

Herbert Klemisch  
Kerstin Sack  
Christoph Ehram

**Betriebsübernahme durch Belegschaften  
- Eine aktuelle Bestandsaufnahme -**

**Studie im Auftrag der  
Hans Böckler Stiftung**

**KNi PAPERS 02 / 10**

**Juli 2010**

ISSN 1619-1633

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Fragestellung und Methode.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Kontext.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Belegschaftsinitiativen .....</b>	<b>7</b>
3.1 <i>Definition des Gegenstandsbereichs .....</i>	7
3.2 <i>Fragestellung und Auswahl der Fallstudien.....</i>	8
<b>4 Die Fallstudien.....</b>	<b>10</b>
4.1 <i>Von AN Maschinenbau zu Siemens Wind Power, Bremen (1983 - heute).....</i>	10
4.2 <i>Mönninghoff Hattingen 1984 .....</i>	18
4.3 <i>Union Werkzeugmaschinen Chemnitz 1996-2009.....</i>	24
4.4 <i>Aluminiumwerk Unna AG (seit 1999).....</i>	30
4.5 <i>Flachglas Wernberg GmbH (seit 1999) .....</i>	36
4.6 <i>Bike Systems / Strike-Bike Nordhausen (seit 2007) .....</i>	42
<b>5 Schlussfolgerungen und Ergebnisse .....</b>	<b>48</b>
5.1 <i>Positive und negative Faktoren bei der Umsetzung von Mitarbeitergesellschaften.....</i>	59
5.2 <i>Handlungsempfehlungen .....</i>	62
5.3 <i>Zukünftiger Forschungsbedarf.....</i>	64
<b>6 Verwendete Literatur und Quellen .....</b>	<b>66</b>
<b>7 Anhang.....</b>	<b>70</b>
7.1 <i>Tabellarische Übersicht der recherchierten Unternehmensbeispiele .....</i>	70
7.2 <i>Kurzporträts Recherchierte Unternehmensbeispiele.....</i>	73

## 1 Fragestellung und Methode

### Problemlage

Angesichts der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise ist mit der Schließung zahlreicher Unternehmen zu rechnen. In dieser Situation stellt sich die Frage nach beschäftigungs- und unternehmenspolitischen Alternativen. In dieser Studie wird der Frage nachgegangen, ob Belegschaftsinitiativen, die die Übernahme eines Betriebes zum Ziel haben, eine solche Alternative sein können. Zwar gibt es in Deutschland keine weit reichenden Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsplatzsicherung, das Instrument und seine Potenziale sollten aber systematisch aufbereitet werden.

### Fragestellung

Die Studie hat zum Ziel, anhand von Fallbeispielen, positive wie negative Faktoren zu ermitteln, die bei einer Betriebsübernahme durch die Belegschaft zum Tragen kommen. Die Rahmenbedingungen scheinen aktuell günstiger zu sein, als z.B. in den 1980er Jahren. Im Gegensatz zu heute stand damals die Politik dieser Form der Betriebsführung mehrheitlich negativ gegenüber. Wichtige Aspekte für die mögliche Übernahme sind die rechtlichen wie finanziellen Rahmenbedingungen, Möglichkeiten der Beratung und Förderung sowie die Unterstützung der Belegschaften durch Politik, Gewerkschaften und Bevölkerung. Nicht zu vernachlässigen sind aber auch die Marktbedingungen für das Unternehmen vor dem jeweiligen Branchenhintergrund. Gefragt wird in der Studie ebenfalls nach den Zielen der Übernahme: Sollen vor allem Arbeitsplätze erhalten werden oder verbinden sich damit auch wirtschaftsdemokratische Ziele oder gar eigenständige Produkt- und Organisationsalternativen im Sinne von Innovationen? Die Ergebnisse können eine Grundlage für die weitere Diskussion und Umsetzung von Betriebsübernahmen sein. Sie sollen Anhaltspunkte für die erforderlichen Rahmenbedingungen (Arbeitsmarkt-, Regional- und Strukturpolitik) sowie Anforderungen an die Akteure ermitteln.

### Untersuchungsmethode

Anhand von Literatur- und Internetrecherche sowie von Expertengesprächen wurde der Gesamtkontext systematisch ermittelt. Auf dieser Basis wurden die Untersuchungsbeispiele ausgewählt und ein Interviewleitfaden für (die) Expertengespräche entwickelt. Im nächsten Schritt wurden mittels einer qualitativen leitfadengestützten Befragung von Akteuren (aus der Betriebs- bzw. Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der Gewerkschaft sowie der Politik und

Projektberatung) sechs Fallbeispiele analysiert und dokumentiert. Eine zusammenfassende Auswertung mit ersten Handlungsempfehlungen schließt den Bericht ab.

## 2 Wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Kontext

In der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgen Schließungen aufgrund von Insolvenzen, Betriebsverlagerungen, Investitionsengpässen in Form fehlender Kredite, oder Firmenumstrukturierungen. Diese wiederum können durch die Beteiligung von Private Equity Fonds, aber auch durch grundlegende Nachfolgeprobleme in entsprechenden Familienunternehmen bedingt sein. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend weiter verstärkt, vor allem weil die Kreditgeber derzeit zurückhaltend reagieren sowie Private Equity Fonds selbst zum Teil der Krise geworden sind und Finanzprobleme haben. Für das Jahr 2009 ist folgerichtig ein Ansteigen der Unternehmensinsolvenzen festzustellen, wenn auch nicht auf das Anfang 2009 prognostizierte Niveau von 35.000 (Handelsblatt 10.3.2009).

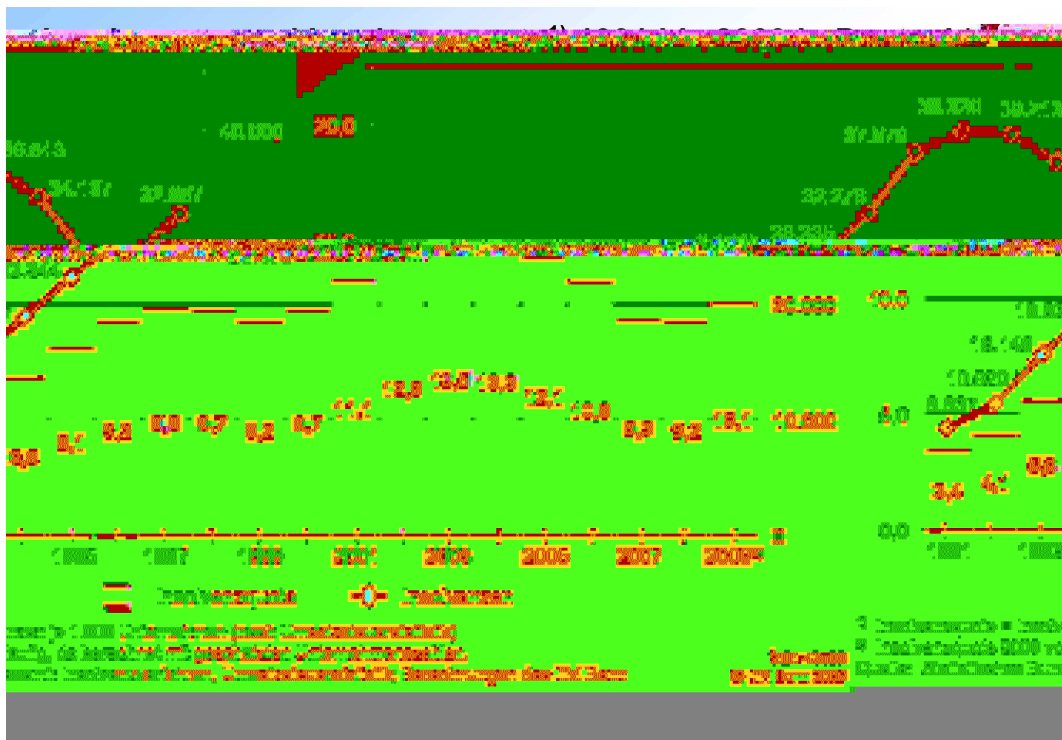


Abb. 1: Insolvenzen und Insolvenzquote 1991 bis 2009 in Deutschland (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=618> (05.05.2010, 15:00))

Die Auswirkungen der im Herbst 2008 begonnenen Wirtschaftskrise zeigen sich aber in zweistellig steigenden Insolvenzraten. Für das Jahr 2009 wurde im Vergleich zum Vorjahr eine Veränderung von +11,6 Prozent (bzw. +3.396 Insolvenzen) ermittelt.

Die in Deutschland genutzten Instrumente zur Sicherung der Beschäftigung wie Sozialpläne und Transfergesellschaften sind ergänzungsbedürftig. Die Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften kann einen ergänzenden Pfad darstellen, um das zentrale Ziel der Sicherung von Beschäftigung in ökonomischen Krisensituationen zu erreichen.

In der Vergangenheit, besonders in den 1980er Jahren, hat es immer wieder Versuche einer Übernahme von Betrieben durch Belegschaften gegeben. Im Prinzip ist die Idee, Beschäftigte zu Eigentümern und Unternehmern zu machen, nicht neu. Der historische Ansatz der Produktivgenossenschaften tauchte mit den Selbstverwaltungsbetrieben der alternativen Ökonomie wieder auf. Im Fall der Umsetzung von Belegschaftsübernahmen spielte die rechtliche Form der Genossenschaft bisher jedoch keine größere Rolle. Die Themen Selbstverwaltung, Partizipation und Alternativen der Produktion (Konversion) begleiteten historisch diesen Prozess (Duhm u.a. 1983; Mehrens 1985; Notz u. a. 1991). In den 1980er Jahren wurde auch innerhalb der Gewerkschaften, vor allem in der IG Metall, über Betriebsübernahmen von Belegschaften diskutiert (Mehrens 1985), deren Chancen und Risiken herausgearbeitet (Duhm 1991a) und Handlungsleitfäden erarbeitet, die durch die Beschlusslage der IG Metall abgesichert waren (IG Metall 1988).

Auch im Rahmen der Wiedervereinigung wurde durch die Privatisierung ostdeutscher Unternehmen die Idee der Betriebsübernahmen durch Belegschaften neu belebt. Über 3.000 Unternehmen aus den neuen Bundesländern wurden von ihren Managern und/oder Belegschaften übernommen (Schwien 1995; Gros 1998).

Darüber hinaus entstanden in den 1990er Jahren im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik Beschäftigteninitiativen, die teilweise zu Übernahmen der Betriebe durch die Belegschaften führten (Kost 2004). Seit Mitte der 1990er Jahre wurde diese Entwicklung vor allem in Nordrhein-Westfalen (NRW) durch ein arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm unterstützt (Bischoff 2004). In NRW etablierte sich eine arbeitsorientierte Beratungsstruktur, die Belegschaften in vielfältiger Weise beraten hat und Alternativkonzepte zum Erhalt der Arbeitsplätze erarbeitete (Kost 2004, Kost 2008). Die Landesregierung NRW unterstützt bis heute diese Beratungsleistungen im Rahmen der regionalen Strukturpolitik durch gezielte Förderprogramme, die sich explizit auch auf die Beratung von Belegschaftsinitiativen bezieht (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2009).

Zunehmende Beachtung findet der Unternehmensverkauf an die Mitarbeiter auch in der aktuellen Debatte um die Nachfolgeproblematik. Etwa 10% der jährlichen Unternehmensübertragungen, das

sind ca. 1.600, erfolgen in NRW an einen oder mehrere Mitarbeiter (Kayser/Wallau 2006). Eine bundesweite Erhebung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) für den Zeitraum von 2005-2009 bestätigt diesen Trend.

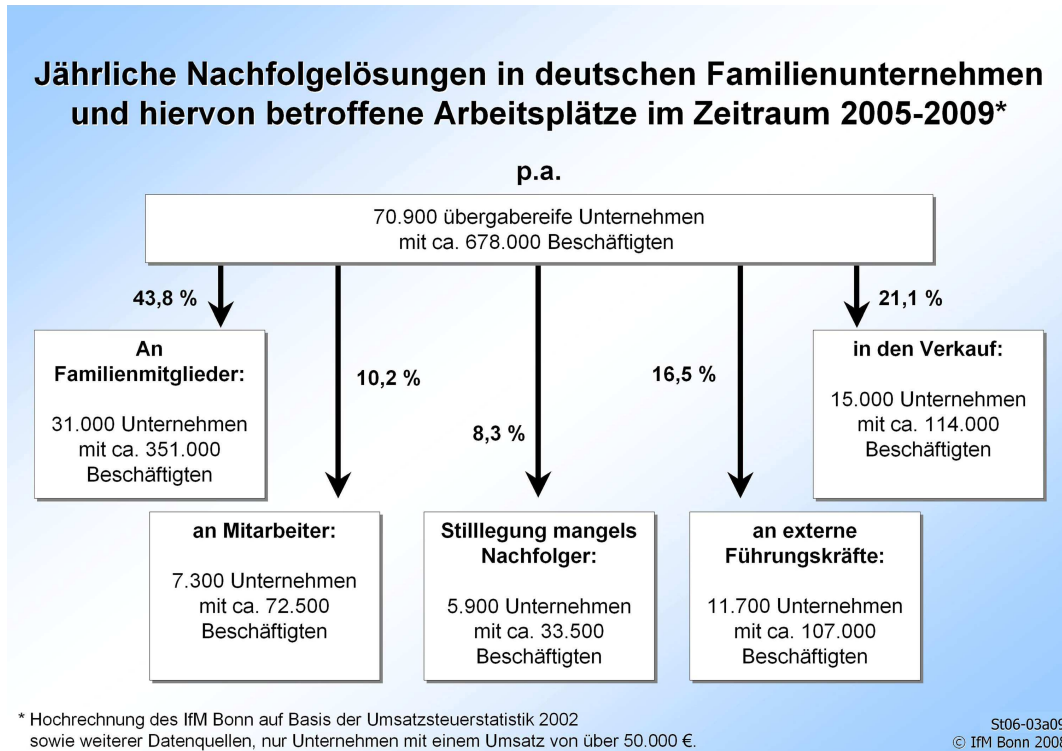


Abb. 2: Jährliche Nachfolgelösungen in dt. Familienunternehmen (IfM) (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=554> (05.05.2010, 15:25))

In der Folge greifen immer mehr politische Parteien dieses aktuelle Thema auf. So schlägt z.B. die CDU/CSU eine Förderung von Belegschaftsübernahmen bei Nachfolgeproblemen und Unternehmensaufgaben vor: „Wir wollen, dass die Kreditanstalt für Wiederaufbau ein Kreditprogramm zur Finanzierung der Firmenübernahme durch Belegschaften auflegt – insbesondere mit Blick auf mittelständische Unternehmen, in denen es keinen Nachfolger für den Firmeninhaber gibt.“ (CDU 2006). Auch die Grünen sehen darin eine Perspektive und fordern in ihrem Antrag an den Deutschen Bundestag eine Initiative zur Dokumentation von positiven Beispielen und ihrer Verbreitung (Bündnis 90 / Die Grünen 2006).

Nachdem es lange Zeit still geworden war um die Diskussion über Belegschaftsübernahmen, scheint sich also eine Renaissance anzubahnen. Ob eine Übernahme durch die Belegschaft jedoch sinnvoll ist, vor allem wenn sie ein finanzielles Risiko für die Beschäftigten bedeutet, hängt von vielen Faktoren ab. Die aktuellen Diskussionen über Mitarbeiterbeteiligung, Demokratisierung der Wirtschaft (Bontrup 2006; Demirovic 2008; Schui 2009) und die realisierten Beispiele von Belegschaftsübernahmen weisen auf eine komplexe Thematik hin.

Wir gehen davon aus, dass es sich lohnt, diese Diskussion aufzunehmen und zu systematisieren. Hierzu wollen wir im Rahmen einer ersten Bestandsaufnahme einen Beitrag leisten. Darauf aufbauend bietet es sich an, perspektivisch in zwei Richtungen weiterzuarbeiten. Erstens über den nationalstaatlichen Tellerrand hinauszublicken, da in anderen Ländern wie z.B. Italien, Spanien, Argentinien, Brasilien zu beobachten ist, dass solche Übernahmen gelingen (Giegold/Embshoff 2008, Sack/Stierle 2008). In Italien existiert z.B. seit 1985 mit dem Marcora Gesetz ein überzeugendes und seither erprobtes Konzept für Belegschaftsübernahmen bei drohenden Betriebsschließungen, das auch in Deutschland zumindest für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) ein Erfolgsmodell werden könnte. Entscheidend dabei ist, dass die Konzeption des Marcora Gesetzes dafür sorgt, dass die Arbeitsplätze längerfristig erhalten bleiben. Ca. 97% der Betriebe, die diese Unterstützung erfahren haben, werden erfolgreich weitergeführt (Roelants 2008; Müller-Plantenberg 2007). In Spanien existiert seit 1997 ein ähnliches Gesetzeswerk zu Arbeitnehmergeellschaften (Netz 1999).

In Zeiten der Globalisierung ist der Blick über die Grenzen genauso nützlich wie die zweite Erweiterung, nämlich eine Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Traditionen der Arbeiterbewegung (Mersmann/Novy 1991), d.h. eine Überprüfung inwieweit die Unternehmensform der Genossenschaft im beschriebenen Zusammenhang eine stabilisierende Rolle spielen kann. Hier bestehen u.a. durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes erhebliche Potenziale für Beschäftigung, Partizipation und Innovation (Klemisch/Flieger 2007). Derzeit erlebt die Genossenschaftsidee gerade im Rahmen einer Dezentralisierung- und Demokratisierung der Energieversorgung einen Aufschwung. Zudem wissen wir, dass die Genossenschaft die Unternehmensform mit der niedrigsten Insolvenzhäufigkeit ist (IfM 2007).

### **3 Belegschaftsinitiativen**

#### **3.1 Definition des Gegenstandsbereichs**

Empirische Basis der Untersuchung sind diejenigen Betriebe, die eine Belegschaftsübernahme anstreben, bei der die Belegschaft das Unternehmen selbst verwaltet weiterführt oder mit strukturellen Einflussmöglichkeiten beteiligt wird. Für unsere Untersuchung nicht relevant sind rein finanzielle Beteiligungen ohne Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten. Zu unterscheiden sind verschiedene Ansätze von Mitarbeiterbeteiligung als Belegschaftsübernahme (Employee-buy-out), der Übernahme durch das Management (Management-Buy-Out) oder der teilweisen Übernahme durch die Belegschaft mit einer Sperrminorität, wie es zum Beispiel bei Aluminiumwerk Unna ([www.alu-unna.de](http://www.alu-unna.de)) der Fall ist. Unter Belegschaftsbetrieben werden Betriebsübernahmen durch die Belegschaft verstanden (Bierbaum /Riege 1989: 43). „Zweck der Belegschaftsinitiative ist die Absicht, sich an der Fortführungsgesellschaft kapitalmäßig zu

beteiligen und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen“ (DGB NRW 2009). Ob diese Definition hinreichend ist, wird sich zeigen, denn wir schließen in dieser Untersuchung diejenigen Fälle aus, bei denen die Belegschaft sich lediglich am Kapital beteiligt oder das Unternehmen bzw. Teile des Unternehmens durch einzelne Belegschaftsmitglieder - meist leitende Angestellte - fortgeführt wird. In diesen Fällen spricht man von einem Management-Buy-Out (MBO). Zum anderen besteht die Möglichkeit der Übernahme eines Unternehmens durch die gesamte Belegschaft bzw. einen größeren Teil der Beschäftigten, was als Belegschafts- (BBO) oder Employee-Buy-Out (EBO) bezeichnet wird (Achtleitner 2004).

### 3.2 Fragestellung und Auswahl der Fallstudien

Wir möchten mit einem explorativen Vorgehen ausgewählte Versuche der Übernahme von Betrieben durch Belegschaften darstellen. Dabei soll herausgearbeitet werden, von welchen Variablen der Erfolg oder Misserfolg dieses Transformationsprozesses abhängt.

Es ist davon auszugehen, dass die Ursachen der Schließungen sowie das regionalpolitische und gewerkschaftliche Umfeld und die entsprechende Beratungsstruktur (arbeitsorientierte Beratung) bei geplanten Schließungen wichtige Faktoren darstellen. Ebenso ist davon auszugehen, dass die Möglichkeiten von Finanzierungen durch die öffentliche Hand und/ oder die Banken einen starken Einfluss auf den Erfolg haben. Dabei sollen auch die Zielsetzungen der Übernahmen berücksichtigt werden. Geht es vor allem um Arbeitsplatzertretung oder auch um darüber hinausgehende wirtschaftsdemokratische Ziele?

Als potentielle Erfolgsfaktoren sind somit zu nennen:

- ökonomischer Erfolg, d.h. die nachhaltige Behauptung am Markt nach wirtschaftlichen Kriterien wie Gewinn und Marktanteil
- Erhalt der Arbeitsplätze
- Unternehmenskultur und das Betriebsklima
- Grad der Mitarbeiterbeteiligung (sowohl materielle Mitbestimmung als auch Partizipation, innerbetriebliche Kommunikation und Entscheidungsprozesse)
- Arbeitsformen wie Teamarbeit und Entwicklung von Produktalternativen
- Zukunftsperspektive (Ökonomie, Arbeitsplätze, Mitbestimmung)
- Externe Unterstützung durch Gewerkschaft, Politik, Förderung, Beratung, Banken

Folgende Fragestellungen wurden in diesem Zusammenhang bearbeitet

- Welche ökonomischen Ursachen hatte die Unternehmenskrise?
- Welche Ursachen gab es für die geplanten Betriebsübernahmen durch Belegschaften?



- Was sind die allgemeinen und spezifischen Ursachen für eine Partizipation der Mitarbeiter?
- Welche Modelle wurden im Fall von Schließungen diskutiert?
- Wer oder was gab den Anstoß für den Versuch der Übernahme?
- Welche Faktoren unterstützten bzw. behinderten die Ziele der Belegschaftsinitiativen?
- Welche Rolle spielten die verschiedenen Akteure (Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaft, Politik, Insolvenzverwalter, Unternehmensleitung, Finanzinstitute)?
- Welche Formen der Finanzierung der Übernahme gab es?
- Welche Rechtsformen wählten die Unternehmen?
- Welche Form der demokratischen Partizipation gab es und wie entwickelte sie sich?
- Wie entwickelten sich die Unternehmen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit?
- Was gilt als Erfolgsfaktor bei Betriebsübernahmen durch Belegschaftsinitiativen?

