Breuer, Norbert: Glashütte Süßmuth GmbH, Betriebliche Partnerschaft als Unternehmenskonzeption, in: Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, (AGP Kassel), 230 / 81

Löw-Beer, Peter: Industrie und Glück, Berlin 1981

(Anhand der Entwicklung bei Lucas-Aerospace werden Veränderungen des Produktionsprozesses, neue Technologien und ihre sozialen Folgen, Umweltzerstörung und Arbeitsplatzvernichtung als globale Probleme analysiert und Möglichkeiten von Gebrauchswertproduktion und Arbeitnehmerselbstverwaltung aufgezeigt.)

Meyer, Peter (Hrsg.): Produktivkommunen, Frankfurt a.M. 1979

(Sechs Beispiele aus drei Jahrhunderten sollen zeigen, daß gemeinwirtschaftliche Produktion auf unterschiedliche Art und Weise und aus unterschiedlichsten Motiven heraus erfolgen kann.)

Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie, Frankfurt a.M. 1966

(Eine 1928 im Auftrag des ADGB veröffentlichte gewerkschaftliche Konzeption, die Schritte zur Demokratisierung des Wirtschaftslebens aufzeigt und dabei u.a. Formen der Gemeinwirtschaft berücksichtigt. Als Sonderausgabe für die IGM 1966 neu aufgelegt.)

Nücke, Heinrich: Betriebswirtschaftliche Probleme deutscher Arbeiterselbstverwaltungsunternehmen, Stuttgart 1982

(Eine wissenschaftliche Arbeit, die ausschließlich betriebswirtschaftstheoretische Probleme von selbstverwalteten Betrieben zum Thema hat.)

Plan der Arbeiter und Angestellten des Bremer Voith-Werkes: Arbeiten um zu leben, Broschüre, Bremen 1984

Protokoll der Arbeitstagung "Strategien alternativer Produktion" vom 25. bis 27. März 1984 in Berlin

Supek, Rudi: Arbeiterselbstverwaltung und sozialistische Demokratie, Hannover 1978

(Der jugoslawische Autor versucht eine kritische Bewertung sozialistischer Strategien auf Grundlage der Theorie und Geschichte der Arbeiterselbstverwaltung.)

Literaturhinweise zum Stand selbstverwalteter Betriebe
im benachbarten Ausland

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Gemeinschaftsaktion zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit - Der Beitrag der örtlichen Beschäftigungsinitiativen, Brüssel 1983

(Dieses Papier ist das Ergebnis einer Serie von 22 Konsultationen, die die EG-Kommission - Abteilung Soziales in den letzten zwei Jahren durchgeführt hat. Es enthält eine Empfehlung für eine Förderung lokaler Beschäftigungsinitiativen durch die Regierungen der Mitgliedsländer.

Der Abschlußbericht ist, ebenso wie die Protokolle der Konsultationen unter folgender Adresse zu beziehen :

Gerda Löwen, Bureau Commission des Communautés Européennes, Rue de la Loi 200, 1049 Bruxelles, Tel.: 235.64.39)

Mutual Aid Center, London: Prospects for Workers Cooperatives in Europe, (im Auftrag der EG) Brüssel 1981

(Diese Studie besteht aus drei Bänden:

- I Überblick und Zusammenfassung
- II Länderberichte aus Dänemark, Griechenland, Irland, den Niederlanden, Spanien, Großbritannien
- III Länderberichte aus Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien

Sie ist zu beziehen über: siehe oben)

Zehetner / Nagel: Beratung, Vernetzung und Förderung von selbstverwalteten Betrieben in Deutschland, den Niederlanden, Belgien, Frankreich, Italien, Polen und Ungarn, (i.A. Institut für Höhere Studien) Wien 1983

(Überblick über die Vernetzungs- und Beratungsstrukturen mit Adressenangaben. Einbettung der selbstverwalteten Betriebe in der jeweiligen historischen, politischen, gewerkschaftlichen und alternativenökonomischen Situation.

Erhältlich über: Österreichische Studien- und Beratungsgesellschaft, 1070 Wien, Neubaugasse 64-66/3/7, Tel.: 93 76 20)