Im Rahmen der Studie wurde eine Auswahl an umgesetzten wie nicht umgesetzten Belegschaftsinitiativen ab den 1980er Jahren getroffen. Sowohl aus gelungenen wie aus gescheiterten Projekten lassen sich Schlüsse für zukünftige Projekte ableiten. Bei der Auswahl der Fallstudien haben wir uns u. a. von folgenden Kriterien leiten lassen:

<b>Geografische Verteilung</b>	Bundesländer
<b>Betriebs- bzw. Konzeptgröße</b>	Beschäftigtenzahl, Umsatz
<b>Erfolg und Status</b>	umgesetzt / nicht umgesetzt
<b>Rechtsform</b>	AG, GmbH, Genossenschaft, Verein, Stiftung etc.
<b>Zeitraum / Jahr</b>	verschiedene Zeiträume

Auf dieser Basis wurden folgende Beispiele ausgewählt:

<b>Unternehmen</b>	<b>Lage Bundesland</b>	<b>Rechtsform</b>	<b>Umgesetzt</b>	<b>Nicht umgesetzt</b>	<b>Zeit/Jahr</b>
Mönninghoff	NRW	GmbH-Stiftung		x	1984
AN-Umwelttechnik	Bremen	GmbH	x		1983
Flachglas Wernberg	Bayern	GmbH	x		1999
Union Chemnitz	Sachsen	GmbH	x		1996
ALUnna	NRW	Aktiengesellschaft	x		1999
Strike Systems	Thüringen	GmbH		x	2008

Mit dieser Auswahl ist gewährleistet, dass sowohl ältere wie neuere Beispiele, Beispiele aus verschiedenen Bundesländern sowie tendenziell auch unterschiedliche Gesellschaftsformen vertreten sind. Eine Auswahl nach Branchen und Größe wurde nicht vorgenommen. Mönninghoff und AN-Umwelttechnik waren wichtige Projekte der 1980er Jahre, in denen zahlreiche Versuche von Belegschaftsübernahmen stattfanden (vgl. u.a. Duhm 1990, Notz u.a. (Hg.) 1991). Zudem ist der Fall Mönninghoff ein Beispiel, das - obwohl gescheitert - nachhaltige Wirkungen zeigte. Die zweite Phase von Belegschaftsübernahmen stellte die Privatisierung in den neuen Bundesländern dar. Union Chemnitz ist ein Beispiel von Übernahmeversuchen durch Belegschaften, die im Rahmen der Privatisierungen der vormals staatlichen Unternehmen im Osten stattfanden und realisiert werden konnte. Gleichzeitig ist es ein Beispiel dafür, wie das Projekt letztlich doch scheiterte. ALUnna ist eine Initiative, die neueren Ursprungs ist und an der Grenze zu den definierten Formen steht. Ein neueres Beispiel, dem große öffentliche Aufmerksamkeit zuteil wurde, ist Bike Systems. Dieses letztlich gescheiterte Modell befindet sich in den neuen Bundesländern und ist eher Opfer von missglückter Privatisierung und Shareholder-Value Denken. Eine Tabelle im Anhang zeigt weitere recherchierte Fälle mit den wichtigsten Rahmendaten. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl waren die Rechtsformen bzw. Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Die Studie berücksichtigt Beispiele mit 100%iger Mitarbeiterbeteiligung (Union Chemnitz) bis hin zu 25,1% Beteiligung im Rahmen einer Aktiengesellschaft (ALUnna). Die Form der Genossenschaft und Stiftung wurde nicht in die Untersuchung einbezogen. Die Genossenschaft als Unternehmensform wurde zwar im Übernahmезusammenhang diskutiert (AN Maschinenbau, Bike Systems), spielte aber bei der Umsetzung keine Rolle. Diese Form erhält eher bei Neugründungen und kleineren Unternehmen eine Relevanz. Die geografische Lage als Auswahlkriterium sollte versuchen zu ermitteln, ob die landespolitischen Rahmenbedingungen eine Rolle bei der Umsetzung spielten.

## 4 Die Fallstudien

### 4.1 Von AN Maschinenbau zu Siemens Wind Power, Bremen (1983 - heute)

Eine der bewegtesten Geschichten eines ehemaligen Traditionsunternehmens, das aus einer Belegschaftsinitiative entstand und überlebte ist AN Maschinenbau & Umweltschutzanlagen, später AN Windenergie, der heute Teil der Siemens Wind GmbH geworden ist.

Der Rückzug des Voith Konzerns vom Standort Bremen und die damit drohende Schließung der Bremer VOITH-WERKE 1983 führte zur Entstehung einer Initiative zur Erstellung eines Fortführungskonzepts. Dies ist der Ursprung der am 1.4.1984 von 50 ehemaligen Beschäftigten der Firma Voith gegründeten AN Maschinenbau- und Umweltschutzanlagen GmbH. Die Firma startete mit sehr weit reichenden Beteiligungs- und Mitbestimmungsstrukturen als

Selbstverwaltungsbetrieb. Hierfür steht das AN (Arbeitnehmer) im Firmennamen. Die Phase der Selbstverwaltung, die auch als Kreativphase der Konversion und ökologischen Produktentwicklung gekennzeichnet werden kann, endete mit einer Diversifizierung in drei Geschäftsbereiche: Blockheizkraftwerke (BHKW), Anlagen zur anaerobischen Vergärung und Windkraftanlagen.

Die eigentliche Phase der Selbstverwaltung endete spätestens im Jahr 1988, in dem der Geschäftsbereich Windkraft in Form einer Kooperation mit der dänischen BONUS Energy A/S stark ausgebaut wurde. Ab 1989 war das Unternehmen exklusiver Vertriebs- und Servicepartner von BONUS Energy. Diese Entwicklung ging einher mit der Übernahme der Haftung und der Gesellschafteranteile, die bisher über die ganze Belegschaft gestreut waren, durch drei Mitarbeiter. 1996 wurden die Sparten BHKW und anaerobe Vergärung ausgegründet bzw. verkauft. Über die nachfolgenden Jahre konzentrierte man sich immer stärker auf die Produktion und den Vertrieb von Windkraftanlagen. Ausdruck dessen war die 1997 erfolgte Umfirmierung zu AN Windenergie GmbH. Von 1997 bis zur Übernahme durch Siemens in 2005 gelang AN Windenergie als einem der deutschen Marktführer im Windenergiesektor ein Beschäftigungsaufbau von 60 auf 270 Beschäftigte.

Ende 2004 wurde BONUS vom Siemenskonzern übernommen. Die Spezialisierung und die strategische Bedeutung von AN Windenergie führten dazu, dass die AN Windenergie im Jahre 2005 selbst von der Siemens Power Generation übernommen wurde.

Um ein wenig Orientierung in diese lange, bewegte Geschichte zu geben, die wichtigsten Meilensteine zur Unternehmensentwicklung im Überblick.

### **Unternehmensentwicklung:**

- |      |  |
|------|--|
| 1983 | Aufgabe des Standortes Bremen durch die Voith GmbH; 1982 hatte das Werk 170 Beschäftigte. Zur gleichen Zeit denkt ein Teil der Belegschaft über neue und weiterführende Konzepte, wie z.B. eine Neugründung, nach. |
| 1984 | Gründung von AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH durch 50 Mitarbeiter des ehemaligen Voith-Werkes (Arbeitnehmerbetrieb in Selbstverwaltung) mit 30 Beschäftigten.   |
| 1988 | Kooperation mit BONUS Energy A/S, Dänemark als Partner im Bereich Windkraft  |
| 1997 | Konzentration auf das Windgeschäft; Start von AN Windenergie GmbH mit 60 Beschäftigten und einem Umsatz von 75 Mio. DM, Ausgliederung der anderen Geschäftsbereiche  |

- 2002 225 Mitarbeiter; 194,8 Mio. € Umsatz; 1.199 errichtete Anlagen weltweit;
- 2005 Übernahme durch die Siemens Power Generation (PG) – AN Windenergie war seit 1989 der exklusive Vertriebs- und Servicepartner von Bonus Energy und ist seit der Übernahme des dänischen Windkraftunternehmens durch Siemens im Dezember 2004 für Siemens Wind Power tätig. AN Windenergie beschäftigte im Jahr der Übernahme 2005 rund 270 Mitarbeiter
- 2009 Umstrukturierungen, Bremen wird zum Service Standort (Wartung und Vertrieb), dagegen eröffnet Siemens im Mai 2009 in Hamburg seine Europazentrale für den Geschäftsbereich Wind. Rund 5.500 Menschen arbeiten für Siemens Wind Power weltweit, 300 davon in Deutschland.

### **Entstehung der Belegschaftsinitiative**

1984 ging es um die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Herstellung von nützlichen Produkten in Selbstverwaltung. So heißt es in „AN - Betrieb in Selbstverwaltung“, der Bilanzschrift der Belegschaft nach einem Jahr vom Mai 1985: "Die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt waren denkbar schlecht (13% Arbeitslosigkeit) ... Nur vor diesem Hintergrund dürfte es überhaupt verständlich sein, dass sich zunächst wenige, später dann bis zu 50 Menschen mit dem Vorschlag des Betriebsratsvorsitzenden befassten, das Werk in eigener Regie weiterzuführen". (AN 1985, S.4)

### **Initiatoren**

Der Betriebsrat und sein Vorsitzender gründen einen innerbetrieblichen Arbeitskreis (AK) "Neue Produkte", in dem erste Überlegungen angestellt werden, wie die Arbeitsplätze gerettet werden können. Nur drei der sieben Betriebsratsmitglieder stehen hinter der Idee einer Weiterführung des Betriebes. Auch im AK „Neue Produkte“ macht sich erste Skepsis breit. Als maßgeblicher Initiator bleibt der Betriebsratsvorsitzende (BRV) Detlef Dunker übrig, dem es durch Beharrlichkeit gelingt, Unterstützung zu organisieren, u.a. von der Hamburger Innovationsberatungsstelle der IG Metall sowie von weiteren Mitarbeitern und externen Beratern. Er selber wird von der Firma Voith für diese Aufgabe freigestellt.

### **Akteure**

Als im Prozess beteiligte Gruppen bzw. Personen lassen sich benennen:

- J. M Voith GmbH, d.h. die Firmenleitung des Mutterkonzerns
- die Belegschaft des Standortes Bremen

- der Betriebsrat und sein Vorsitzender Detlef Dunker
- das Land Bremen, vertreten durch den Senat für Arbeit, später durch die HIBEG (Hanseatische Industriebeteiligungsgesellschaft) im Besitz des Landes Bremen als Gesellschafterin
- Berater, u.a. die Innovationsstelle der IG Metall in Hamburg, Rechtsexperten der Universität Bremen mit einer Beratung zur Unternehmensform, eine Anwaltssozietät, spezialisiert auf Arbeitsrecht.

Mit der Firma Voith wird ein Sozialplan abgeschlossen und der Belegschaft nach Alter und Firmenzugehörigkeit gestaffelte Abfindungen zugesprochen. Schließlich gelingt es dem Betriebsrat mit Voith einen Vertrag abzuschließen, in dem sich das Unternehmen zur weitgehenden Unterstützung des Belegschaftsprojektes verpflichtet und den Betriebsratsvorsitzenden für seine Aktivitäten freistellt. Der Betriebsrat verfolgt zunächst eine Doppelstrategie, in dem er die Rücknahme des Stilllegungsbeschlusses fordert, andererseits aber die Belegschaft zur Eigeninitiative ermutigt.

Den Durchbruch schaffte die Idee der Betriebsübernahme aber erst, als Verhandlungen mit dem Bremer Senat dazu führen, dass dieser seine Bereitschaft erklärt, der Voith GmbH den größten Teil der Maschinen und Werkzeuge abzukaufen sowie die Grundstücksteile und Gebäude zu pachten, die für die Umsetzung eines geplanten Schulungsprogramms nötig waren.

Der Betriebsrat und vor allem sein Vorsitzender waren Motor der Entwicklung. Die Belegschaft konnte über den AK "Neue Produktion" einbezogen werden. Insgesamt wird der Prozess zur selbstständigen Verantwortungsübernahme als schwieriger Lernprozess beschrieben.

Die Berater spielten nicht immer eine glückliche Rolle, z.B. als ein Wirtschaftsberater im Rahmen einer Versammlung ein Finanzierungskonzept vorstellte, nach dem jeder einen persönlichen Anteil von mindestens 20.000 DM als persönlichen Anteil einbringen muss. Oder als die Gutachter der Universität Bremen zu dem Schluss kamen, dass die von der Belegschaft bevorzugte Genossenschaftslösung nicht umsetzbar sei.

In dieser ersten Phase kamen aber andererseits auch Aktivisten und Befürworter der Selbstverwaltungsidee mit ökologischen Motiven und Produktideen in das Unternehmen, was in der Folgezeit dazu führte, dass die wenigen Beschäftigten mit denen die Firma startete, mit Auftragsarbeiten die Firma am laufen hielten, während in den Arbeitskreisen an eigenen ökologischen Produktideen gefeilt wurde.

### **Politik/ Verwaltung/Banken**

Der SPD geführte Senat und der Arbeitssenator Grobecker an der Spitze unterstützten das Projekt elementar. Dies geschah durch den Kauf fast aller Maschinen von Voith sowie durch die Übernahmen der Pacht für die Fabrikhallen. „Ohne diese Beteiligung Bremens, die für die AN über drei Jahre 900.000 DM ausmacht und die einzige Subvention ist, wäre der Plan der ehemaligen Beschäftigten zum Scheitern verurteilt gewesen“ (Dunker 1985:91). Auch im weiteren Verlauf haben SPD und Grüne das Projekt AN gestützt.

Trotz der Werkschließung muss eigentlich auch die Rolle von Voith positiv eingeschätzt werden. Die Verpflichtung zur Unterstützung der Belegschaftsinitiative, die Freistellung des Betriebsratsvorsitzenden und der Verkauf des Maschinenparks sind zumindest keine Selbstverständlichkeit und haben das Agieren der Belegschaftsinitiativen erleichtert.

Die Gewerkschaften spielten mit Ausnahme der Beteiligung des Innovationskreises der IG Metall Hamburg keine Rolle. Das Ziel mit der IG Metall zu einem flexiblen Tarifvertrag zu kommen, gelang dagegen nicht.

Die Banken spielten in diesem Fall keine Rolle. Erst als 1989 das Stammkapital durch weitere Bürgschaften aus der Belegschaft erhöht werden sollte, kam es zum Bruch in der Eignerstruktur und zum Ende der Phase der Selbstverwaltung.

### **Aktionsformen**

Entscheidend waren in der Anfangsphase die Einrichtung von Arbeitskreisstrukturen und die Möglichkeiten der direkten Belegschaftsbeteiligung über eine wöchentlich stattfindende Betriebsversammlung sowie die Etablierung eines Förderkreises. Der Anspruch eines Unternehmens in Selbstverwaltung, an dessen Entscheidungen alle beteiligt sind, war aber schwer einzulösen.

### **Konzept und Rechtsform**

Die AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH startet am 1.4.1984 ihre Geschäftstätigkeit. Dies geschah mit einem Kapital von 50.000 DM, das über den Verein zur Förderung der wirtschaftlichen Selbstverwaltung von etwa 50 Belegschaftsmitgliedern aufgebracht wurde. Drei Treuhänder des Vereins fungierten als GmbH Gesellschafter. Weitere 150.000 DM wurden von Unterstützern in Form Stiller Beteiligungen oder von Darlehn zur Verfügung gestellt. Der Verein war bereits im September 1983 gegründet worden.

Die ursprünglichen Ziele der Belegschaft für ihr Unternehmen waren sehr anspruchsvoll (Duhm 1983 und Dunker 1984):

- Konsequente betriebliche Selbstverwaltung mit entsprechenden Gremienstrukturen
- möglichst wenig entfremdete und ganzheitliche Formen der Arbeitsorganisation
- Entsprechende Entlohnungsform durch die Einführung von drei Entgeltgruppen mit der Tendenz zum Einheitslohn
- Abkehr vom Profit als Unternehmensziel
- Beachtung des Prinzips einer sozial nützlichen und ökologisch vertretbaren Produktion.

Diese Ansprüche waren aber schwer einzulösen. Contraste, die Zeitschrift für Selbstverwaltung, beschrieb die Erfahrungen von AN in dieser ersten Phase als selbst verwalteten Produktionsbetrieb wie folgt:

„Selbstverwaltung, das haben wir inzwischen recht eindringlich erfahren können, ist nichts, das sich einmal beschließen und dann nach Programm abspulen lässt. Selbstverwaltung ist ein unglaublich komplizierter Prozess, der von verschiedensten Faktoren beeinflusst und aus der einmal gedachten Richtung gedrängt wird, um dann eine neue einzuschlagen oder zur alten zurückzufinden. Gegenwärtig stellt sich das Vorhaben "Selbstverwaltung" der Belegschaft weniger als neue Chance, denn als zusätzliche Belastung und zum Teil auch als permanente Überforderung dar. Bis in den. September hinein sah Selbstverwaltung so aus, dass alle Belegschaftsmitglieder gleichberechtigt bei allen Fragen der Firma entscheiden konnten und sollten. Dieses Verfahren haben wir mittlerweile grundsätzlich in Frage gestellt, weil die Qualität der Entscheidungen oft mangelhaft war, denn die Kompetenz für alle nur denkbaren Probleme zu erwarten, ist reichlich idealistisch.“ aus: Die große AN-Mache; In: Constate - Monatszeitung für Selbstorganisation; Hrsg.: Contraste e.V.; <http://www.contraste.org/Archiv/diean.htm> (14.5.2010, 7:50h)

## Finanzinstrumente

Nach der Phase der Selbstverwaltung, die bis etwa 1989 datiert werden kann, übernahmen drei Mitarbeiter die Haftung und die Gesellschafteranteile der Belegschaft. Als 1989 ein Bankenkredit besorgt werden musste, wollte die Belegschaft nicht haften. Bis dahin hatten schon einige die kleinen Gesellschaftsanteile aus der Startphase zurückgegeben.

1996 waren 5 Gesellschafter am Unternehmen beteiligt. Zwei davon als geschäftsführende Gesellschafter und ein Gesellschafter war die HIBEG (Hanseatische Industriebeteiligungsgesellschaft) im Besitz des Landes Bremen, die 25% der Anteile übernahm. Auf Wunsch der HIBEG hatte das Unternehmen zusätzlich zur Gesellschafterversammlung einen Beirat installiert, der aus den Gesellschaftern und einem Beiratsvorsitzenden bestand.

Seit 1989 ging es darum einen lukrativen zukünftigen Markt mit innovativen technischen Produkten zu bedienen. 1997 erfolgte die endgültige Konzentration auf den lukrativsten Geschäftsbereich. Zu

diesem Zeitpunkt gehören dem Geschäftsführer 90% des Stammkapitals von 300.000 DM und die HIBEG war mit 2. Mio. DM stille Gesellschafterin (Handelsblatt vom 28./29.11 1997).

Die Finanzierung des Kaufpreises war in diesem Fall durch die großzügige Unterstützung des Bremer Senats kein Problem. Mit dem Kauf der Maschinen von Voith und der Übernahme der Pacht für die Werkshallen waren neben dem Startkapital durch die Belegschaft die Grundlagen für einen Start vorhanden.

Die Abnabelung vom Konzern und der Aufbau von eigenen Strukturen, wird schon eher als schwieriger Prozess charakterisiert: „Sich schlaflose Nächte zu machen in Sorge um den Betrieb, das war nicht jedermanns Sache. Das wollten nur wenige.“ so wird der ehemalige Betriebsrat Harald Roth im Gespräch mit der taz vom 30.4.1994 im Zusammenhang einer Bilanz „Zehn Jahre Arbeitnehmerbetrieb AN. Nun ein moderner Öko-Betrieb“ zitiert. Eine Tarifvereinbarung nach den Vorstellungen der Belegschaft, die eine Einführung von drei Entgeltgruppen vorsah und in der Tendenz einen Einheitslohn anstrebte, war schon vorher in Verhandlungen mit der IG Metall gescheitert.

### **Beteiligungsmodell und Mitbestimmung bei AN Windenergie und Siemens Wind Power**

In den Zeiten von AN Windenergie gab es dann ein Beteiligungsmodell, d.h. eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung zielgerichtet auf eine Beteiligung an den selbst errichteten Windanlagen mit z.B. 3.000 oder 5.000 Euro. Das wurde als allgemeine Information den Beschäftigten zur Verfügung gestellt, die sich dann entscheiden konnten, ob sie sich beteiligen wollten. Dagegen war es mit der Mitbestimmung für den Betriebsrat in dieser Phase deutlich schwieriger. Diese Beteiligung, die zu einer hohen Identifikation mit dem Produkt führte, gibt es heute nicht mehr. Dafür gibt es heute, d.h. nach der Übernahme durch Siemens ein Mehr an Mitbestimmung für den Betriebsrat, wie Christa Scheidweiler im Interview konstatiert: „Heute haben ich bessere Zugänge zu allen Informationen. Insofern ist die Beteiligung und Mitbestimmung einfacher und umfangreicher. Früher musste man immer hinterher rennen und dann wurde es doch vergessen oder der Betriebsrat wurde auf seine Holschuld aufmerksam gemacht. Wenn er nicht geholt hat, dann hat er die Informationen auch nicht gekriegt.“

### **Ergebnis**

Zum jetzigen Stand und zu den Entwicklungen von der damaligen Belegschaftsinitiative bis heute äußerte sich Christa Scheidweiler, die den Übergang von AN Windenergie zu Siemens Windpower als Betriebsratsvorsitzende begleitet hat:

"Das AN für Arbeitnehmer hat sich natürlich aufgelöst, die Familie, die wir früher einmal waren, die existiert so nicht mehr. Das AN trat spätestens seit Mitte 1995/96 in den Hintergrund und wurde



ersetzt durch die professionelle Geschäftsführung von Herrn Grunwaldt, der selber ein Gründungsmitglied der AN war und Herrn Giese, der als Gesellschafter und Vertriebsleiter hinzukam."

Sie zieht insgesamt eine positive Bilanz und macht dies vor allem am Erhalt sowie dem Aufbau von Arbeitsplätzen fest: "Eigentlich ist AN eine Erfolgsstory. Im Moment mache ich das vor allem an den Arbeitsplätzen fest, weil das Arbeitsplatzangebot auch heute in dieser Region nicht gut ist... Wenn man bedenkt dass man mit zehn Personen angefangen hat und wir bei der Übernahme von Siemens ca. 270 Mitarbeiter waren, dann ist das schon ein ganz schöner Erfolg, würde ich sagen. Es hat sich gelohnt. Dagegen gibt es die beiden Firmen um die anderen Produktlinien nicht mehr."

Der Verlauf der Beschäftigungsverhältnisse über die Jahre belegt diese Erfolgsgeschichte. (Anzahl der Belegschaftsmitglieder 1982: 170 MA (Voith GmbH), 1984: 25 MA (AN Maschinenbau) , 1994: 70 MA, 1997 60 MA ( AN Windenergie) , 2002: 225 MA, 2005: 270 MA, 2009: ca. 300 MA (Siemens Wind Power))

Die ursprünglichen Ziele wurden im Laufe der Zeit mehr oder weniger über Bord geworfen Sie hören sich aber noch heute wie eine schöne Utopie an: Konsequente betriebliche Selbstverwaltung mit entsprechenden Gremienstrukturen, selbst bestimmtes Arbeiten, Einheitslohn, Abkehr vom Profitprinzip und die Herstellung von sozial nützlichen und ökologisch vertretbaren Produkten.

Geblichen ist ein Stück vom damaligen Sendungsbewusstsein, das allerdings auch langsam, vor allem seit der Übernahme durch Siemens bröckelt: "Wir haben viele Monteure gehabt, die mit Birkenstocksandalen rum gelaufen sind. Davon sind heute noch zwei oder drei übrig geblieben, " so Christa Scheidweiler. Allerdings führt auch für sie kein Weg zurück:

„2004 fing das an, dass wir die ersten Sanierungsentlassungen vornehmen mussten. Dann war die Übernahme von Siemens der rettende Anker. Da knapsen auch heute noch viele daran, dass damals alles besser war, aber auch damals war nicht alles schön, das ist klar.“

Insgesamt kann man sich dem Urteil anschließen, dass es sich bei AN um eine beschäftigungspolitischen Erfolgsstory handelt, die sicherlich durch die guten Rahmenbedingungen eines sich rasant entwickelnden Zukunftsmarktes gestützt wurden. Aber, so analysiert schon 1985, der ehemalige Betriebsratsvorsitzende die Situation von AN: „Die AN ist insbesondere deshalb ein untypischer Fall für bundesdeutsche Verhältnisse, weil hier erstmals die öffentliche Hand in nennenswertem Maßstab eine Belegschaftsinitiative unterstützt hat“ (Dunker 1985: 89).

#### Quellen:

- Die große AN-Mache; In: Constaste - Monatszeitung für Selbstorganisation; Hrsg.: Contraste e.V.; <http://www.contraste.org/Archiv/diean.htm> (14.5.2010, 7:50h)

- AN Maschinenbau- und Umweltschutzanlagen GmbH, Bremen (Hrsg.): AN - Betrieb in Selbstverwaltung. Bremen: Selbstverlag, März 1985. 16 S.
- Hommel, G. / Nottenbohm, H.-G.: Betriebe in Belegschaftshand, Düsseldorf 1985, S. 39-44
- Dunker, D.: Betrieb in Belegschaftshand, in Hildebrandt E. u. a.(Hg.) Arbeit zwischen Gift und Grün - Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1985, Berlin 1985, S. 89-97
- Duhm R.: Andere Produkte anders produzieren, in: Duhm R. / Hildebrandt E. u. a., Wachstum alternativ - Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1983/84, Berlin 1983, S. 32-54
- Hildebrandt E.: Betriebssicherung durch ökologische Produkte, ein Gespräch mit Heinz Bollweg, dem ehemaligen Geschäftsführer von AN Maschinebau und Umweltschutzanlagen in: Hildebrandt E. u.a.: Zweidrittelgesellschaft Eindrittelgewerkschaft, Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89 , Berlin 1988, S. 83-92
- Interview mit Norbert Giese Vertriebsleiter AN Windkraft am 17.10.1996, Quelle: <http://www.poptel.org.uk/aries/environet/archive/msg00053.html> (Zugriff 10.03.2010)
- Interview mit Christa Scheidweiler, Betriebsrätin und ehemalige Betriebsratsvorsitzende von Siemens Windpower 8.4.2010

## 4.2 Mönninghoff Hattingen 1984

Die Firma Mönninghoff war ursprünglich Ende des 19. Jahrhunderts die „Vereinigte Flanschen-Fabriken & Stanzwerk AG“ im Bezirk Leipzig mit einer Niederlassung in Hattingen. 1938 wurde sie „arisiert“ und ging in den Besitz der Firma Leo Gottwald in Düsseldorf über. 1980 wurde das Werk durch Kauf Teil des Bomin Konzerns in Bochum. Dieser Kauf war Teil einer „Marktbereinigungsstrategie“ des Bomin Konzerns. Gleichzeitig fand eine Produktionsumstellung statt, die letztlich mit zu den wirtschaftlichen Problemen des Standortes führten. Nach Meinung von Otto König, Bevollmächtigter der IG Metall, war es die Unfähigkeit des Managements, die schließlich zu dem Personalabbau und der geplanten Schließung führten. 1983 wurde zunächst ein Betriebsteil in Bochum geschlossen und ein Teil der Belegschaft in Hattingen übernommen. 1983 geriet der Bomin Konzern in finanzielle Schwierigkeiten. Eine weitere Vergabe von Krediten und Bürgschaften wurde von den Banken abgelehnt. Die Geschäftsanteile von Mönninghoff waren als Sicherheit an die WestLB verpfändet. Nach Schließungen von vier Betriebsteilen des Bomin Konzerns, bestand die Gefahr, dass Mönninghoff für die finanziellen Forderungen bei einem Vergleich herangezogen würde. Es drohte die Schließung des Unternehmens. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten 800 Mitarbeiter bei Mönninghoff. Im Mai 1983 besetzte die Belegschaft die Betriebstore. Damit sollte Druck auf Politik und Banken ausgeübt und der Abtransport von Material und Maschinen verhindert werden. Nach Verhandlungen beim Wirtschaftsministerium wurde schließlich der Betrieb wieder aufgenommen.

Im Januar 1984 wurde ein so genanntes „Restrukturierungskonzept“ vorgelegt. Dies sah vor: Abbau der Belegschaft um 247 Arbeiter, sofortige Beendigung des Sozialplans, Abbau aller Zulagen, Abbau der Löhne und Gehälter bis zu 10%, langfristiger Gehaltserhöhungsstopp. Die Banken verweigerten trotz Bürgschaft des Landes eine Kreditvergabe. Das Vergleichsverfahren wurde eröffnet. Das bedeutete eine Bedrohung der Auszahlung der Löhne und Zahlungen an die Zulieferer.

Daraufhin besetzte die Belegschaft zum zweiten Mal den Betrieb, um wieder den Abtransport von Material und Maschinen zu verhindern und Druck für Verhandlungen auszuüben. Nach vielen Aktionen und Verhandlungen sah es zunächst so aus, dass es gelingen könnte, eine Übernahme des Betriebes durch die Belegschaft zu erreichen. Zuletzt scheiterte jedoch der Versuch, und auch das Konzept eine Weiterbildungsstätte einzurichten, konnte nicht realisiert werden. Der Betrieb wurde 1984 geschlossen und die Anlagen und das Gelände verkauft.

### **Initiatoren**

Der heutige und damalige IG Metall-Bevollmächtigte König war der Impulsgeber für die Entwicklung eines Modells zur Weiterführung des Betriebes. Hintergrund war die Überlegung, dass es auch für die öffentliche Hand preiswerter sei, die Fortführung des Betriebes zu finanzieren, als die Finanzierung der Arbeitslosigkeit. Diese Idee brachte der Gewerkschafter in die Diskussionen bei Betriebsversammlungen ein und konnte den Betriebsrat und die Belegschaft überzeugen, sich für dieses Konzept einzusetzen.

### **Akteure**

Die Hauptträger der Auseinandersetzungen um die Gründung einer Auffanggesellschaft waren Gewerkschafter der verschiedensten Ebenen, der Betriebsrat, Vertrauensleutkörper, Jugendvertretung, Belegschaftsmitglieder sowie die IG Metall Bildungsstätte in Hattingen. Diese organisierten das Unterstützungskomitee, die Infrastruktur für die Betriebsbesetzung und Blockaden sowie die verschiedenen Arbeitsgruppen. Darüber hinaus waren sie zuständig für die Verhandlungsführungen, die Öffentlichkeitsarbeit und die Entwicklung des Fortführungskonzeptes. Es entstanden: die Aktionsgruppe, die Frauengruppe und verschiedene Arbeitsgruppen (Produktion, Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit). Die Frauengruppe stellt eine Besonderheit dar. In den männerdominierten und häufig mit tradierten Rollenvorstellungen behafteten Familien der Stahlarbeiter, kümmerten sich die Frauen seinerzeit vor allem um Haushalt und Kinder und nicht um Politik. Von der IG Metall-Spitze gab es nach einigem Zögern Unterstützung für die Besetzung und das Weiterführungskonzept vom Vorsitzenden der IG Metall Hans Mayr und Franz Steinkühler damaliger 2. Vorsitzender.

Die Initiative hatte, aufgrund guter politischer Beziehungen und durch den Aufbau von Druck, eine breite Unterstützung von Seiten der Landesregierung (Finanzminister - Posser, Wirtschaftsminister-Jochimsen, Arbeitsminister – Fahrtmann, Ministerpräsident - Rau). Auf der lokalen Ebene bremste der Oberstadtdirektor von Hattingen das Projekt, während es andere Lokalpolitiker unterstützen.

Unterstützung bekamen die Kollegen von Parteien (außer der FDP), Organisationen wie der örtlichen AWO, von anderen Belegschaften, der Kirche sowie der lokalen Bevölkerung. Auch Künstler unterstützten die Belegschaft bei Aktionen wie der „Woche der Unruhe“. Für die Erarbeitung des Weiterführungskonzeptes waren die externen gewerkschaftsnahen Berater von großer Bedeutung.

„Verhandlungspartner“ waren neben den Landes- und Kommunalpolitikern, die Banken (Westdeutsche Landesbank- WestLB, Bank für Gemeinwirtschaft- BfG und Dresdner Bank) als zentraler Machtfaktor, der Vergleichsverwalter und die Unternehmensleitung sowie eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Die Medien berichteten sehr positiv über die Belegschaftsinitiative. Nach Meinung von König lag das auch daran, dass es den Journalisten ermöglicht wurde, im Betrieb mit Arbeitern Gespräche zu führen. „Das ist für Journalisten doch was anderes, ob sie einen Gewerkschaftsfunktionär interviewen oder einen Kollegen“ (König). So konnten Journalisten motiviert werden, durch die direkte Konfrontation mit den Beschäftigten und ihrer Betroffenheit engagiert zu berichten.

### **Aktionsformen**

Sicherlich ist es dem aufgebauten Druck durch die verschiedenen Aktionen zu verdanken, dass es so viele Verhandlungstermine und die Bereitschaft gab, das Projekt zu unterstützen. Otto König erklärt heute, damals seien die Aktionsformen u.a. von der Anti-Atomkraft-Bewegung abgeschaut, wie seinerzeit die Bauplatzbesetzung in Gorleben. Außerdem sei damals überhaupt viel in Bewegung gewesen. Diskussionen über Selbstverwaltungswirtschaft, Konversion von Rüstungsunternehmen und ökologische Wirtschaft waren ständig auf der Tagesordnung. Nach dem Mauerfall brachen diese Diskussionen und damit auch Veröffentlichungen ab. Die spektakulärste Aktion war die Besetzung und Weiterführung des Betriebes durch die Belegschaft. In der damaligen Zeit war es nicht selbstverständlich, dass offizielle Gewerkschaftsvertreter und Politiker eine Besetzung öffentlich unterstützten. In Hattingen war das jedoch der Fall.

Die Besetzung und Weiterführung des Betriebes stellte eine große Herausforderung für die Logistik dar. Hierbei, wie auch bei der Entwicklung eines Weiterführungskonzeptes, halfen ihnen die Erfahrungen aus anderen Betrieben. Die Weiterführung der Produktion und Akquisition von Kunden führte bei der Belegschaft zu einem neuen Selbstbewusstsein. Einige meinten, dass der Betrieb ohne Geschäftsführung sogar besser lief.

Neben der Besetzung gab es ein Konzept der Organisations- und Öffentlichkeitsarbeit. Nicht nur die Belegschaft, sondern auch die Familien, die Bevölkerung und sonstige Öffentlichkeit sollte in den Kampf einbezogen werden. Für König war die Einbeziehung der Frauen besonders wichtig, weil sie häufig von ihren Männern nichts erfuhren. Es habe sich gezeigt, dass die Frauen besonders hartnäckig seien und auch eigene Aktionen, zum Beispiel vor dem Wirtschaftsministerium in Düsseldorf, durchführten. Das gegründete Aktionskomitee ermöglichte es auch nicht Werksangehörigen, sich zu beteiligen. Beispiele für die Aktivitäten waren:

- Betriebsbesetzung, Blockaden
- öffentliche Solidaritätsveranstaltungen auf dem Betriebsgelände
- zahlreiche Demonstrationen und Mahnwachen
- Verhandlungen
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit
- Bündnisarbeit
- Erarbeitung von Konzepten zur Weiterführung

König sieht einen Zusammenhang zwischen Aktionen und Verhandlungen: „Die Verhandlungen waren nur durch den Druck durch die Aktionen möglich.“ Durch die Öffentlichkeitsarbeit gelang es, breite Teile der Bevölkerung zu mobilisieren. Es gab große Demonstrationen und zahlreiche Solidaritätsbekundungen. Diese kamen von allen politischen Parteien außer der FDP, Belegschaften anderer Betriebe sowie verschiedenen Organisationen. So unterstützte in Hattingen vor allem auch die AWO und die Bildungsstätte der IG Metall die Forderungen der Belegschaft.

Verhandlungen fanden unter anderem unter Federführung der Landesregierung in Düsseldorf statt. Nach einem dieser Gespräche wurde eine Arbeitsgruppe für die Erarbeitung eines Konzeptes gebildet. Im Betrieb selbst gab es Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen:

- Erarbeitung eines Konzeptes zur Weiterführung des Betriebes
- Erarbeitung eines Konzeptes für berufsqualifizierende Maßnahmen
- Arbeitsgruppe Produktion/Betriebsorganisation
- Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit

### **Konzept und Rechtsform**

Für die Übernahme von Mönninghoff wurde das so genannte „Hattinger Modell“ entwickelt. Geplant war eine gemeinnützige Stiftung als Träger der Fortführungsgesellschaft. Schließlich entschied man sich aber für die Rechtsform der GmbH um die so genannte „Hattinger Schmiede“ zu gründen. Die Neugründung einer GmbH hatte den Vorteil, dass nur mit dem GmbH Kapital gehaftet wurde und nicht mit dem Privatvermögen der Gesellschafter. Neben dem Betrieb sollte es eine

Berufsförderungsgesellschaft als e.V. geben. Hintergrund war, dass diejenigen, die zunächst nicht in dem neu gegründeten Unternehmen Arbeit finden konnten, weiter qualifiziert oder umgeschult werden sollten. Die Gründungsgesellschafter der GmbH sollten Treuhänder im Auftrag des Vereins sein, weitere Gesellschafter hätten dazu kommen können. Der gemeinnützige Verein „Bildung für Arbeitnehmer in Hattingen“ sollte einen fünfköpfigen Vorstand haben. Die Berufsförderungsstätte sollte durch den Verein zusammen mit dem Berufsförderungswerk (BfG) des DGB betrieben werden. Mitglieder waren vor allem die Belegschaft, die Mitgliedschaft stand aber auch anderen Unterstützern frei. Als Organe des Vereins waren geplant: Vorstand, Mitgliederversammlung und ein Beirat, in dem Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens Mitglieder sein sollten. Im Vorstand sollten vertreten sein: IG Metall-Ortsverwaltung, Betriebsrat, IG Metall-Vertrauenskörper, IG Metall-Bildungszentrum sowie ein Vertreter der Beratergruppe. Damit gab es einen Rahmen für die Mitsprachemöglichkeit der Belegschaft bei wichtigen Entscheidungen.

Zusätzlich sollten durch eine Betriebsvereinbarung die Rechte des Betriebsrates bei der Mitsprache gestärkt werden. Eine wichtige Diskussionsgrundlage war das Verhältnis der Mitarbeiter einerseits als „Arbeitgeber“, andererseits als Mitarbeiter. Dieser Konflikt sollte durch die Beibehaltung eines Betriebsrates minimiert werden. Damit war jedoch nicht gelöst, wie die einzelnen Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen und aktiviert werden können. Otto König meint heute, dass die Thematik bis dato nicht gelöst sei, und dass die Diskussion wohl auch niemals ende. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger sei eine demokratische Organisationsstruktur.

### **Finanzinstrumente**

Das Weiterführungskonzept in Hattingen sah unterschiedliche Finanzinstrumente vor. Grundgedanke war, dass die öffentliche Hand (Land, Kommune) sowie das Arbeitsamt Interesse an dem Erhalt von Arbeitsplätzen haben sollte. Die Initiative hat unter anderem eine Rechnung veröffentlicht, die die jeweiligen Kosten einer Schließung, respektive der Weiterführung des Betriebes aufzeigte. In dieser Rechnung ist die Weiterführung wesentlich preiswerter. Die Landesregierung und die Stadt Hattingen wurden aufgefordert, die Übernahme finanziell zu unterstützen. Das Konzept sah folgende Instrumente vor:

- Die Stadt Hattingen sollte 2 Mio. DM beitragen,
- das Land einen Investitionszuschuss von 0,75 Mio. DM (15%).
- die Banken sollten jeweils auf 2,75 Mio. DM verzichten und
- das Land eine 100%ige Bürgschaft für Kredite von 9 Mio. DM bereitstellen.
- langfristige Kreditrückzahlung durch Banken (15 Jahre BfG, 1 Jahr Frist zur Rückzahlung (Dresdner Bank)
- WestLB und BfG fungieren als Hausbanken

- Zuschüsse im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG)
- Spenden für GmbH Gründungskapital

Die Zusagen zu den einzelnen Instrumenten von den jeweiligen Verantwortlichen kamen nach Meinung der Gewerkschafter teilweise nur aufgrund des ausgeübten Drucks und durch zähe Verhandlungen zustande. Schließlich schien es so, dass alle notwendigen Zusagen vorhanden waren. In der entscheidenden Sitzung beim Wirtschaftsministerium in Düsseldorf zog die Dresdner Bank jedoch ihre vorherige Zusage, nämlich den Verzicht auf einen Teil des möglichen Verkaufserlöses, zurück. Damit war das Projekt gescheitert. Die damaligen Kollegen hatten den Eindruck, dass die Dresdner Bank damit zwar den „Schwarzen Peter“ hatte, die anderen Banken und vielleicht auch einige Politiker, erleichtert waren. Otto König muss heute zugeben, dass die Dresdner Bank tatsächlich durch den Verkauf einen wesentlich höheren Erlös machen konnte, als sie dies damals kalkuliert hatten.

### **Ergebnis**

Das Beispiel Mönninghoff kann sicherlich in Bezug auf die Aktionsformen als beispielhaft angesehen werden. Nachzulesen in ausführlicher Form ist dies in dem Buch „Unser Beispiel könnte ja Schule machen“ (König u.a. 1985). Mit diesem Buch sollten die Erfahrungen weitergegeben und andere Belegschaften ermutigt werden, nicht sofort zu resignieren, sondern zu kämpfen.

Das Besondere an dem Fall Hattingen ist sicherlich die vorbildliche Organisation des ganzen Prozesses und das Zusammenspiel von Aktionen und Verhandlungen. Zur damaligen Zeit innovativ waren für gewerkschaftliche Kreise die neuen Aktionsformen und Bündnisse. Otto König, einer der damaligen Akteure, sieht vor allem in der Unterstützung der Initiative durch die lokale Bevölkerung eine Stärke. „Die ganze Stadt hat sich mit unserem Kampf identifiziert. Aber das ist vielleicht nur in Kleinstädten möglich, wo jeder jeden kennt. Im Duisburger Kampf war es ein Kampf von Rheinhausen und nicht von ganz Duisburg.“ Zu Verdanken ist diese Unterstützung, die auch über die Stadt hinausging, der effektiven Öffentlichkeitsarbeit.

Das Besondere an dem Ansatz der Hattinger Belegschaftsinitiative war die Verknüpfung von Weiterbeschäftigung und Weiterbildung. In abgeschwächter Form setzt sich dieses Konzept in den Beschäftigungs- und Transfergesellschaften fort. Die Beschäftigung zu finanzieren und nicht die Arbeitslosigkeit, sowie neue Ansätze für Beschäftigung zu suchen, fand in NRW ihren Niederschlag in den Programmen der arbeitsorientierten Regional- und Strukturpolitik (ZIM, ZIN), aber auch in Einrichtungen wie den Technologieberatungsstellen, dem Fördertopf für Beratung von Belegschaftsinitiativen sowie der G.I.B. Beratungsstelle in Bottrop.

Aus heutiger Sicht waren die damaligen Verhältnisse sehr günstig für die Realisierung einer Übernahme. In der Landesregierung hatte die SPD die absolute Mehrheit, viele Landespolitiker unterstützten den Versuch der Umsetzung des Hattinger Modells. Von den beteiligten Banken waren zwei, die tendenziell auf der Seite der Belegschaft hätten sein können: die damals noch öffentliche Landesbank WestLB und die gewerkschaftseigene Bank BfG – Bank für Gemeinwirtschaft. Erst aufgrund des öffentlichen Drucks nahmen sie die Rolle der Hausbank an und ließen sich auf eine finanzielle Unterstützung ein. Nachdem jedoch die Dresdner Bank ihre vorherige Zusage zurückgezogen hatte, brach das ganze Modell zusammen. König ist überzeugt, dass die anderen Banken „dankbar“ waren. „Es konnte ja nicht sein, dass ein Betrieb in Arbeitnehmerhand geführt wurde.“ Und die Initiative reagierte mit Parolen wie: „Wer regiert in diesem Land, Johannes‘ (Rau) oder Bänklers Hand?“ Der Betrieb wurde geschlossen, auch die Weiterqualifizierungsstätte konnte nicht realisiert werden, da der Konkursverwalter nicht bereit war, die Maschinen und das Gebäude der Initiative preisgünstig zu überlassen. Einzig das Aktionshaus blieb. Der Verein besteht bis heute. Die Mitglieder sind zwar in die Jahre gekommen, aber vor allem die Frauen organisieren weiterhin Freizeitaktivitäten.

Nach wie vor hält König die Beratung durch externe gewerkschaftsnahe Büros für unerlässlich und die finanzielle Absicherung für notwendig. Auch die Unterstützungsmöglichkeiten in NRW seien nicht ausreichend. Es sei wichtig, dass die Gewerkschaft solche Prozesse unterstützten, sei es durch die Unterstützung vor Ort durch eine professionelle Kraft oder durch die Organisation von Austausch und Weitergabe der Erfahrungen. In Zeiten der aktuellen Krise sei die Belegschaftsübernahme zwar kein Allheilmittel, aber doch eine Möglichkeit unter anderen um Arbeitsplätze zu retten.

#### **Quellen:**

- Interview mit Otto König 22.03.2010
- König u.a.: „Unser Beispiel könnte ja Schule machen“, Köln 1985
- „Firmenland in Arbeiterhand“, Freitag Nr.5 28.01.2009

#### **4.3 Union Werkzeugmaschinen Chemnitz 1996-2009**

Das Bohrwerk Union Chemnitz ist die älteste noch bestehende Werkzeugmaschinenfabrik in Deutschland. 1852 wurde es von Karl Gustav Diehl gegründet. 1936 vereinigte sich die UNION mit der Karl-Wetzel-Maschinenfabrik aus Gera zur Firma Wetzel-UNION mit Sitz in Chemnitz. 1948 wurde die Firma auf der Grundlage eines Volksentscheides enteignet und 1970 in das Kombinat „Fritz Heckert“ integriert. Als VEB Werkzeugmaschinenfabrik UNION Chemnitz hatte das



Unternehmen 3000 Mitarbeiter. Es gehörte zu den produktivsten Kombinat der DDR und trug mit seinen Exporten in den Westen zu den Deviseneinnahmen der DDR bei.

Nach der Wiedervereinigung und der damit verbundenen Einrichtung der Treuhandgesellschaft zur Privatisierung des staatlichen Eigentums, wurde das Unternehmen privatisiert. Nach der Privatisierung konnten nur ca. 300 Arbeitnehmer weiter beschäftigt werden. Es folgten vier Käufer, die jeweils mit hohen Subventionen den Betrieb erfolglos führten. Der Standort Gera wurde geschlossen. Schließlich wurde das Werk in den Bremer Vulkan Verbund integriert. Im Zusammenhang mit der Insolvenz der Bremer Vulkan Werft erfolgte 1996 die Vollstreckung. Nach Meinung von Sieghard Bender, ehemaliger Erster Bevollmächtigter der IG Metall in Chemnitz, führten nicht nur die wirtschaftlichen Probleme der Bremer Vulkan zu dem Konkurs, sondern die angestrebte Produktumstellung von Spezialbohrwerken zur Massenware.

Angesichts der drohenden Schließung wurde 1996 ein neuer Investor gesucht. Nach den negativen Erfahrungen mit den vorherigen Investoren stellte die Belegschaft Bedingungen für die Übernahme. Die Privatisierung war endgültig gescheitert, nachdem kein neuer Investor gefunden werden konnte.

1996 übernahm die gegründete Mitarbeitergesellschaft „Neue Union“ mit 100 Gesellschaftern das Unternehmen. Nach drei Jahren schrieb die Gesellschaft schwarze Zahlen. Die wirtschaftliche Entwicklung war sehr positiv. 1997 wurde ein Umsatz von 13,3 Mio. DM erreicht, der 1998 verdoppelt wurde und im Jahr 2008 33 Mio. Euro erreichte. Zuletzt arbeiteten 180 Mitarbeiter bei Union Chemnitz.

Die niederländische Nimbus Gruppe übernahm 2006 71% des Unternehmens, der restliche Anteil blieb zunächst in Belegschaftshand. Im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise erfolgte der Verkauf der Mitarbeiteranteile an Gerhard Glanz, Geschäftsführer von Nimbus.

### **Initiatoren**

Die Belegschaft hatte das Unternehmen für längere Zeit besetzt und den Betrieb weiter geführt. Nachdem kein Investor gefunden wurde, schlug Sieghard Bender vor, dass die Belegschaft das Unternehmen übernehmen sollte. Er und der Betriebsrat Freimut Aurich, zeitweise unterstützt durch einen Berater, waren die Motoren des Projekts.

### **Belegschaft**

Die Mitarbeiter hatten schon nach der ersten Pleite 1992 eine Betriebsbesetzung durchgeführt. Angesichts des drohenden Aus besetzten sie den Betrieb für fünf Monate und führten während dieser Zeit den Betrieb weiter. „Die Geschäftsführung wurde kontrolliert, die durften mit ihrem PKW nicht mehr in den Betrieb rein, Taschen wurden kontrolliert, um zu verhindern, dass Sachen wie

CDs und ähnliches aus dem Betrieb raus getragen wurden“, so Stapelfahrer Steffen Kluge“ in der Reportage „Die Erben der Kombinate“ (Mai 2009) des Mitteldeutschen Rundfunks. Es gab Befürchtungen, dass Maschinen und wichtige Unterlagen verschwanden. Die technischen Unterlagen hatten einen großen Wert ebenso wie die Kundendateien. Die Besetzung hat die Belegschaft zusammengeschweißt. Nachdem kein Käufer gefunden wurde, entschied die Belegschaft das Risiko zu wagen, den Betrieb zu übernehmen unter dem Motto: „Wir bauen unsere Zukunft selber“. „Diese Gruppendynamik damals, das war unglaublich“, erzählt Aurich, der seit 1969 bei der Union arbeitet. „Wir haben uns stets gegenseitig angeschubst, bis es irgendwann kein Zurück gab.“ Im Rahmen der Besetzung und Weiterführung stellten sie fest, dass sie in der Lage waren ohne Manager den Betrieb nicht nur weiter zu führen, sondern ihn sogar besser zu führen. Die Alternative wäre die Arbeitslosigkeit gewesen.

Neben der Besetzung des Betriebes gab es öffentliche Aktionen und Kulturveranstaltungen sowie die Besetzung einer Bank. Die Erarbeitung des Konzeptes war eine weitere wichtige Aktivität.

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus ehemaligen Management- und anderen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, erarbeitete eine Konzeption zur Fortführung des Unternehmens. Zeitweise gab es auch einen externen Berater, der die Belegschaft motivierte. Daneben mussten Verhandlungen über die Finanzierung geführt werden. Sieghard Bender sprach mit den Banken, Politikern, Leuten aus seinem Netzwerk. Er und andere versuchten Politik und Banken zu überzeugen und dafür zu werben, der Union als Mitarbeitergesellschaft eine Chance zu geben.

Nachdem der Betrieb jahrelang erfolgreich arbeitete, sah sich 2006 die Belegschaft für die Bewilligung eines Kredites gezwungen, die Auflage der Bank zu erfüllen, einen Investor zu akzeptieren. Im Rahmen der Finanzkrise bereitete der neue Geschäftsführer Gerhard Glanz der Belegschaft Sorgen. Er müsse wegen Aufgangsrückgang und Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit ein Sparprogramm auflegen. Kurzarbeit sei nötig und Entlassungen langfristig erforderlich. Ein Teil der Mitarbeiter wollte aus Angst vor Verlusten ihre Anteile verkaufen. Zu dieser Zeit waren nicht mehr alle Mitarbeiter in der Mitarbeitergesellschaft und damit Anteilseigner. Im September 2009 entschieden sich die Miteigentümer-Beschäftigten für das Ende der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft und beschlossen, ihre Anteile zu verkaufen. Im Fall von größeren wirtschaftlichen Problemen drohte nicht nur der Verlust des Arbeitsplatzes, sondern auch der Verlust der Anteile. Die ursprünglichen Einlagen von 5000 DM waren dem Käufer jetzt 15.000 Euro wert. Damit haben die Mitarbeiter zwar einen guten Gewinn gemacht, aber der Wertgewinn des Unternehmens wird höher eingeschätzt. Für Bender war dies die zweite Enteignung des Betriebes. Die Gesellschaftsanteile werden seitdem zu 80 Prozent von Nimbus und zu 20 Prozent vom Geschäftsführer Gerhard Glanz gehalten.

## Politik

Die Unterstützung durch die Politik für die Belegschaftsübernahme war schwankend. Biedenkopf als CDU-Ministerpräsident von Sachsen stand hinter dem Konzept. In einer Rede bei der Eröffnungsfeier der neuen Fabrik wertete er den Belegschaftsbetrieb als Modell für die Zukunft. Seiner Meinung nach gehörten die Fabriken den Produzierenden, damit sie an der Umsatzsteigerung des Unternehmens teilhaben können. Die CDU-Landesregierung bewilligte die Landesbürgschaft. Nach dem Regierungswechsel „...stellte die SPD den Wirtschaftsminister. Die SPD in Sachsen war immer der Meinung, dass Arbeiter einen Betrieb besitzen sei wider das Naturgesetz.“ (Bender im Interview) SPD und PDS in Chemnitz waren auch gegen das Projekt. Die lokale Politik hätte bewirken können, dass die Sparkasse dem Unternehmen einen Kredit gewährt, stellte sich jedoch gegen das Projekt. Eine breite Unterstützung der Bevölkerung gab es nicht; erklärt wird dies durch den geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und politisches Desinteresse.

## Banken

Die Banken spielten immer wieder eine zentrale Rolle. Für die Umsetzung benötigte die Belegschaft eine Hausbank zur Beantragung von Krediten und der Landesbürgschaft. Die Bank verweigerte dies zunächst. Zu diesem Zeitpunkt gab es im Zusammenhang mit der „Schneider Affäre“ der Deutschen Bank den Ausspruch des damaligen Vorstandssprechers Hilmar Kopper „Das sind doch nur Peanuts“ (500 Mio. DM). Die Belegschaft sammelte Pfennige und gab sie im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Aktion bei der Deutschen Bank ab. „Danach rief mich der Direktor der Commerzbank an, der Angst hatte, dass wir auch seine Bank besetzen und bot ein Gespräch über den Kredit an.“ Das Unternehmenskonzept wurde von der Beratergesellschaft "PriceWaterhouseCoopers" für die Vergabe der Landesbürgschaft des Landes Sachsens überprüft und positiv bewertet.

Mit dem Wechsel in der Bankleitung änderte sich die Situation. „Der Neue war ein Ossi, der die Marktwirtschaft und den Neoliberalismus erfunden hat“, so Bender. Obwohl immer schwarze Zahlen geschrieben wurden, standen auf einmal alle Kreditlinien zur Debatte. Wegen hoher Auftragslage wurde der Neubau einer Halle notwendig. Hierfür benötigte die Belegschaft einen neuen Kredit. Die Auflage der Bank zur Bewilligung des Kredites beinhaltete die Übernahme des Betriebs durch einen privaten Investor. „Da wurde es richtig ideologisch, das geht einfach nicht, dass Arbeiter eine Fabrik führen“ so Bender.

## Konzept und Rechtsform

Um die Frage nach der besten Betriebsform (Genossenschaft, GmbH) zu klären, beriet man sich mit einem Kollegen, der an einem Versuch der Belegschaftsübernahme beteiligt war, um aus diesen Erfahrungen zu lernen. „Auch wenn der Versuch gescheitert war, so können wir daraus etwas lernen“ (Bender). „Wir waren uns schnell einig, dass wir klare Entscheidungsstrukturen brauchten, ein gutes Management und es trotzdem ein Unternehmen ist, das sich von der kapitalistischen Form unterscheidet.“

1996 wurde die Mitarbeitergesellschaft als GmbH gegründet, so haftete jeder nur mit seiner Einlage und nicht mit dem Privatvermögen. Die Satzung legte die interne Organisation fest:

- Jeder Gesellschafter hat nur eine Stimme
- Gesellschafter wählen einen Beirat und geben Rechte an den Beirat ab
- Bei Austritt (Rente, Kündigung) muss der Anteil an andere Mitarbeiter verkauft werden
- Beirat: (3 Vertreter der Gesellschafter, 1 der Gewerkschaft, 1 des Arbeitsamtes und 1 der Bank)

Der Beirat entscheidet über die Bestellung der Geschäftsführung, Investitionen, Neueinstellungen u.a.m. Die Arbeitnehmer hatten die Mehrheit im Beirat. Die Bank stellte als Bedingung für die Vergabe des Kredites, dass der Geschäftsführer aus der Industrie sein müsse und nicht aus Ostdeutschland komme. Auf Vorschlag Benders wurde ein solcher Geschäftsführer bestellt.

Es gab einen Haustarifvertrag und Tarifverhandlungen. Und damit entkräftete die Initiative das Argument, dass selbst verwaltete Betriebe Selbstausbeutung betreiben und schlecht bezahlen; auch einen Betriebsrat gab es. Eine Bevorzugung der Gesellschafter gegenüber Nichtgesellschaftern gab es nicht. "Auch nach dem Verkauf an Nimbus gab es noch mehr Mitbestimmung als bei der Montanmitbestimmung", so Bender.

Mit dem Teilverkauf an Nimbus galten veränderte Bedingungen, die die Belegschaft gefordert hatte:

- Ein Drittel der Anteile blieben bei der Belegschaft, und damit eine Sperrminorität.
- Zustimmung zur Einrichtung eines paritätisch besetzten Beirats
- Gemeinsame Einigung auf einen Vorstand

Im Beirat waren der Betriebsratsvorsitzende, ein IG Metall-Vertreter, ein Vertreter von Nimbus und ein Anwalt. Auch mit dieser Regelung waren die Mitarbeiter zunächst zufrieden.

## Finanzinstrumente

Der Kaufpreis von einer Million DM musste von der Belegschaft aufgebracht werden. Die 100 Mitarbeiter der gegründeten GmbH brachten jeweils 10.000 DM ein. Für die Belegschaft war das eine hohe Summe, mit dem Risiko sie zu verlieren. Teilweise halfen sie sich gegenseitig, nahmen Hypotheken auf das Haus auf oder verkauften das Auto. „Die Entscheidung war für viele nicht einfach, bis zum Schluss gab es noch Zweifel“ so Bender heute. Dann wurde von den Initiatoren eine Gegenrechnung aufgemacht, die die Kosten für den Verlust des Arbeitsplatzes und das Arbeitslosengeld quantifizierte: „Da haben einige gerechnet, dass die Differenz zwischen Arbeitslosengeld und Gehalt innerhalb von einem Jahr die 10.000 DM Einlage wettmachen.“ (Bender) Zu dem Eigenkapital kam ein Darlehen durch die Bank und die Bürgschaft des Landes Sachsens sowie in geringem Umfang Mittel des Arbeitsamtes hinzu.

Die „Vorarbeit“ nach der Gründung trug auch zur Finanzierung bei. Zunächst bekamen nur 13 Personen Gehalt, die anderen waren arbeitslos. Diese arbeiteten jedoch „vor“, um den Betrieb zu sichern. Nach 8 Wochen waren alle Gesellschafter offiziell bei der GmbH beschäftigt. Ein anderer wichtiger Baustein war die Akquirierung von Aufträgen bei einer Messe in Chicago, an der Bender teilnahm.

## Ergebnis

Die Union Chemnitz war eines der größten Mitarbeiterunternehmen in Ostdeutschland. Das Unternehmen war durch den Kauf von einer später insolventen Firma, sowie durch Managementfehler von der Gefahr der Schließung bedroht. Die engagierten Aktionen (Besetzung und Weiterführung des Betriebes), zahlreiche Verhandlungen mit Politik und Banken sowie die drohende Alternative Arbeitslosigkeit, führten schließlich zu dem Entschluss eigenes Kapital einzubringen. Wie sich zeigte, konnte eine motivierte und gut qualifizierte Belegschaft einen Betrieb weiter führen. In diesem Fall so erfolgreich, dass er wieder für Investoren interessant war. Auch hier spielte die Bank eine entscheidende Rolle, die an verschiedenen Stellen bremste oder die Erfüllung von Auflagen erzwang, die letztlich zum Verkauf der Belegschaftsanteile führten. In einem Film über den Fall Union Chemnitz äußert sich Geschäftsführer Glanz: „Die Entscheidungsstrukturen einer Mitarbeitergesellschaft sind für eine Bank zu langsam. Außerdem erwartet die Bank eine klare unternehmerische Ausrichtung.“ Nach der Übernahme durch Nimbus ging die Identifikation der Mitarbeiter immer mehr zurück. Immerhin haben die Mitarbeiter finanziell einen Gewinn gemacht, auch wenn er vermutlich unter dem Wert der Anteile lag.

Die Frage, die sich nicht nur Sieghard Bender stellt, ist: „Was haben wir falsch gemacht?“ Er kommt zu dem Ergebnis, dass sehr viel von einzelnen Personen abhängt, egal an welcher Stelle. Ein Wechsel in der Politik, in der Bank oder auch bei der Gewerkschaft, kann viel Einfluss auf den

Verlauf haben. Diejenigen, die das Projekt erkämpft haben, stellten am Schluss nur noch ca. 70% der Belegschaft. Ein Teil war in Rente, den neuen Mitarbeitern wurde das Modell nicht vermittelt. Aber trotzdem ist für Bender das Modell nicht gescheitert, denn es wurde ein Betrieb, der geschlossen werden sollte, in den Erfolg geführt. Die Gewinne sind gestiegen, und der Betrieb ist gut aufgestellt. Möglich war dies durch die Spezialisierung auf die Bohrwerke. Da es weltweit nur zwei weitere Werke in Konkurrenz gibt und die Produkte weiter entwickelt wurden, kann sich das Unternehmen international behaupten. So hat sich der Betrieb auch auf Zubehör für regenerative Energien, wie Windkraftanlagen, spezialisiert. Der Erfolg der Übernahme durch die Belegschaft ist einer hohen Motivation und der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb und dem Produkt geschuldet.

#### Quellen:

- Interview mit Sieghard Bender 14.01.2010
- „Das Ende eines volkseigenen Betriebs“, Handelsblatt 15.09.2009
- „Das Erbe der Kombinate – Rettende Alternative Mitarbeiterbeteiligung“, MDR 1.05.2009  
<http://www.mdr.de/damals/archiv/6318629-hintergrund-6315890.html>
- „Wir können nicht anders“, Zeit-Online 23-2003
- „Chemnitz kanns“, Welt 5.12.2001

#### 4.4 Aluminiumwerk Unna AG (seit 1999)

Das Unternehmen Aluminiumwerk Unna AG (ALUnna AG) wurde 1914 als Messingwerk Unna gegründet. Ab den 1970er Jahren wurde der Betrieb auf die Aluminium-Produktion umgestellt. Ende der 1980er Jahre erwarb der ehemals staatliche österreichische Konzern Austria Metall (AMAG) nach und nach Anteile des Unternehmens. Nach 1990 geriet der Konzern in finanzielle Schwierigkeiten. Dies ging einher mit dem Abbau der ehemals 600 Mitarbeiter in Unna auf 300. 1999 sollte das Unternehmen verkauft bzw. geschlossen werden, es fand sich jedoch kein Käufer. Das Unnaer Werk hatte zu dem Zeitpunkt 19,3 Mio. DM Schulden. Eine Insolvenz war aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung mit dem Konzern nicht möglich. Die Deutsche Bank, bei der das Unternehmen Kredite hatte, drohte mit der Sperrung von Krediten in anderen Unternehmensteilen im Falle der Insolvenz. Für die Schwierigkeiten des Unternehmens macht Thomas Wiese, damaliger Betriebsratsvorsitzender und jetziger Hauptanteilseigner, auch die Geschäftsleitung verantwortlich. So sollte anstatt auf Spezialanfertigungen auf Massenware gesetzt werden. Die Unsicherheit und Neuausrichtung veranlasste zahlreiche qualifizierte Facharbeiter, den Betrieb zu verlassen. Für die hochqualifizierten Mitarbeiter gab es aufgrund ihrer Spezialisierung jedoch keine große Chance, einen anderen Arbeitsplatz zu bekommen.

## Initiatoren

Nachdem die Schließung des Unternehmens drohte, weil kein Käufer gefunden werden konnte und auch ein Management-Buy-Out nicht gelang, entschloss sich Thomas Wiese, zu der Zeit Betriebsratsvorsitzender, den Betrieb zu kaufen. Wiese ist seit seiner Ausbildung in dem Betrieb beschäftigt, kennt fast jeden Mitarbeiter und hatte ein gutes Verhältnis zum Inhaber. Das benötigte Eigenkapital belief sich auf 5 Mio. DM, von denen 1 Mio. DM bar zu zahlen war. Versuche, Kredite bei Banken zu erhalten, liefen ins Leere. So entschloss er sich, bei Verwandten und Freunden nachzufragen – und hatte Erfolg. Wiese erläutert, dass er ohne das Vertrauen der Belegschaft den Versuch nicht hätte starten können. „Die standen alle hinter mir, wir sind hier wie eine große Familie“.

## Akteure

Hauptakteur in dem Prozess war Thomas Wiese. Nachvollziehbar wird dies auch durch seinen Werdegang. Er war seit Jahren im Betrieb beschäftigt und hatte gute Kenntnis des Unternehmens und der Belegschaft. Innerhalb der Gewerkschaft galt er als begabt und wurde so zum seinerzeit jüngsten (stellvertretenden) Bevollmächtigten. „Ich war auch sehr erfolgreich als Betriebsrat. Am Anfang waren 10% organisiert, innerhalb von zwei Jahren waren es 98,5%. Wir waren so etwas wie ein Vorbild für die Region, bei großen Streiks waren wir an der Spitze.“ Auch neue Formen des Kampfes wurden entwickelt: die Idee der Trillerpfeifen, der einheitlichen Käppis und T-Shirts kommt laut Wiese aus Unna. Durch gewerkschaftliche Weiterbildung eignete sich Wiese betriebswirtschaftliche Kenntnisse an. „So kamen die Ämter automatisch: Aufsichtsrat, Gesamtaufsichtsrat, Ortsverwaltung, Bezirk“ (Wiese). Hierdurch erklären sich seine guten Kontakte zu zwei weiteren wichtigen Akteuren: Harald Stockmann, damaliger erster IG Metall-Bevollmächtigter in Unna und Harald Schartau, seinerzeit Vorsitzender des Bezirks Dortmund der IG Metall. Dieses Dreierteam arbeitete vor allem an der Konzeptentwicklung und führte Verhandlungen. Unterstützt wurde Wiese aber auch durch die Belegschaft und die Familie. Die Belegschaft hatte vor allem ein Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze, die Familie unterstützte Wiese hauptsächlich finanziell und moralisch.

Im Laufe der Konzeptentwicklung ergaben sich aber auch Diskussionen innerhalb der Gewerkschaft: Welche Aufgaben hat eine Gewerkschaft? Ist sie dafür zuständig, sich, auch unter persönlicher Beteiligung, an der Mitarbeitergesellschaft zu beteiligen? Soll sie im zukünftigen Aufsichtsrat beteiligt sein? Auf überregionaler Ebene gab es auch Skepsis, ob ein Betriebsrat einen Betrieb weiterführen sollte. Befürchtet wurden vor allem Rollenkonflikte.

### **Politik/ Verwaltung/Banken**

Neben den Gewerkschaften und der Belegschaft spielen vor allem die Politik und die Banken eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Weiterführungen von Unternehmen. Jedes Unternehmen braucht eine so genannte „Hausbank“, die dem Unternehmen Darlehen gewährt bzw. gegenüber möglichen öffentlichen Kreditgebern ein positives Votum abgibt. Im Falle von AlUnna handelte es sich um die Deutsche Bank, die zunächst an einer Weiterführung nicht interessiert war. Wiese fühlt sich von der Bank hintergangen, weil sie ursprüngliche Zusagen später nicht mehr einhielt.

Die Politik hielt sich insgesamt eher zurück. „Vor allem konnte es doch nicht sein, dass ein Arbeiter einen großen Betrieb weiterführen kann, das ist doch die Aufgabe von Hochqualifizierten Managern.“ (Wiese) Auch auf Unterstützung der Verwaltung konnte die Initiative nicht zählen. Zwar gab es Gespräche über Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung durch die Landesregierung oder die kommunale Wirtschaftsförderung, aber letztlich passten die Förderinstrumente nicht zu dem Unternehmen. Für die Förderinstrumente für kleine und mittlere Unternehmen (KMU-Förderung) war der Betrieb zu groß. Wiese bezeichnet die Förderinstrumente als zu starr und: „Die Politiker reden zwar viel, aber letztlich interessiert es nicht sonderlich, ob 200-300 Arbeitsplätze verloren gehen, im Gegensatz zu großen Unternehmen wie Opel oder Nokia, wo es reichhaltige öffentliche Förderung gab bzw. geplant ist“.

### **Aktionsformen**

Im Fall Unna kam es nicht zu Betriebskämpfen. Die einzigen „Kampfmittel“ waren die Erarbeitung der Konzepte und Verhandlungen sowie Betriebsversammlungen. Die Öffentlichkeitsarbeit kam automatisch dazu. Diese Öffentlichkeitsarbeit wird in professioneller Weise fortgeführt. „Hier waren alle Sender, private und öffentliche, die fanden das interessant, was hier passiert. Und jetzt in der Krise gab es wieder zahlreiche Berichte und ich wurde in eine Diskussionssendung bei Phönix eingeladen.“ Aber nicht nur die Medien interessieren sich laut Wiese für das Beispiel ALUnna, es waren schon über 100 Vertreter von Betrieben da, um sich zu erkundigen, wie das Modell funktioniert.

### **Konzept und Rechtsform**

Das Unternehmen besteht aus drei Teilen: der Aktiengesellschaft, einer Personalgesellschaft (GmbH) und der Mitarbeitergesellschaft (e.V.). Das Unternehmen ist eine Aktiengesellschaft. Die Belegschaft hält 25,1% der Anteile. Damit hat sie eine Sperrminorität. Die damit verbundenen Möglichkeiten beschreibt der §56 des Aktiengesetzes. Laut Wiese haben die Mitarbeiter dadurch zwar einige Möglichkeiten der Einflussnahme, aber letztendlich sei auch dieses Instrument begrenzt. Wenn es dem Betrieb finanziell schlecht gehen sollte und eine Schließung



unausweichlich sei, dann nütze auch die Beteiligung nichts. Aktionär kann nur jemand werden, der oder die eine „Anwartschaftszeit“ in der Personalgesellschaft hatte. So kommt nur eine begrenzte Anzahl von Personen in den Genuss, Aktionäre zu werden.

Der zweiköpfige Vorstand besteht aus Thomas Wiese und einer weiteren Person. Der Aufsichtsrat besteht derzeit aus Frau Wiese als Vorsitzende, dem ehemaligen IG Metall Bevollmächtigte Stockmann, zwei Arbeitnehmervertreter, darunter der Betriebsratsvorsitzende, sowie zwei Mitarbeiter.

Durch die finanzielle Teilhabe sind die Mitarbeiter direkt an der Umsatzentwicklung des Unternehmens sowie an den finanziellen Ergebnissen und an Entscheidungen z.B. über Investitionen beteiligt. Die Mitarbeitermotivation schlägt sich in verschiedenen Indikatoren nieder: es gibt weniger Ausschuss und Reklamationen, es wird weniger gestohlen, die Mitarbeiter fehlen seltener und achten selbst auf die Einhaltung (Beendigung) der Pausen. Gemäß §52 Aktiengesetz haben die Mitarbeiter Einfluss auf:

- Herauf- oder Herabsetzung des Kapitals
- Abberufung eines Aufsichtsratsmitglieds
- Den Verkauf von Anteilen
- Aufkauf von Unternehmen
- Die Liquidation des Unternehmens

Die Beteiligung der Mitarbeiter erfolgt rechtlich über die Mitarbeitergesellschaft, die als eingetragener Verein organisiert ist. Neue Mitglieder können nur Mitarbeiter der Personalgesellschaft nach einer zwei-jährigen Probezeit werden. Der Verein entscheidet über die Aufnahme. Nach einem Punktesystem werden die Mitarbeiter in Abhängigkeit zu ihrer Betriebszugehörigkeit an den Dividendenauszahlungen beteiligt.

Daneben gibt es eine Personalgesellschaft, die EBB Metallverarbeitungsgesellschaft GmbH & Co KG. 10- 20 Mitarbeiter werden jährlich in das Unternehmen übernommen. Die Entwicklung der Personalgesellschaft sorgte für einige Konflikte, da man sich zunächst nicht einigen konnte, wer Träger dieser Gesellschaft wird. Der neue Vorstand wollte diese Gesellschaft nicht gründen und auch der Betriebsrat und die Gewerkschaft lehnten zunächst ab. Schließlich konnte man sich auf eine Gründung unter Beteiligung der Gewerkschaft einigen. Nötig war die Gesellschaft, um möglichst viele Mitarbeiter weiter zu beschäftigen. Sie sollte aber nicht die Funktion einer Leiharbeiterfirma haben. Die Beschäftigten der Personalgesellschaft bekamen den gleich Lohn wie die anderen Beschäftigten.

## Finanzinstrumente

Die Verhandlungen zur Finanzierung des Kaufs fanden mit den Banken und dem Eigentümer statt. Zunächst sollte es ein Management-Buy-out geben. Dabei sollten Schulden in Höhe von 19,3 Mio. DM übernommen werden. Zu den Schulden kamen 8 Mio. DM offene Rechnungen hinzu. Von Wiese wurde ein Finanzierungskonzept vorgelegt. Er sollte 5 Mio. DM Eigenkapital, davon 1 Mio. DM Eigenanteil einbringen. Die Bank war nicht bereit, auf den Eigenanteil zu verzichten. Der Eigenanteil wurde durch Darlehen aus der Familie und Verpfändungen von Sachmitteln möglich. Die AMAG gestand lange Rückzahlungsfristen (10 Jahre) zu, dafür musste auf die Auszahlung von Konzernumlagen verzichtet werden. Durch Beiträge von den Mitarbeitern kamen Personalkosten von 3 x 400.000 DM, also 1,2 Mio. DM zusammen.

- Kaufpreis 1,--DM
- Eigenkapital: 1,2 Mio. (private Darlehen, Verpfändung von Haus etc.)
- Langfristige Rückzahlungsfristen durch Eigentümer
- Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld (zwei Jahre)
- 1 Stunde unbezahlte Arbeit (zwei Jahre)
- 25,1 % Aktienanteil an Mitarbeiter übergeben

Nach der Übernahme bekam das Unternehmen einen Investitionszuschuss durch das Land. Dies führte aber eher zu Problemen, da der Zuschuss erst nach drei Jahren gezahlt wurde, die gekauften Maschinen aber schon vorher bezahlt werden mussten. Darüber hinaus erhielt das Unternehmen keine Fördermittel. Die Schulden und Kredite wurden innerhalb von einem Jahr getilgt.

## Ergebnis

Nur drei Monate nach dem Besitzerwechsel schrieb das Unternehmen schwarze Zahlen. Viele hatten nicht an den Erfolg geglaubt, manche sogar das Scheitern erhofft. Wiese erklärt sich das positive Ergebnis so: „Viele fragten uns, wie habt ihr das geschafft? Einerseits sprang damals gerade die Konjunktur wieder an, die Nachfrage stieg, durch meine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Betriebskenntnisse wusste ich, wo unsere Stärken und Schwächen lagen“. Der finanzielle Verzicht der Mitarbeiter trug anteilig auch zu dem guten Ergebnis bei. Heute steht das Unternehmen trotz Finanz- und Wirtschaftskrise gut da. Der Umsatz im Jahr 2008 belief sich auf 85 Mio. €. Zurzeit arbeiten 450 Mitarbeiter in dem Unternehmen, davon 250 bei ALUnna, die Eigenkapitalquote ist hoch. Es gab zwar einen Auftragsrückgang, aber den hält Wiese für verkraftbar. Mitte 2009 überraschte das Unternehmen mit der Ankündigung, 50 Millionen € zu investieren und 150 neue Mitarbeiter einzustellen.

Gemäß der Unternehmensphilosophie stehen die Interessen der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Betriebes. Das heißt, dass es nicht darum geht, möglichst viel aus dem Betrieb herauszuholen, sondern ein nachhaltiges Konzept zu verfolgen. Insofern unterscheidet sich der Betrieb von anderen, vor allem den Shareholdern verpflichteten Unternehmen. In der Krise zeigte sich der Unterschied besonders deutlich. Durch die hohe Eigenkapitaldecke und flexible Arbeitszeitregelungen vermeidet das Unternehmen Kurzarbeit. Wegen der Streuung der Kunden in verschiedene Branchen besteht keine einseitige Abhängigkeit von einer Branche. Das Unternehmen konnte auch deshalb so erfolgreich arbeiten, weil es sehr spezialisiert ist und es nur sieben ähnliche Unternehmen weltweit gibt. Thomas Wiese hat in „seinem Betrieb“ viele Dinge umsetzen können, die er als Betriebsrat gefordert hatte:

- individuelle Arbeitszeitregelungen, die auch die angestrebte Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen
- ein rotierendes System innerhalb des Betriebes, das zur weiteren Qualifizierung der Mitarbeiter führt
- eine flache betriebliche Hierarchie
- betrieblich geförderte Weiterqualifizierungen
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Risikomanagement

Die Mitarbeiterbeteiligung führt zu einer großen Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Betrieb. Mitarbeiter erklärten in einem Interview für die Initiative Neue Marktwirtschaft "Unternehmen wie ALUnna sind die Zukunftsunternehmen. Wenn alle so wirtschaften würden, gäbe es eine geringere Arbeitslosigkeit."

#### **Quellen:**

- Interview am 4.02.2010 mit Thomas Wiese
- "Vor 10 Jahren: Ein Aluwerk für eine Mark", Westfälische Rundschau 13.01.2010
- "Aluwerk setzt auf Mitarbeiter statt auf Gewinn", Westfälische Rundschau 7.01.2010
- "ALU-Chef will seine Anteile verkaufen" Westfälische Rundschau 26.10.2005
- "Tag 19: VEB die Zweite" Video und Blog Deutschland 24/30 der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, 21.08.2009
- <http://www.deutschland2430.de/Videos/Tag-19-VEB-die-Zweite>
- "Unternehmer und IG-Metall Mitglied", Neues Deutschland 26.06.2009
- "Tag 8 Unternehmer mit IG-Metall Buch", Unna-der-Pott-Blog 2007

- Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt Dortmund, Kooperationsinfo 31, Dortmund Dezember 2002

#### **4.5 Flachglas Wernberg GmbH (seit 1999)**

Wernberg war bis zum 31.12.1998 ein unselbständiges Werk der FLACHGLAS AG (jetzt Pilkington Deutschland AG). Die Firma hat ihren Standort in der strukturschwachen Region Ostbayern (Oberpfalz) in der Nähe der tschechischen Grenze. Die Firma ist kein Glashersteller, sondern betreibt Flachglasveredelung mit Isolier- und Sicherheitsgläsern für Bau (79%) und Fahrzeugverglasung (30%) und ist schwerpunktmäßig im Objektgeschäft tätig. Der Terminal II des Flughafens München ist z.B. ein Vorzeigeprodukt. Aktuell erarbeiten 650 Beschäftigte ca. 67 Mio. € Jahresumsatz. Die Belegschaft setzt sich aus 141 (124) Angestellten, 465 (461) gewerblich Beschäftigten und 44 (29) Auszubildenden zusammen. Insgesamt sind aktuell 113 Frauen beschäftigt. Zum Zeitpunkt des Belegschafts-Buy-Outs am 1.4.1999 waren 615 Beschäftigte in Wernberg tätig. Die Struktur hat sich also kaum verändert.

Die Muttergesellschaft ist eingebunden in den weltweit tätigen Pilkington Konzern / England. 1997/98 gab es eine Grundsatzentscheidung von Pilkington für die Standorte in Deutschland. Diese sah eine Konzentration auf das Kerngeschäft, d.h. die Glasherstellung, vor. Hiermit wurden Gewinne gemacht, die bei der Glasveredelung nicht möglich waren. Es wurde eine Umsatzrendite von mindestens 15% erwartet. Damit wurde die Trennung von der Veredelung und den Mehrheitsbeteiligungen in Deutschland Firmenstrategie und es wurden keine Investitionen mehr getätigt. Davon betroffen waren damals mehr als 50 Betriebsstandorte in Deutschland, u. a. Flachglas Wernberg.

#### **Wie kam es zu dem Belegschafts-Buy-Out?**

In dieser Situation standen drei Alternativen zur Verfügung: Erstens ein Management Buy-Out; zweitens ein Verkauf bzw. drittens die Schließung der Betriebsstätte. In der Konsequenz hätten alle Optionen sowohl Personalabbau als auch einen Tarifwechsel bis hin zur Schließung bedeutet. Die von Pilkington favorisierte Lösung war ein MBO. Aber das MBO-Konzept scheiterte letztlich an Konkurrenzvorbehalten des Mutterkonzerns, um Wettbewerbern keinen Zugriff zum Unternehmens-Know-how zu ermöglichen, so dass nur die Belegschaftsinitiative oder ein Schließung als Alternative blieben. Daneben hätte es noch die Möglichkeit von Sozialplanlösungen gegeben. „Aber das Hauptmotiv war natürlich in Übereinstimmung von Belegschaft, Betriebsrat und Politik die Schließung zu verhindern und den Erhalt der Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Region zu sichern und wir haben als großer Standort versucht im Konzern zu bleiben.“(so der ehemaligen Betriebsratsvorsitzende Richard Thaller im Gespräch)

## Initiatoren

„Wir haben als Mitglieder des Aufsichtsrats den Vorstand angesprochen, ob es möglich wäre über eine Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen zu bleiben. Der erste Grundgedanke war Geld einzubringen, um wieder Investitionen zu tätigen, weil in den letzten zehn Jahren keine Investitionen mehr getätigt wurden. So hätten wir als Mitarbeiter Anteile erworben.“(Thaller)

Hauptakteur und Initiator in dem Prozess war der Betriebsratsvorsitzende Richard Thaller. Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung kam aber auch vom Bezirkssekretär der IG BCE (Hagel), der einen ähnlichen Prozess bei der Firma Rosenthal (Porzellanhersteller) in Amberg begleitet hatte, wobei dort die Beschäftigten keine Anteile übernommen haben.

## Akteure

Als im Prozess beteiligte Gruppen bzw. Personen lassen sich benennen:

- FLACHGLAS AG und Fachabteilungen von PILKINGTON Deutschland
- Gesamtbetriebsrat
- Betriebsrat, Führungskräfte und Mitarbeiter der FLACHGLAS Wernberg GmbH
- Wirtschaftsprüferunternehmen Coopers & Leybrand
- Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie
- Bundestagsabgeordneter Ludwig Stiegler
- Bayerisches Wirtschaftsministerium

Insgesamt lässt sich feststellen, dass alle Akteure und Gremien ernsthaft bemüht waren, für Wernberg ein gutes Modell zu entwickeln. „Um das konkrete Modell auszuarbeiten, haben wir uns dann u. a. beim bayerischen Wirtschaftsministerium erkundigt. Eine herausgehobene Rolle hat sicherlich der damalige Bundestagsabgeordnete Ludwig Stiegler mit seiner Kanzlei eingenommen.“ (Thaller)

Zunächst wurde von den Fachleuten das Konzept erarbeitet. Daran beteiligt waren die Gewerkschaft IG BCE bis zum Hauptvorstand Abteilung Wirtschaft, der SPD MdB Ludwig Stiegler, die Berater aus dem bayrischen Wirtschaftsministerium, das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Coopers & Leybrand sowie diverse Abteilungen von Flachglas und Pilkington.

Dieser Prozess war nicht immer einfach. Thaller berichtet: „Die Unternehmensleitung vor Ort war von dieser Lösung nicht besonders angetan und hat entsprechende Pressemitteilungen lanciert mit dem Tenor, dass wir das Werk gefährden und die Totengräber von Wernberg sind.“

Der Betriebsrat hatte anschließend die Aufgabe, die Belegschaft über das Modell zu informieren. Schließlich musste die Zustimmung der Beschäftigten erreicht werden und diese mussten eine entsprechende Absichtserklärung unterschreiben.

Eine gute Voraussetzung im Unternehmen war der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad (80%). Die Zustimmung der Belegschaft zu diesem Modell und den Aktivitäten des Betriebsrates lässt sich indirekt auch aus dem Ergebnis der Betriebsratswahlen in 1998 ablesen, bei der es eine große Zustimmung für Richard Thaller gab. „Wir haben schon gespürt, bei Betriebsratssitzungen und Vertrauensleuteversammlungen und in Gesprächen mit den Mitarbeitern, dass die Mitarbeiter schon bereit wären auch Geld zu investieren, um ihre Arbeitsplätze zu erhalten.“(Interview Thaller 13.4.2010)

So konnte das Konzept relativ zügig umgesetzt werden:

08.03.1999 Gründung der GbR

08.03.1999 Kauf einer Mantel-GmbH durch GbR

23.03.1999 Aushändigung der Verträge an die Mitarbeiter (560)

24.03.1999 Unterzeichnung des notariellen Kaufvertrages mit Zahlung des Kaufpreises

01.04.1999 Übernahme (51 %) durch Mitarbeiter

### **Ziele der Verhandlungen**

Das Modell war nicht von Anfang an als Mehrheitsbeteiligung geplant, sondern sollte eine Säule neben dem Management und Pilkington darstellen. "Aber es wurde schnell klar, dass die von Pilkington erwartete Lösung darin bestand, dass wir die Mehrheit des Unternehmens übernehmen mussten, damit Pilkington seine Bilanz bereinigen konnte, dadurch dass sie nicht mehr selber die unternehmerische Mehrheit hatten."

Die eigenen Ziele der Verhandlungsführung der Belegschaft waren der Erhalt und die Sicherung der Arbeitsplätze sowie die Sicherung des Arbeitsentgelts. Dies war verbunden mit einem Tarifwechsel. Voraussetzung war aber auch die ausreichende Ausstattung mit liquiden Mitteln. Wichtig war, dass der Kaufpreis für die Mitarbeiter finanzierbar sein sollte. Nach dem bei Flachglas umgesetzten Modell belief sich die Summe pro Beschäftigten auf 800 DM. Hinzu kam eine Zuwendung des Arbeitgebers als steuerfreier Sachbezug nach § 19a EStG und je nach Einkommensgrenze eine Arbeitnehmersparzulage. Damit wurden 3,7 Mio. DM aufgebracht. Das Risiko der Mitarbeiter sollte sich auf das einbezahlte Kapital beschränken.

## Politik/ Verwaltung/Banken

Neben den Gewerkschaften und der Belegschaft war die Politik in Bayern eine große Unterstützung. Sie reichte von Wirtschaftsminister Wisheu bis zu Sozialministerin Barbara Stamm, während Banken und Finanzinstituten für die Belegschaft eine Enttäuschung waren (Interview Thaller).

## Aktionsformen

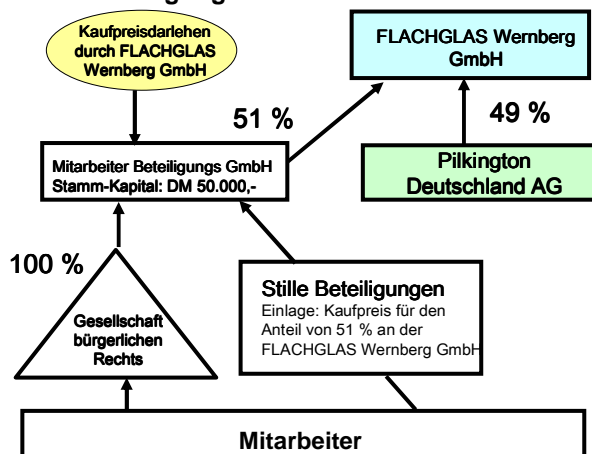
Hier wurde auf Verhandlung gesetzt und es wurden keine öffentlichkeitswirksamen Aktionen durchgeführt.

## Konzept und Rechtsform

Das Mitarbeiterbeteiligungsmodell



### ANHANG 1 – Beteiligungsstruktur -



Richard Thaller 21.06.2007

20

Abb.3: Übersicht der Beteiligungsstruktur (Anhang 1 aus Thaller 2007)

FLACHGLAS Wernberg GmbH ist die operative Gesellschaft. Auf der Eigentümerenebene sind die Beteiligungs-GmbH und Pilkington AG angesiedelt. Die Mitarbeiterbeteiligung wurde über eine GbR und Stille Beteiligungen an der Beteiligungs-GmbH umgesetzt. Dabei sind die Mitarbeiter zu gleichen Anteilen Gesellschafter der GbR und zweitens stille Gesellschafter der Beteiligungs-

GmbH. Stille Gesellschafter sind an den Gewinnen und Verlusten beteiligt, diese sind aber jeweils begrenzt auf die bereits eingezahlten Beträge. Es besteht also keine Nachschusspflicht.

### **Finanzinstrumente**

Die Verhandlungen zur Finanzierung des Kaufs fanden mit den Banken und dem Eigentümer statt. Zunächst musste der Kaufpreis vorfinanziert werden. Die bayerische Staatsregierung übernahm keine Förderung und die Banken - auch die Bayerische Landesbank - gab keine Kredite. Eine Finanzierung gelang schließlich durch die Einbringung des Beteiligungskapitals der Beschäftigten von 3,7 Mio. DM und eine Vorfinanzierung durch den Besitzer.

Schwierig waren in der ersten Zeit die Abnabelung vom Konzern und der Aufbau eigener Strukturen sowie die Tarifüberleitung von Haustarifvertrag auf Flächentarifvertrag mit 15 % geringerem Vergütungsniveau, die aber durch Sonderzahlung zur Besitzstandsregelung ausgeglichen werden konnten.

### **Ergebnis**

Flachglas Wernberg besteht in der jetzigen Form mit einem 51%-en Mehrheitsanteil der Mitarbeiterbeteiligungs-GmbH seit 1999 und kann auf zehn erfolgreiche Geschäftsjahre zurückblicken. Die Arbeitsplätze konnten erhalten werden und bewegen sich heute trotz Finanzmarktkrise auf demselben Niveau wie bei der Übernahme.

Bereits im ersten Jahr nach der Übernahme wurden 10 Mio. DM verdient. Die Eigenkapitalquote liegt mittlerweile bei 40%. Und seit 2006 werden an die Gesellschafter (Beschäftigten) regelmäßig jährliche Gewinnausschüttungen vorgenommen, demzufolge hat sich die einmalige Einzahlung von 120,- DM in 1999 schon mehrfach ausgezahlt. "Damit waren die letzten Skeptiker überzeugt, wobei die Stimmung in der Belegschaft eigentlich immer gut war. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist sogar vielfach gestiegen" (Thaller). Wesentliches Ergebnis ist, dass das Unternehmen und seine Beschäftigten trotz Finanz- und Wirtschaftskrise gut dastehen.

Es ist keine allgemeine Übertragbarkeit des Modells gegeben. Es sind viele individuelle Parameter vorhanden, wie der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad, die Strukturschwäche und die beschäftigungspolitische Alternativlosigkeit der Region.

Sicherlich ist das Beispiel aber Vorbild im Sinne von Mut zur Mitarbeiterbeteiligung. Wobei sich das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung an den gewünschten Zielen des Basiskonzerne orientieren musste. Gleichzeitig bestand aber auch eine Kooperationsbereitschaft des Mutterkonzerns bis hin zur Bereitschaft der Vorfinanzierung. Das entwickelte Modell der Mitarbeiterbeteiligung kann aber als Baustein verwendet werden. Das Modell bietet weiterhin gute Ansatzpunkte im Rahmen von



Nachfolgeregelungen. Das Motto: „Die Menschen im Unternehmen gestalten den Erfolg“, scheint sich zu bewahrheiten und zeigt sich in einem hohen Identifikationsgrad mit dem Unternehmen.

Helmut Fiedler (DGB Oberpfalz) resümierte, dass es an diesem Fallbeispiel wenig Duplizierbares gäbe und nannte drei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Belegschaftsübernahme von Flachglas Wernberg:

- 1) Der Besitzer muss bereit sein vorzufinanzieren und es müssen vermögenswirksame Leistungen aufgebracht werden.
- 2) Eine gute Beratung zu niedrigen Tarifen - das Besondere an der Situation bei Flachglas war, dass vieles über Ludwig Stiegler (SPD MdB) und seine Kanzlei abgewickelt werden konnte, ohne dass Kosten für die Belegschaft entstanden sind. Ansonsten wäre eine horrende Summe zur Klärung von Patentrechten oder zu rechtlichen Fragen der Unternehmenskonstruktion nötig gewesen etc.
- 3) Ein Motor wie den Betriebsratsvorsitzenden Richard Thaller, der durch die Glaubwürdigkeit seiner Person für die hohe Akzeptanz in der Belegschaft sorgte. 96% der Beschäftigten leisteten die Absichtserklärung und brachten ihren Anteil ein und Thaller wurde bei den Betriebsratswahlen mit einem hohen Ergebnis bestätigt. Er war aber auch Mittler zwischen den Verhandlungsparteien, z.B. der Konzernleitung Pilkington und der Betriebsleitung vor Ort.

Das Ganze war ebenfalls verbunden mit einer breiten politischen Unterstützung im Land und in der Region, die von der SPD bis zur CSU reichte.

#### Quellen:

- Expertengespräche mit Richard Thaller am 13.4.2010 und Helmut Fiedler (DGB Oberpfalz) am 7.4.2010
- Hermann, Reinhold, Belegschafts-Buy-Out als Alternative zur Schließung, in: Bündnis 90/ Die Grünen Bundestagsfraktion (Jg.); Mitarbeiterbeteiligung, Berlin 12/2006
- Thaller, Richard; Gute Arbeit mit effektiver Arbeitnehmerbeteiligung – Beispiel Flachglas Wernberg GmbH vom 29.5.2008
- Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer - Mehr Teilhabe durch Mitarbeiterbeteiligung?; Dokumentation des Fachgesprächs vom 04.07.2006 in Kassel; Drucksache 16/34; Hrsg.. Bündnis 90/Die Grünen, Bundestagsfraktion, 2006;
- Myritz, Reinhard; Erfolgsrezept Mitarbeiterbeteiligung; In: Glaswelt 05/2007; [http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu\\_id=411](http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=411) (14.05.2010, 09:10h)

- Esslinger, Detlef; Als die Oberpfälzer ihren Laden übernahmen; Süddeutsche Zeitung vom 05.12.2006; [http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu\\_id=406](http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=406) (14.05.2010, 09:15h)

#### 4.6 Bike Systems / Strike-Bike Nordhausen (seit 2007)

Das VEB-Kombinat IFA Motorenwerk beginnt 1986 in Massenproduktion unter der Marke MIFA die Herstellung von Fahrrädern. Im Zuge der Wiedervereinigung übernahm die süddeutsche Firma Biria mehrere Werke, so u.a. die IFA/MIFA in Sangerhausen und die VEB Fortschritt in Neukirch als einer der weiteren großen ostdeutschen Fahrradbauunternehmen. Im Jahre 1996 wandelte Biria den einstigen Firmennamen am Sitz Sangerhausen in Bike Systems um und forcierte zunehmend eine Bündelung von bis dahin zehn Fahrradwerken zur Biria AG. Ende 2005 steigt der Finanzinvestor Lone Star in die erfolgreiche Bike Systems und Biria AG ein und verdrängt Herrn Biria, der aber in Sangerhausen Besitzer von Maschinen und Grundstück bleibt.

Ausgangspunkt der Schließung und der nachfolgenden Auseinandersetzung war eine Marktberaumungsstrategie der US-Beteiligungsgesellschaft Lone Star. Sie hatte im November 2005 die Muttergesellschaft des Fahrradwerks in Nordhausen übernommen und anschließend Material und Aufträge an die konkurrierende "Mitteldeutsche Fahrradwerke (Mifa) transferiert, an der Lone Star eine Beteiligung von 25% hielt. Zunächst arbeitet das Werk in Nordhausen noch als Lohnfertiger für die Mifa, im Juni 2007 wurde dann angekündigt die Produktion innerhalb von 10 Tagen einzustellen.

Im August 2007 erfolgt die gezielte Insolvenz. Aus Protest und Verzweiflung über den Ausverkauf besetzen die Mitarbeiter im Juli 2007 das Werk und gründen zum September 2007 den Verein „Bikes in Nordhausen e.V.“, mit dem Ziel der Entwicklung eines Fortführungskonzepts. In Selbstverwaltung beginnen im September 2007 die Protestler auf dem von ihnen besetzten Werksgelände die Produktion und den europaweiten Verkauf des so genannten Strike-Bikes. Der Erfolg dieser Aktion änderte jedoch nichts am endgültigen Ende von Bike Systems zum 31.12.2007. Gleichzeitig gründeten einzelne Aktivisten die Fahrradmanufaktur Strike Bike GmbH. Diese Manufaktur mit einem fünfköpfigen Team ist vom einstigen Industriebetrieb übrig geblieben (Stand 11/2009).

#### Unternehmensentwicklung:

- |      |   |
|------|---|
| 1986 | Beginn der Fahrradproduktion im VEB IFA Motorenwerk |
| 1989 | Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft |

- 1996 Gründung von Bike Systems
- 12/2005 Der Finanzinvestor Lone Star steigt bei Bike Systems ein und verdrängt den Vorbesitzer Herrn Biria, der weiter in Besitz des Geländes und der Anlagen blieb
- 04/2007 Lone Star setzt den Unternehmensberater Frederik Müller als Geschäftsführer ein, der 13. Chef seit der Wende
- 07/2007 Beginn der Besetzung des Fahrradwerkes Bike Systems durch die Belegschaft
- 08/2007 Der Geschäftsführer Müller stellt den Insolvenzantrag
- 09/2007 Gründung des Vereins „Bikes in Nordhausen e.V.“
- 09/2007 Produktion und europaweiter Verkauf des Strike-Bikes in Selbstverwaltung im besetzten Fahrradwerk
- 09/2007 Ende von Bike Systems (mit ca. 135 Beschäftigte und 160 LeiharbeiterInnen), bis zum 31.12.07 bestand eine Standortbindung, da Bike Systems öffentliche Mittel erhalten hatte
- 11/2007 Verkauf der Produktionsanlagen des Fahrradwerkes Bike Systems nach Ungarn
- 12/2007 Eine Handvoll Mitarbeiter plant und organisiert gezielt die Neugründung einer Fahrradmanufaktur
- 01/2008 Vorgespräche mit potenziellen Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter(innen); Fahrradmuster werden gebaut.
- 17.03.2008 Gründung der Strike Bike GmbH; Vorstellung der neuen Fahrradmodelle
- 01.05.2008 Beginn der Produktion mit einer fünfköpfigen Belegschaft

### **Entstehung der Belegschaftsinitiative**

Seit der "Wende" hatte die Belegschaft des Fahrradwerkes mehrere Besitzer erlebt und ein abgewendetes Insolvenzverfahren hinter sich. Seit Dezember 2005 gehörte Bike Systems dem Finanzinvestor Lone Star. Zu Lone Star gehörte auch Bike Systems in Neukirch/Sachsen. Im Dezember 2006 wurde das Werk dort geschlossen, mit minimalen Abfindungen - die KollegInnen wehrten sich nicht. Der Finanzinvestor ist jetzt auch zu 25 Prozent an dem Konkurrenten MIFA

(Mitteldeutsche Fahrradwerke Sangerhausen) beteiligt. Diese 25 Prozent stammen aus dem Auftragsbestand bei Bike System in Nordhausen, die von da an nur noch Zulieferer für die MIFA waren.

Früher waren die VEB MIFA Fahrradwerke Sangerhausen die größte Fahrradfabrik in der DDR. Fast alle Teile wurden, wie in Nordhausen, selbst hergestellt. 2004 wurden dort 737.000 Fahrräder von 500 MitarbeiterInnen produziert. Einen Betriebsrat gab es dort nicht. Es wurden angeblich untertarifliche Löhne gezahlt.

In ihre schwierige Lage waren die NordhauserInnen gekommen, nachdem Lone Star alle Aufträge und alle Materialvorräte an den bisherigen Wettbewerber MIFA in Sangerhausen weitergegeben hatte, um sich dort einzukaufen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden täglich bis zu 2000 Fahrräder bei Bike Systems produziert.

Lone Star betont, dass das Material ohnehin der Mifa gehörte, da Bike-Systems zuletzt Fahrräder in Lohnarbeit für die Konkurrenz hergestellt habe. "Erst diese von Lone Star verantwortete Lohnarbeit hat zu einem Verlust von 600.000 Euro bei Bike-Systems geführt", stellte dagegen Betriebsrats-Anwalt Jürgen Metz fest. Dass das Material ohnehin der Mifa gehörte, bezeichnet er als "glatte Lüge". "Lone Star hat mitgenommen, was nicht niet- und nagelfest ist", sagt auch ein Mitarbeiter.

Im August 2008 verkündet die Geschäftsführung dann die Insolvenz. Die übrig gebliebene Finanzdecke reicht nicht hin, um innerhalb der zu erwartenden Kündigungsfristen die Lohnauszahlung zu gewährleisten. Überlegungen seitens des Gesellschafters, diese Verpflichtungen mit Kurzarbeitergeld zu umgehen, lehnte der Betriebsrat ab. Aufgrund langer Betriebszugehörigkeit können Teile der Belegschaft längere Kündigungsschutzfristen beanspruchen.

## **Initiatoren**

Der Betriebsrat sowie der Anwalt des Betriebsrates sind auf jeden Fall Initiatoren und die tragenden Säulen des Protestes. Zu den Schlüsselfiguren gehört auch Andre Kegel, der heutige Geschäftsführer der Strike Bike GmbH. Auf die Frage, wer die Idee zur Besetzung hatte, kommt aber immer wieder die Antwort: "Die Belegschaft". Zur Begründung wird u. a. das gute Betriebsklima genannt: "Wir haben nichts zu verlieren. Wir hatten immer ein gutes Betriebsklima, wie eine Familie. Und wir haben einen guten Betriebsrat". Die grundlegende Stimmung während der Besetzung ist entspannt und freundlich. "In jener Woche hatten wir einen Zusammenhalt in der Belegschaft, Einheitslohn für alle, keine Rivalitäten, keine Grüppchenbildung, dafür super Stimmung und ein entspanntes Arbeit" so schwärmt Andre Kegel noch heute.

## **Aktionsformen**

Mit der Besetzung wollten die Mitarbeiter die Demontage der Anlagen durch die Investment-Gesellschaft Lone Star verhindern wollte. Im Juli legte das Management von Bike Systems das Werk in Nordhausen still und ließ Teile des Betriebs an das Mifa-Werk abtransportieren. Der Geschäftsführer versuchte, die Besetzung gerichtlich verbieten zu lassen. Der Betriebsrat erklärte dagegen, dass eine ständige Betriebsversammlung stattfände, die dann kontinuierlich während der gesamten Besetzungszeit lief und ihr das Hausrecht ermöglichte.

Bemerkenswert ist das große öffentliche Interesse, das die Belegschaft von Bike System erzielte, als sie in ihrem eigentlich bereits geschlossenen Betrieb in Eigenregie die Produktion von Fahrrädern wieder aufnahm und als rote Strike Bikes vertrieben.

Gleichzeitig wurde eine intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Schließlich wurde für eine Woche die Fahrradproduktion wieder aufgenommen. Damit sollte – auch gegenüber möglichen Investoren – die Produktionsfähigkeit von Betrieb und Belegschaft demonstriert werden. Vor allem hatte diese Aktion aber symbolischen Wert und führte zu einer großen Aufmerksamkeit in den Medien und der Öffentlichkeit.

## **Akteure und öffentliche Wahrnehmung**

Die wesentlichen Protagonisten des Protestes entstammten der Belegschaft selbst. Wichtige Ideen sowie Unterstützung beim Vertrieb des Strike Bike kamen vom Hamburger Cafe Libertad, das der anarcho-syndikalistischen Freien Arbeiter Union (FAU) nahe steht. Gleichwohl hätte sich die Belegschaft nicht politisch instrumentalisieren oder dominieren lassen. In diese Richtung gehen einige Statements der an der Belegschaftsinitiative beteiligten.

Nachdem am 10. Juli 2007 die Geschäftsführung die Fahrradproduktion einstellen ließ und die Belegschaft daraufhin den Betrieb besetzte, schlug ihnen in der Region eine Welle von Sympathie und Unterstützung entgegen. Durch Besuche von Linken und Gewerkschaftern aus Köln, Hamburg, Salzgitter und Berlin und deren Berichten in kleinen linken Medien (Junge Welt, labournet, indymedia) wurde die Besetzung in linken Kreisen auch überregional bekannt.

Außer Solidaritätsschreiben gab es viele gute Ratschläge: Lone Star solle enteignet werden, der Betrieb sollte verstaatlicht werden. Der häufigste Vorschlag bestand darin weiter zu produzieren. Die Grünen waren am Konkretesten: sie empfahlen die Produktion von ökologischen, d.h. solargetriebenen Fahrrädern.

### **Politik/ Verwaltung/Banken**

Verwaltung und Banken spielten in diesem Fall keine Rolle, weil die Konzepte nicht den Grad der Realisierungsreife erreichten, um dort Verhandlungen zu beginnen.

Unterstützung erfuhr die Initiative von den Gewerkschaften, obwohl das Verhältnis zur Gewerkschaft insgesamt ambivalent blieb. Einerseits wurden die organisatorischen Strukturen der IG Metall genutzt und die Gewerkschaft unterstützte die Proteste von Beginn an. Andererseits wurde aus der Belegschaft die Kritik geäußert, die IG Metall wolle den Fall vorwiegend organisationspolitisch nutzen. Zwischenzeitlich stieg der Organisationsgrad von etwa 30% auf mehr als 80%, fiel aber nach enttäuschten Erwartungen an die Gewerkschaft bezogen auf einen individuelle finanzielle Unterstützung der Beschäftigten wieder auf das alte Niveau zurück.

Die Linke und die Grünen solidarisierten sich mit der Belegschaft, dagegen lehnte die Landesregierung eine Unterstützung ab. Der thüringische Ministerpräsident Althaus war mittels eines offenen Briefes um Unterstützung, d.h. Suche nach einem Investor gebeten worden und um einen Besuch im Werk. Die Antwort stand am Freitag, dem 27.7.2007 in der Thüringer Allgemeinen: "Dieter Althaus (CDU) kommt nicht. Der Thüringer Ministerpräsident lehnte die Einladung ins Fahrradwerk...ab. Die Landesregierung habe keine Möglichkeit, politischen Einfluss auf die Entscheidungen von Bike Systems zu nehmen..."

In einem Fax schrieb der Ministerpräsident: "Der Verlust von 130 Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe ist schmerzlich. Für die Thüringer Landesregierung besteht allerdings kaum eine Möglichkeit auf unternehmerische Entscheidungen Einfluss zu nehmen; eine Intervention mit dem Ziel der Rückgängigmachung der Betriebsstilllegung wäre offensichtlich aussichtslos..."

### **Konzept und Rechtsform**

Der Plan, eine Genossenschaft mit Einlagen der Mitarbeiter zu gründen, scheiterte. Diesen fehlt dafür das Geld. Bei einer Produktion von 250.000 Fahrrädern pro Jahr könne das Unternehmen jedoch weitergeführt werden, heißt es in Nordhausen. Alternative Produktionskonzepte wurden diskutiert, erreichten aber aufgrund der Höhe der notwendigen Investitionen nicht das Stadium des Realisierbaren. Auch Bestand wohl von Beginn an kaum eine realistische Chance auf den Verkauf des Werkes – hätte dies doch dem Marktbereinigungsinteresse des Investors widersprochen.

### **Ergebnis**

Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens am 1.11. 2007 verließen die Beschäftigten dann freiwillig das besetzte Werk. Anschließend ließ der Insolvenzverwalter die Schlösser austauschen und organisierte die Demontage der Anlagen. Die 122 betroffenen Beschäftigten wechselten danach für 8 Monate in eine Transfergesellschaft. Die Mehrheit von Ihnen hat keine neue Arbeit

gefunden. Mittlerweile haben ehemalige Beschäftigte mit der Wiederaufnahme der Fahrradproduktion in Teilen der alten Hallen begonnen und zu diesem Zweck eine eigene GmbH unter dem Name Strike Bike gegründet.

Misst man das Ergebnis der Proteste und Aktionen allein an der Frage des Standort- und Arbeitsplatzerhalts, sind die Kämpfe um Bike System keine Erfolgsgeschichte. Als positives Ergebnis ist die Einrichtung der Transfergesellschaft zu verbuchen, die allerdings im Vergleich keine sonderlich günstigen Konditionen für die Beschäftigten vorsieht. Dabei entschieden sich die Beschäftigten für das Modell ihres Anwalts und gegen den Vorschlag der IG Metall. Ganz erheblich und wesentlich sind allerdings die Politisierungseffekte. Innerhalb kurzer Zeit mobilisierte sich eine vorher betriebspolitisch kaum aktive Belegschaft. Mit der selbst organisierten Wiederaufnahme der Produktion konnte die Erfahrung gemacht werden, selbstständig und ohne Chefs und Hierarchien erfolgreich arbeiten zu können (vgl. Detje 2008, 42).

#### Quellen:

- Detje R. u. a.: Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen – eine Bestandaufnahme, Düsseldorf 2008 (Hans Böckler Stiftung)
- Öfinger, Hans-Gerd; Was bleibt vom Strike Bike: Vor zwei Jahren ging das Fahrradwerk „Bike in Nordhausen“ in Selbstverwaltung; In: Neues Deutschland, vom 23.10.2009, Hrsg.: Verlag Neues Deutschland Druckerei und Verlag GmbH, 2009;
- <http://www.neues-deutschland.de/artikel/157876.was-bleibt-vom-strike-bike.html> (10.04.2010, 13:40h)
- Öfinger, Hans-Gerd; Wie Phoenix aus der Asche? Die Nordhäuser Fahrradbauer produzieren jetzt ohne Chefs weiter, In: Neues Deutschland, vom 11.04.2008, Hrsg.: Verlag Neues Deutschland Druckerei und Verlag GmbH, 2008; <https://www.neues-deutschland.de/artikel/126952.html> (10.04.2010, 13:45h)
- <http://www.strike-bike.de/Portal/index.php?node=17>, (Zugriff vom 3.3 2010)
- Andre Kegel (Protestführer „Bikes in Nordhausen e.V.“ und heutiger Geschäftsführer der Strike-Bike GmbH)
- Jürgen Metz (Rechtsanwalt des Betriebsrates von Bike System)

## 5 Schlussfolgerungen und Ergebnisse

Auf der Grundlage der Fallstudien und der in diesem Zusammenhang durchgeführten Gespräche, Interviews sowie der Auswertung von Literatur, Presse und Internet ziehen wir an dieser Stelle erste Schlüsse in Bezug auf die folgenden Fragestellungen:

- Welche Ursachen hatte die jeweilige Unternehmenskrise und was lässt sich daraus ableiten?
- Welche Auslöser gab es für die geplanten Betriebsübernahmen durch Belegschaften?
- Welche Ziele hatten die Betriebsübernahmen?
- Welche Rolle spielten die verschiedenen Akteure (Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaft, Politik, Insolvenzverwalter, Unternehmensleitung, Finanzinstitute, externe Beratung?)
- Welche Rechtsformen wählten die Unternehmen?
- Welche Formen der Finanzierung der Übernahme gab es?

Im Anschluss an diese Analyse wird herausgearbeitet, welche Faktoren die Ziele der Belegschaftsinitiativen unterstützten bzw. behinderten.

Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, sondern gelten als Zusammenstellung der Fallstudien. Zahlreichen Hinweisen in Interviews auf weitere Gesprächspartner und Quellen konnte nicht nachgegangen werden. Sie bilden somit einen „Arbeitsspeicher“ für mögliche folgende Untersuchungen.

### Relevanz des Themas

Ergebnis dieser Studie ist, dass das Thema der Übernahme von Betrieben wieder eine Relevanz hat. Nach einem Bruch in den 1990er Jahren, in denen das Thema zumindest in den alten Bundesländern nicht von Bedeutung war, nimmt das Interesse wieder zu. Deutlich wird dies in den von uns geführten Gesprächen sowie der Aufnahme dieser Thematik in der Presse. Ursache sind sicherlich die gravierenden wirtschaftlichen Probleme im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Aber auch die Erfahrungen mit dem Shareholder-Value Denken, das zum Ausbluten vieler Unternehmen geführt hat, führte zu einem Umdenken. Eine wieder beginnende gesellschaftspolitische Diskussion über Solidarische Ökonomie und Wirtschaftsdemokratie unterstützen die Annahme, dass sich der Stellenwert des Themas erhöht. Zwei aktuelle Fälle zeigen, dass auch praktische Relevanz besteht: in Hamburg ist dies das Beispiel Hamotec, in Kaiserslautern K-Stadt (vgl. Dokumentation der Beispiele im Anhang). Bei intensiverer Recherche würden sich sicherlich noch weitere Beispiele finden lassen. Die Wege, um zu einem Gesamtüberblick zu kommen, führen z.B. über die Förderinstitutionen wie das



Wirtschaftsministerium in Nordrhein-Westfalen oder die Beratungsbüros. Misst man die Relevanz an den beantragten Förderungen im Land NRW, so lag der Höhepunkt Mitte der 1. Dekade dieses Jahrhunderts und war für 2009 rückläufig.

So müssen die Gespräche mit den betroffenen Akteuren, die von einer Renaissance des Themas sprechen oder Mitarbeiterbetriebe gar als „das Modell der Zukunft“ charakterisieren, doch relativiert werden. Vor allem bei der Partei „Die Linke“ wird in Interviews und Papieren dieses Thema immer wieder angesprochen. Andere sprechen allgemeiner von „Wirtschaftsdemokratie“. Diese geht aber über die Form der Mitarbeiter-Unternehmen hinaus. Dabei werden auch Modelle der „Reprivatisierung“ bzw. der Vergesellschaftung von Unternehmen einbezogen, die hier nicht Gegenstand der Studie sind.

### **Definition von Belegschaftsbetrieben/ Belegschaftsinitiativen**

Die untersuchten Beispiele zeigen, dass es sehr unterschiedliche Formen der Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften gibt. Genauer wäre die Bezeichnung: Weiterführung von Betrieben mit „Belegschaftsbeteiligung“. Beteiligung wird in diesem Zusammenhang sehr unterschiedlich definiert. In der aktuellen Diskussion wird darunter die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen (Betriebsvermögen) verstanden, die so genannte Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Dies kann in unterschiedlichen Formen wie Belegschaftsaktien, Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit Arbeitnehmerdarlehen, Erfolgsbeteiligung durch Arbeitnehmer-Darlehen, Gestaltungsmöglichkeiten durch Genussrechte etc. umgesetzt werden (Prognos 1997).

Im Rahmen der „Rettung von Unternehmen“ wird damit auch die wirtschaftliche Beteiligung der Belegschaften durch Verzicht auf Lohnzahlungen, Urlaubsgeld, Zusatzzahlungen usw. verbunden. Dabei ist von großer Bedeutung, inwiefern solche finanziellen Zugeständnisse a) monetär ausgeglichen werden und/oder b) größeren Handlungsspielraum für die Mitbestimmung beinhalten.

Bei den untersuchten Beispielen haben wir in erster Linie solche berücksichtigt, die nicht nur eine finanzielle, sondern insbesondere eine immaterielle Beteiligung aufzuweisen hatten.

### **Ursachen der Krisen von Unternehmen**

Die Fallstudien verdeutlichen, dass Betriebsschließungen häufig interne Auslöser hatten und nicht unbedingt die Marktlage von zentraler Bedeutung war. In den analysierten Unternehmen entstanden wirtschaftliche Probleme häufig durch das Handeln von externen Akteuren bzw. neuen Investoren sowie durch strategische Entscheidungen des Mutterunternehmens, die Standortschließungen (Voith; AN Maschinenbau Bremen; Flachglas Wernberg) einerseits oder Expansionsmaßnahmen etc. zur Folge hatten. Zum einen wurden Produktionsumstellungen vorgenommen, die ohne Kenntnisse der Marktlage nicht den Stärken der Unternehmen

entsprachen. Durch Ver- und Überschuldung der „Mutterunternehmen“ gerieten Tochterunternehmen in wirtschaftliche Schieflage. Das zeigt, dass der Verlust der Eigenständigkeit eines Unternehmens sowie Managerversagen wichtige Auslöser für geplante Schließungen sind. U.a. sind Schließungen aber auch Teil der Strategie von „Marktbereinigungen“. Auch die Ausschaltung von Konkurrenz kann Ursache von Schließungen sein.

Die genannten Ursachen bergen jedoch Chancen für die Weiterführung. Wenn ein Betrieb wieder selbständig sein kann und damit nicht in die Schuldenspirale des „Mutterbetriebes“ gerät bzw. sich den Renditeerwartungen des Mutterkonzerns unterwerfen muss (Flachglas Wernberg), kann er unter Umständen wieder wirtschaftlich arbeiten.

Zweitens hat sich gezeigt, dass falsche Managemententscheidungen, z.B. hinsichtlich der Produktentwicklung, zu wirtschaftlichen Problemen geführt haben. Dem gegenübersteht, dass die Kenntnisse der Belegschaft über die Stärken des Unternehmens in diesem Zusammenhang die Grundlage für eine wirtschaftlich fundierte Weiterführung des Unternehmens bilden (in allen Fallstudien der umgesetzten Belegschaftsinitiativen).

### **Zwischen Besetzung und Verhandlungen**

Alle Fälle zeigen, dass Entscheidungen, Aktionen und Verhandlungen unter großem zeitlichem Druck durchgeführt wurden. Wenn bekannt wird, dass ein Betrieb geschlossen werden soll und sich kein anderer Investor findet, müssen Grundlagen für Verhandlungen geschaffen werden. Dasselbe gilt für die Weiterführung des Betriebes. Dies sind einerseits organisatorische und wirtschaftlich tragfähige Konzepte und andererseits die Entwicklung von Strategien, um das Konzept umzusetzen. In einigen Fällen gab es „nur“ die Entwicklung von Konzepten zur Übernahme (ALUnna) und Verhandlungen mit relevanten Akteuren. In anderen Fällen gab es eine Doppelstrategie: Erarbeitung von Konzepten und Verhandlung, sowie Druckmittel zur Erreichung der Ziele wie Besetzungen, Blockaden (Mönninghoff, Union Chemnitz, Strike Systems), Aktionen und Öffentlichkeitsarbeit (Mönninghoff, Strike Bike).

Die Ausarbeitung von Weiterführungskonzepten ist eine notwendige Grundlage für die Verhandlungen und die Gewährung von Krediten und Bürgschaften. Die Einbeziehung der Belegschaft in die Entwicklung der Konzepte erfolgte nicht immer. Teilweise erarbeiteten Externe (Gewerkschafter, Berater) Konzepte, die dann der Belegschaft vorgestellt wurden. In anderen Fällen wurden Arbeitsgruppen gebildet, in denen Vertreter der Belegschaften zusammen mit Externen Konzepte entwickelt haben. Aus den Beispielen lässt sich nicht ableiten, ob die unterschiedliche Herangehensweise positive oder negative Auswirkungen auf die Umsetzung hatte. Es ist aber davon auszugehen, dass die Einbeziehung der Belegschaft zu einer größeren Identifizierung mit dem Konzept führt.

Die Übernahmeveruche konnten nur mit der Unterstützung der jeweiligen Belegschaft durchgeführt werden. In einigen Fällen wurden Forderungen an Geschäftsleitung, Politik und Banken durch die Besetzung der Betriebe und/ oder Blockaden unterstützt. Die Besetzung von Betrieben ist innergewerkschaftlich umstritten. Im Fall von Mönninghoff in Hattingen war es gelungen, dass auch die Gewerkschaftsspitze die Besetzung unterstützte. Es hat sich als positiv erwiesen, wenn die Produktion weitergeführt wurde und /oder durch Blockaden der Abtransport von Material und Maschinen verhindert wurde. Die Perspektive der Weiterführung der Produktion erhöht sich, wenn die Belegschaft es schafft, die Produktion fortzuführen und selbstständig Aufträge zu akquirieren (Union Chemnitz, Mönninghoff, Strike Bike, AN Windenergie). In den Fällen der Weiterführung ohne die alte Geschäftsführung führte das mitunter zu einem größeren Selbstbewusstsein innerhalb der Belegschaft nach dem Tenor: „Wir können das“. In einigen Fällen wie z.B. Mönninghoff, Union Chemnitz, ALUnna, aber auch bei Flachglas Wernberg lief die Produktion sogar besser, die Umsätze blieben stabil oder wuchsen.

### **Akteure der Belegschaftsinitiativen - Impulsgeber für die Übernahme-Initiativen**

Anlass für die Initiativen einer Belegschaftsübernahme ist die drohende Schließung und der damit verbundene Verlust der Arbeitsplätze. Auslöser sind jedoch häufig einzelne Personen, die die Idee der Betriebsübernahme zur Diskussion stellen und ein großes Engagement einbringen. Sie kommen teilweise aus dem Betrieb (Betriebsrat) oder von außerhalb des Unternehmens (Gewerkschaften oder andere Organisationen). Diese Personen spielen häufig die Rolle des „Motivators“ und „Antreibers“. Wenn die Impulsgeber von außerhalb des Betriebes kamen, so waren dies in den untersuchten Fällen in der Regel Gewerkschafter. Eine wichtige Rolle spielten dabei hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre (Bevollmächtigte) wie z.B. in Chemnitz und Hattingen. In anderen Fällen haben Betriebsräte den Impuls Anstoß gegeben (ALUnna, Strike Bike) oder beide ergänzten sich gemeinsam als Impulsgeber (Flachglas Wernberg). Eher selten sind andere Organisationen oder Einzelpersonen (Strike Systems). Dort hatte der Vertriebspartner, das Hamburger Cafe Libertad, das der anarcho-syndikalistischen Freien Arbeiter Union (FAU) nahe steht, eine wichtige Rolle als Motivator. Berater spielten in dieser Funktion bei den untersuchten Fällen keine Rolle. Sie sind eher Unterstützer der Impulsgeber. Am recherchierten Beispiel Reckendress zeigt sich jedoch ein anderes Bild, hier waren es die Berater von arbeco die gezielt beraten und unterstützt/mitfinanziert haben.



Abb. 4: Akteure von Belegschaftsinitiativen, eigene Darstellung

### Rolle der Gewerkschaften

Die Beispiele zeigen, dass die Unterstützung der Gewerkschaften für den Verlauf sehr wichtig ist. Während in den meisten Fällen die Unterstützung auf lokaler und Bezirksebene groß war, fehlte es teilweise an Beistand auf der zentralen Gewerkschaftsführungsebene. Das hängt nicht nur mit den Aktionsformen, wie z.B. der Betriebsbesetzung, zusammen, sondern auch mit der kritischen Beurteilung der finanziellen Beteiligung und des damit verbundenen finanziellen Risikos für die Beschäftigten. In den späten 1980er Jahren gab es eine Öffnung innerhalb der Gewerkschaften hinsichtlich Übernahmeversuchen und Diskussionen über Selbstorganisation der Belegschaften und der Konversion der Produktion. Dies zeigte unter anderem die Literatur (Schmidt 1986 und 1988). In den 1990er Jahren ging dieses Interesse massiv zurück. Erst in letzter Zeit nimmt die innergewerkschaftliche, aber auch die gesellschaftliche Diskussion um Betriebsübernahmen durch Belegschaftsinitiativen wieder zu.

### Rolle der Politik

Die Politik spielt keine einheitliche Rolle. Das Verhalten ist nicht parteiabhängig, sieht man einmal von der FDP ab, die sich überhaupt nicht positionierte. Je nach örtlicher oder landespolitischer Mehrheitskonstellation unterstützten SPD und/oder CDU/CSU-Politiker die Belegschaftsinitiativen. In Sachsen unterstützte die CDU die Chemnitzer Initiatoren, während SPD und PDS der Initiative

ablehnend gegenüber standen. In Bremen unterstützte der von der SPD geführte Senat die Gründung von AN Maschinenbau. Im Fall Mönninghoff in Hattingen gab es große Unterstützung von SPD-Politikern und -Ministern, wenn auch auf Druck der Belegschaft. Dagegen fungierte der Hattinger SPD-Stadtdirektor eher als Bremser. Fatal ist offensichtlich ein Regierungswechsel, wenn sich die neue Regierung von der Politik der Vorgängerregierung abheben will, so wie es in Sachsen geschah. Im Fall Flachglas Wernberg hat die bayerische CSU und das von ihr geführte Wirtschaftsministerium das Belegschaftsmodell tatkräftig beraten. Es wurden aber keine Fördermittel des Landes bereitgestellt, da es keinen adäquaten Fördertopf gab.

Generell kann gesagt werden, dass die Politik nicht viel Vertrauen in Belegschaften setzt, die ihren Betrieb weiter führen wollen. Gäbe es einen privaten Investor, würde dieser immer bevorzugt behandelt werden. Gleiches gilt für die Vergabe von Fördermitteln und Bürgschaften. Diese werden an Investoren deutlich einfacher vergeben als an Belegschaftsinitiativen.

Die aktuellen Initiativen und Debatten beinhalten Hinweise auf eine leichte Veränderung. Dies bezieht sich zunächst einmal auf die materielle Beteiligung von Belegschaften bzw. Beschäftigten an Unternehmen (Mitarbeiterkapitalgesetz 2009). Die CDU ist zwar weiterhin der Meinung, dass der Staat sich nicht an wirtschaftlichen Unternehmen beteiligen sollte, die Beteiligung von Belegschaften wird jedoch nicht strikt abgelehnt. Die anderen Parteien, vor allem Bündnis 90/Die Grünen und die Linke äußern sich hier positiv. Auch wenn die Stellungnahmen zur Wirtschaftsdemokratie noch sehr vage bleiben.

## **Öffentlichkeit**

Die Öffentlichkeit spielte bei den jeweilig untersuchten Beispielen eine jeweils sehr unterschiedliche Rolle. Das hängt Abhängig ist dies von der jeweiligen Situation vor Ort und der jeweiligen Strategie der Belegschaftsinitiative ab. Das Hattinger Beispiel dokumentiert, wie Bündnis- und Öffentlichkeitsarbeit dazu beiträgt, den Druck auf die Politik zu erhöhen. Wenn dies nicht erforderlich ist, weil die Politik das Projekt unterstützt und es umgesetzt werden kann, stellt sich die Situation anders dar.

Je nach Größenordnung des betroffenen Unternehmens und der regionalen Wirtschaftsstruktur haben Betriebsschließungen direkte Auswirkungen auf die Bevölkerung und die Kommunen, was Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsperspektiven angeht. So ist es der Mönninghoff-Belegschaft gelungen aufzuzeigen, welche Auswirkungen die Schließung des Unternehmens (denen im Rahmen der Stahlkrise noch weitere folgten) vor Ort haben würde. Die Bürger solidarisierten sich mit der Belegschaftsaktion und unterstützten sie. Das sei, so Sieghard Bender, weder in Chemnitz der Fall gewesen, noch in Baden-Württemberg, wo er jetzt arbeite. Im Fall Flachglas war zwar die Bedeutung einer Betriebsschließung in einer strukturschwachen Region für alle politischen und

gesellschaftlichen Kräfte und damit für die Öffentlichkeit erkennbar. Die Verhandlungen um das Modell der Belegschaftsinitiative liefen aber eher als Co-Managementprozess mit einer tragenden Rolle des Betriebsratsvorsitzenden weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit.

### **Externe Beratung und deren Förderung**

Zu Beginn der Versuche zur Betriebsübernahme von Belegschaften gab es kaum unterstützende arbeitnehmerorientierte Beratungsfachkompetenzen. Erst seit Ende der 1980er Jahre gibt es die ersten Unternehmensberater, die gewerkschaftsnah oder arbeitnehmerorientiert ausgerichtet sind (Kost 2008). Die Leistungen beinhalten die Beratung von Betriebsräten und Belegschaften, um Arbeitsplätze zu erhalten. Dabei wird nicht schwerpunktmäßig auf eine Übernahme von Unternehmen durch Belegschaften gezielt, sondern vorrangig auf vorbeugende Maßnahmen zum Erhalt des Unternehmens. Im Zuge des Beratungsbedarfes von Belegschaften und Betriebsräte richtete die Gewerkschaft auch in zahlreichen Bundesländern Technologie-Beratungsstellen (TBS) ein. Zuletzt war die TBS in Rheinland-Pfalz bei der Erarbeitung eines Konzeptes für die Übernahme einer Karstadt-Filiale in Kaiserslautern beteiligt (siehe Beispiel: K-Stadt im Anhang). Das Land Nordrhein-Westfalen richtete als einziges Bundesland ein Programm ein, aus dem Beratungen im Zusammenhang mit Belegschaftsinitiativen gefördert werden. Im Laufe der Jahre wurden diese Mittel jedoch stark gekürzt und zusätzlich ist eine notwendige Eigenbeteiligung erforderlich, die von Belegschaftsinitiativen nur schwer aufzubringen ist. In den neuen Bundesländern gab es im Zusammenhang mit der Privatisierung und der Einrichtung der Treuhandanstalt auch Fördermittel für die Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften. Finanziert wurden diese von der Treuhand und den Gewerkschaften. Diese Fördermöglichkeiten soll es noch heute geben (Expertengespräch Kost).

### **Banken**

Eine zentrale Rolle spielen die Banken, denn die Initiativen sind von den Banken abhängig. Der Beantragung von Krediten, Bürgschaften und öffentlichen Förderungen muss zugestimmt bzw. diese müssen bewilligt und von den Banken gegengezeichnet werden. Banken können ihre Zustimmung verweigern und darüber hinaus Bedingungen stellen. Dies kann als ideologisches Handeln interpretiert werden, wenn betriebswirtschaftliche Gründe nicht vorliegen. In den 1980er Jahren war die Situation rückblickend besser als heute, da öffentliche Banken wie die Westdeutsche Landesbank (WestLB) oder die gewerkschaftseigene Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) als Hausbanken hätten fungieren können. Schon damals war aber die Ausrichtung der BfG so, dass sie diese Funktion nicht übernehmen wollte (mit der Ausnahme Hattingen). Die Annahme der Gewerkschafter „das ist unsere Bank und die soll dann auch solche Projekte unterstützen“ stellte sich als falsch heraus (Expertengespräch König). Es ist heute eher schwieriger geworden

Banken zu finden, die größere Projekte in diesem Zusammenhang finanzieren könnten und wollen. Die Landesbanken sind hoch verschuldet und die Kreditanstalt für Wiederaufbau verlangt für die Vergabe der Kredite ein Gutachten kostspieliger Berater und die Zustimmung der Hausbank. Zudem sind die Zinsen vergleichsweise hoch. In diesem Zusammenhang wird der Ruf nach neuen öffentlichen Finanzierungsinstrumenten zur Sicherung von Arbeitsplätzen lauter.

### **Ziele von Belegschaftsübernahmen**

Es zeigt sich, dass sich die Ziele, die heute mit der Belegschaftsbeteiligung verbunden werden, sich von denen der 1980er Jahre unterscheiden. Damals waren gesamtgesellschaftliche Ziele im Vordergrund (Notz u.a. 1991; Duhm). Von Seiten der Belegschaften stand vor allem der Erhalt der Arbeitsplätze im Vordergrund. Andere Akteure sahen in der Übernahme von Betrieben durch Belegschaften eine Möglichkeit des Kampfes gegen den Kapitalismus. Alternative Modelle des Eigentums, der Selbstverwaltung und der Demokratie wurden, gekoppelt mit ökologischen und gesellschaftspolitischen Zielen („friedliche Produkte“, Konversion), entwickelt. Hierfür kann AN Maschinenbau als ein Prototyp stehen, zumal die Akteure der ersten Phase den Betrieb als Selbstverwaltungsbetrieb verstanden. Damit fand eine Annäherung an die Alternativbewegung statt, die selbst organisierte Wirtschaft in Genossenschaften bzw. demokratischen Organisationsformen der Wirtschaft mit weitergehenden Zielen verband. Hier haben zahlreiche Pionierunternehmen des Ökologiemarktes wie Auro, Wagner Solar, Solvis, isofloc etc. ihren Ursprung (Bärsch u.a. 1990). Dabei trat allerdings die Form des selbst verwalteten Wirtschaftens teilweise in den Hintergrund. Erst in den letzten Jahren kehrte die Diskussion über alternative Wirtschaftsformen mit der Debatte über Solidarische Ökonomie und der Gründung neuer Genossenschaften vor allem im Wohnungs- und Energiebereich zurück.

Von Seiten der Belegschaften steht auch heute an erster Stelle das Ziel des Arbeitsplatzerhalts. Nur in Einzelfällen spielen Selbstverwaltung und interne Partizipation eine wichtige Rolle. Für die meisten Mitarbeiter ist das Interesse, dass ein Investor ein von der Schließung bedrohtes Unternehmen übernimmt, vorrangig. Erst wenn diese Möglichkeit wegfällt und die Arbeitslosigkeit die letzte Alternative ist, entsteht die Bereitschaft über eine Übernahme nachzudenken. Verstärkt wird dies, wenn in der Region auf absehbare Zeit keine Chance auf einen neuen Arbeitsplatz besteht.

Mit der Weiterführung eines Betriebes z.B. durch eine Besetzung, ändert sich diese Einstellung. Durch die Erfahrung, in der Lage zu sein, einen Betrieb ohne die bisherige Geschäftsführung oder das Management zu führen, entwickelt sich bei den Beschäftigten ein entsprechendes Selbstbewusstsein. In einigen Fällen wird sogar davon ausgegangen, dass der Betrieb ohne das alte Management besser laufe. Die Partizipation wird als eigener Wert erkannt. In drei Fällen war auch die Neuausrichtung der Produkte Ziel der Weiterführung. In zwei Fällen wurde eine

Spezialisierung angestrebt, die eine Korrektur des Konzeptes der vorherigen Betriebsführung darstellte. In einem Fall fand eine Neuausrichtung der Produktion statt. Aktuell sind Diskussionen über Konversion oder die Umstellung auf ökologische Produkte noch sehr verhalten. Angesichts der Krise in der Automobilindustrie ist aber zu erwarten, dass hier ein Umdenkungsprozess begonnen hat; Hinweise bieten die Diskussionen um den Green New Deal (Jaeger / Horn / Lux 2009; BMU 2008). In Hattingen bei Mönninghoff wurde mit dem Konzept der Betriebsübernahme auch das weitergehenden Ziel des Konzeptes der „Regionalisierten Strukturpolitik“ verbunden. Grundlage war die Idee, dass nicht die Arbeitslosigkeit, sondern der Erhalt von Arbeitsplätzen öffentlich finanziert werden sollte. Auch der Weiterqualifizierung mit dem Konzept einer eigenen Weiterbildungsstätte wurde eine hohe Bedeutung beigemessen.

Die von der Alternativbewegung oder auch heute von Teilen der sozialen Bewegungen geforderten Konzepte „Arbeiten ohne Chef“ und „Gleicher Lohn für alle“ spielen keine relevante Rolle bei den untersuchten Beispielen. Hierarchien werden möglicherweise flacher, die Beteiligung der Belegschaft ist größer, die Gehaltsunterschiede teilweise geringer, aber eine Struktur, die diese Unterschiede aufhebt, wurde nicht angestrebt. AN Maschinebau / Windenergie beschreibt in seiner Chronologie den gegenläufigen Weg: Die Reduzierung von Mitarbeiterbeteiligung im Sinne von Partizipation, dafür bleiben wirtschaftlicher Erfolg und Arbeitsplatzerthalt bzw. sogar der Ausbau von neuen zusätzlichen Arbeitsplätzen sowie gleichzeitig eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen erhalten.

Fest zu halten bleibt, dass vor allem der Erhalt der Arbeitsplätze Ziel der Übernahmen durch Belegschaften war. Andere Ziele spielen eine untergeordnete Rolle.

### **Gesellschaftsformen**

Bei der Frage der Gesellschaftsform gibt es sehr unterschiedliche Modelle. Während in linken Diskussionen die Genossenschaft als ideales Modell für Belegschaftsbetriebe angesehen wird, spielt sie bei der Umsetzung in unseren Beispielen keine Rolle (obwohl sie in fast allen Fällen diskutiert wurde). Diese Form wird als zu kompliziert angesehen. Wenn überhaupt, kämen sie nur für kleinere und mittlere Betriebe, wie z.B. Handwerksbetriebe in Frage. Bei den untersuchten Fällen finden wir die Aktiengesellschaft und die GmbH, teilweise kombiniert mit Belegschaftsvereinen oder einem Stiftungsmodell. Als ergänzende Einrichtung kommt noch ein Beirat vor, an dem auch Externe beteiligt sind. In der aktuellen Diskussion schlägt die IG Metall vor, dass es bei Kapitalbeteiligungen von Belegschaften eine Bündelung der Anteile und der damit verbundenen Stimmrechte als kollektives Belegschaftseigentum in einer Stiftung geben sollte. Diese sollen durch den Betriebsrat kontrolliert werden. Damit könnte die betriebliche Mitbestimmung erweitert werden (Berthold Huber, IG-Metall Vorstand, FAZ 23.08.2009). Als Faustregel lässt sich sagen: je höher der Belegschaftsanteil ist, desto größer ist die mögliche



Einflussnahme der Belegschaft auf das Unternehmen. Jedoch zeigt sich, dass in dem Moment, in dem das Unternehmen Kredite benötigt, die Bank in Form von Kreditvergabeauflagen Einfluss nehmen kann, indem sie Auflagen für die Vergabe des Kredits macht. Im Fall von Union Chemnitz führte das von einer 100%igen Belegschaftsbeteiligung zum kompletten Verkauf der Belegschaftsanteile. Allerdings stellt auch das 100%ige Eigentum keine freie Verfügungsgewalt der Belegschaft dar. Wie im Fall von Union Chemnitz dargestellt, endete der Gestaltungsfreiraum bei der Kreditbeantragung.

Die Ausarbeitung eines Finanz- und Organisationskonzeptes stellt für die Belegschaften eine große Herausforderung dar, für die sie fast immer externe Berater hinzuzieht. Die Diskussion der verschiedenen Modelle und ihre Funktion in der Praxis ist eine Aufgabe, die für jeden Fall individuell entwickelt und diskutiert werden muss.

### **Finanzierungsinstrumente**

Wichtig für die Weiterführung der Betriebe ist die Finanzierung. In den untersuchten Fallbeispielen kamen je nach Situation unterschiedliche interne und externe Instrumente zum Einsatz:

Externe Finanzierungsinstrumente:

- Kredite (öffentliche und über Finanzinstitute)
- Bürgschaften (von Land/ Bund)
- Wirtschafts- oder den Arbeitsmarktfördermittel (EU/Land/Kommune)

Interne Finanzierungsinstrumente:

- Kauf von Anteilen
- Anteile in nicht materieller Form wie nicht bezahlte Löhne und Gehälter, Überstunden, Zusatzzahlungen
- Private Kredite, Hypotheken
- Spenden

Darüber hinaus kann auch die Akquirierung von Aufträgen als indirektes Instrument angesehen werden. Vor allem die Möglichkeiten der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung sind einem ständigen Wandel unterworfen und nach Bundesländern unterschiedlich geregelt. Hinzukommt ist die Ebene der EU-Förderung. Einige Instrumente sind nur in der Kombination von EU- und Landesförderungen möglich. Um diese Instrumente einsetzen zu können, ist eine externe Beratung und ein guter Kontakt zur Politik fast unerlässlich, da sie für Belegschaftsinitiativen zu unübersichtlich und komplex sind.

Die Finanzierung ist die Achillesferse von Belegschaftsübernahmen. Ohne seriöse Finanzierung ist die Umsetzung nicht möglich. Es ist eher ungewöhnlich, dass es möglich ist im privaten Umfeld Geld für die Finanzierung zu erhalten, wie dies bei ALUnna geschehen ist. Die meisten Interviewpartner gingen davon aus, dass sich die Möglichkeiten einer Finanzierung durch arbeitsmarktpolitische Instrumente verschlechtert haben. Kritisiert wurde auch die Starrheit der Wirtschaftsförderinstrumente. Der „Deutschlandfonds“, verwaltet durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), als Instrument für Unternehmen, die durch die Finanzkrise in Schwierigkeiten geraten sind, wird von Interviewpartnern als nicht geeignetes Instrument angesehen. Die Zinsen seien zu hoch und die Auflage der Inanspruchnahme teurer großer Beratungsbüros nicht akzeptabel (Bender, Kost im Expertengespräch).

Bürgschaften von Bund oder Land waren in einigen Fällen für die Realisierung von Projekten erforderlich. Nicht immer war die Politik offen für diese Forderungen. So sah sich die Belegschaft von Mönninghoff gezwungen, durch öffentlichkeitswirksame Aktionen die Bürgschaft des Landes einzufordern. Im Fall Union Chemnitz war hingegen eine solche Bürgschaft, nach der Prüfung des Konzeptes durch eine Beratergesellschaft, kein Problem. Es hängt also stark von der jeweiligen Situation ab, ob eine Bürgschaft gewährt wird. Gute Kontakte zur Politik sind eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

### **Konkurs-/Insolvenzrecht**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich im Laufe der Zeit sehr verändert. Galt in den 1980er Jahren das Konkursrecht, so wird seit 1999 das Insolvenzrecht angewendet. Ohne auf Details dieses komplexen Themas eingehen zu wollen, bewerteten die Gesprächspartner diese Änderung positiv, wenn auch noch nicht optimal. Im Rahmen des Konkursrechts waren das vorrangige Ziel die Abwicklung des Unternehmens und die Befriedigung der Gläubiger (Zulieferer und Banken) das vorrangige Ziel. Der Erhalt von Arbeitsplätzen stand nicht auf der Prioritätenliste. Ziel des Insolvenzrechts ist dagegen die Sicherung der Unternehmensfortführung, d.h. die Sanierung. Damit kann u.a. ein massiver Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sein. In den meisten Fällen führt das Insolvenzverfahren zur Schließung des Unternehmens. Die Bundesregierung hat angesichts der Anzahl der Insolvenzanträge eine weitere Reform des Insolvenzrechtes unter dem Motto „Sanieren statt Pleite“ angekündigt (vgl. Kurz, Andreas; Sanierung statt Pleite; online Ausgabe: Impuls, vom 18.03.2010). Im Fokus steht hierbei die stärkere Umwandlung des Insolvenzrechts zu einem Sanierungsrecht. Erfolgen soll dies in einem dreistufigen Verfahren, in dem auch das Planverfahren und die Eigenverwaltung neu überdacht werden sollen. Bei den aktuellen Diskussionen wird darauf hingewiesen, dass es in den USA eine andere „Insolvenzkultur“ gäbe als in Deutschland. Dort würden viel mehr Unternehmen nach einer Insolvenzanmeldung weiter geführt als in Deutschland, obwohl hier ähnliche Instrumente für eine Sanierung zur

Verfügung stehen. Grundsätzlich hat die deutsche Wirtschaft Berührungspunkte zur Insolvenzproblematik. Die Bundesregierung versucht dies mit der angekündigten Insolvenzrechtsreform (vgl. Gesetz zur Vereinfachung des Insolvenzverfahrens vom 13. April 2007 (BGBl. I, S. 509)) abzubauen. In der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise kommt zu der wachsenden Zahl von Insolvenzen noch die restriktivere Vergabe von Krediten hinzu. Die Banken stellen sehr hohe Anforderungen an die Vergabe von Krediten, so dass selbst wirtschaftlich gesunde Unternehmen wegen der so genannten „Kreditklemme“ in finanzielle Schwierigkeiten (Finanzierungs- und Überbrückungskredite) geraten und nicht selten vor der Betriebsschließung stehen.

### 5.1 Positive und negative Faktoren bei der Umsetzung von Mitarbeitergesellschaften

Wie sich gezeigt hat, gibt es eine Anzahl negativer wie positiver Faktoren für die Umsetzung von Belegschaftsinitiativen. Für die Stärkung dieser Ansätze ist es wichtig, die bisherigen Erfahrungen weiter zu geben. Zur Verdeutlichung werden an dieser Stelle die positiven wie negativen Faktoren tabellarisch dargestellt.

Positive Faktoren	Negative Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Investor</li> <li>- Keine Arbeitsplatzalternative</li> <li>- Impulsgeber: Betriebsrat, Gewerkschaft, vereinzelt Unternehmer (vgl. Stiftung Demokratie im Alltag) sowie Politiker und weitere Dritte</li> <li>- Aktionsorientierte Belegschaft / Betriebsrat</li> <li>- Unterstützung im Betrieb (Belegschaft, Management, evtl. Eigentümer)</li> <li>- hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad</li> <li>- Aktionsformen: Zwischen Besetzung und Verhandlung</li> <li>- Weiterführung des Unternehmens, Sicherung der Unterlagen, Maschinen etc.</li> <li>- Identifikation der Belegschaft mit Unternehmen / Produkt</li> <li>- betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>- Klare Entscheidungsstrukturen</li> <li>- tragbares Weiterführungskonzept</li> <li>- Marktlage</li> <li>- Spezialisierung und Innovation der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Zeitdruck</li> <li>- Keine Kooperationsbereitschaft von Investor/ Inhaber</li> <li>- Banken (restriktive Bedingungen)</li> <li>- unübersichtliche Förderlandschaft</li> <li>- starre Förderkriterien</li> <li>- Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>- Keine Unterstützung durch Politik</li> <li>- Regierungswechsel</li> <li>- Keine Weitergabe der Erfahrungen innerhalb der Belegschaft</li> <li>- Wegfall von aktiven Einzelpersonen</li> </ul>

Produktion - Akquirierung von Aufträgen / Kunden - Unterstützung durch Gewerkschaft - Unterstützung durch Politik - Externe Beratung - Finanzielle Förderung (Kredite, Bürgschaften) - Öffentlichkeitsarbeit - Bündnisse - Vernetzung - Gesellschaftliche Diskussion (Demokratisierung der Wirtschaft, Konversion)	
---	--

### Indikatoren für den Erfolg von Belegschaftsinitiativen

Ob eine Belegschaftsübernahme als erfolgreich oder weniger erfolgreich bewertet werden kann, ist nicht immer eindeutig zu beantworten. Für unsere Interview- und Gesprächspartner gibt es dafür Anhaltspunkte. Die Bewertung hängt stark von den Ansprüchen ab. Je nachdem ob von einer Belegschaftsübernahme die Veränderung der Gesellschaft oder der Erhalt der Arbeitsplätze erwartet wird, fällt das Urteil sehr unterschiedlich aus. Indikatoren, die aus der Studie abgeleitet werden können, bewegen sich zwischen diesen Extremen.

In einem Teil der untersuchten Projekte sind *Arbeitsplätze* erhalten worden (Flachglas Wernberg). Teilweise gelang es sogar Beschäftigung aufzubauen (AN Maschinenbau/ Windenergie) oder es musste „nur“ reduziert werden. Insofern hatten auch diese Initiativen Erfolg hinsichtlich des Arbeitsplatzerhalts. Angemerkt wurde, dass auch die Herauszögerung des Arbeitsplatzverlustes schon als Erfolg angesehen werden könnte.

Darüber hinaus zeigte sich, dass alle Unternehmen *wirtschaftlich ausgesprochen erfolgreich* arbeiten (AN Maschinenbau/ Windenergie; ALUnna; Flachglas Wernberg; Union Chemnitz). Das Vorurteil, dass Arbeitnehmer keine guten Unternehmer sind, findet also keine Bestätigung.

Ein weiteres in diesem Zusammenhang geäußertes Vorurteil ist, dass solche Projekte für die Belegschaft eine Bezahlung unter Tarif bedeuten würden. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass die Bezahlung den tariflichen Bestimmungen entspricht und teilweise ergänzt wird (Zahlung von Dividende). Auch in dieser Hinsicht sind die Beispiele also erfolgreich.

Ein weiterer Erfolg sind die verschiedenen Formen der erweiterten Mitbestimmung und der damit verbundenen Einflussnahme auf Entscheidungen. Am größten ist diese natürlich, wenn der Betrieb zu 100% in Belegschaftshand ist. Aber auch Belegschaftsanteile mit Sperrminorität bei einer

Aktiengesellschaft oder Anteile bei einer GmbH können zu einer verbesserten Mitbestimmung führen. Hier stellt sich eine der Herausforderungen, weitergehende Konzepte zu entwickeln, die gerade bei der finanziellen Beteiligung von Belegschaften zur Rettung von Unternehmen (Opel, Karstadt...) eine qualitative Beteiligung und Einflussnahme der Belegschaften sicherstellen. Unsere Nachfragen und Gespräche haben ergeben, dass die von einigen geforderte Demokratisierung der Wirtschaft noch auf ihre Konkretisierung wartet.

Einen Erfolg stellt auch die Unternehmensphilosophie einiger Beispiele dar. In heutigen Zeiten ist eine Unternehmensführung, die sich nicht an dem Shareholder-Value-Prinzip orientiert, eine eigene Qualität. Dies ist zwar keine Besonderheit von Mitarbeiterunternehmen, aber ein Qualitätsmerkmal. Dies beinhaltet keine hohen Gewinnentnahmen, dafür hohe Eigenkapitaldecken und ein realistisches Gewinnziel.

Positiv ist zu bewerten, dass in einigen Fällen die Unternehmenshierarchie abgeflacht wurde. Eine Angleichung der Löhne ist durch interne Qualifizierung erreicht worden (ALUnna). Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen familienfreundliche Arbeitszeiten und die Anpassung in Zeiten der Krise.

Die materielle und immaterielle Beteiligung der Belegschaften hat eine hohe Identifikation mit dem Betrieb, ein größeres Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, einen geringen Krankenstand, eine geringere Fluktuation, weniger Ausschussproduktion und weniger Diebstahl zur Folge.

Ein „Nebenprodukt“ von Belegschaftsinitiativen kann die Politisierung der Belegschaften sein. Durch den Einsatz für „ihren“ Betrieb und gegen die Widerstände von Banken, Politik und Insolvenzverwalter sowie durch die erfahrene Solidarität anderer Belegschaften und der Bevölkerung kann ein gesellschaftliches Bewusstsein entstehen. Langfristig kann dies auch zu gewerkschaftlichem und politischem Engagement führen, mit dem Ziel der Veränderung von Rahmenbedingungen.

In Hattingen war die Weiterqualifizierung wichtiger Bestandteil des Konzeptes. Dieser Ansatz hat u. a. zu einer Änderung der Strukturpolitik in NRW geführt, ebenso wie die Anregung, die Beratung von Belegschaftsinitiativen durch das Land NRW zu fördern. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie Belegschaftsinitiativen auf Defizite der öffentlichen Förderung hinweisen und auf Förderbedingungen Einfluss nehmen können.

Erfolglos in Bezug auf den Erhalt der Arbeitsplätze waren bei den untersuchten Fällen Mönninghoff in Hattingen und Strike Systems. Im Falle von Union Chemnitz sind zwar die Arbeitsplätze zunächst erhalten worden, aber das Modell der Mitarbeitergesellschaft ist gescheitert. Bei Mönninghoff und Union Chemnitz hat die restriktive Haltung der Banken zum Scheitern beigetragen. Bei Union Chemnitz wird selbstkritisch eingebracht, dass das Konzept nicht an die Kollegen, die neu in das Unternehmen kamen, weitergegeben werden konnte. Damit war die

Verankerung des Modells nicht nachhaltig gesichert. Neben den Unsicherheiten in Zeiten der Krise in der Belegschaft in Zeiten der Krise spielte dies bei der Aufgabe des Mitarbeitermodells eine relevante Rolle.

## **5.2 Handlungsempfehlungen**

Aus den Fallstudien sowie den vertiefenden Expertengesprächen leiten wir im Folgenden einige Handlungsempfehlungen ab.

### **Aufbereitung der Erfahrungen**

Um von Schließung betroffene Belegschaften zu unterstützen, ist die Verbreitung von Informationen über Beispiele und Versuche von Betriebsübernahmen ein hilfreiches Instrument. Grundsätzlich ist zu diesem Zweck jede Form von Veröffentlichung nützlich. Das können Broschüren, Bücher, Filme und das Internet sein, aber auch die Organisation von Veranstaltungen und Seminaren sowie die Organisation von Exkursionen zu Betrieben, in denen es eine Belegschaftsbeteiligung gibt. Die Beispiele sollten sich nicht auf Deutschland beschränken, sondern Projekte aus anderen europäischen Ländern einbeziehen. In Europa und in Lateinamerika sind in den letzten Jahren wichtige Erfahrungen gemacht worden. Im Internet könnte sukzessiv eine „Best -practice“- Datenbank aufgebaut werden. Auch eine Mediendatenbank ist empfehlenswert.

### **Austausch Vernetzung**

In den Gesprächen wurde deutlich, dass es einen Bedarf nach Austausch über Belegschaftsübernahmen gibt. Hierzu könnten Workshops, Seminare und Tagungen sowohl im bundesdeutschen Raum wie auch auf internationaler Ebene beitragen. Auch eine Diskussion im Web wäre denkbar. Die Verbesserung der Information und die Organisation des Austausches könnte Aufgabe der Gewerkschaften sein.

### **Beratung**

Es hat sich gezeigt, dass die Beratung ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung von Belegschaftsinitiativen ist. Hier sollte analog der Existenzgründungsberatung bundesweit ein Finanzierungsinstrument für Belegschaftsinitiativen etabliert werden. Dieses könnte sich an den Erfahrungen in NRW und der Existenzberatungsfinanzierung der KfW orientieren. Allerdings ist die Gestaltung der bestehenden Instrumente zu überprüfen. Von den Gesprächs- und Interviewpartnern kritisiert wurden:

- der für Belegschaftsinitiativen hohe bürokratische Aufwand,

- die Schwierigkeit der Aufbringung eines Eigenanteils sowie
- die geringe finanzielle Ausstattung.

Die Belegschaften und die Gewerkschaften vor Ort sollten über die Beratungsmöglichkeiten sowie die bestehenden Beraternetze informiert werden. Bei der IG-Metall könnte die Task-Force „Krisenintervention“ die Beratungsinhalte im Sinne der Beratung für Arbeitsplatzerhalt durch Belegschaftsinitiativen erweitern. Diese Beratungen sollten durch die Weiterqualifizierung von Betriebsräten und Gewerkschaftsfunktionären ergänzt werden.

### **Förderung von Belegschaftsinitiativen**

Damit Belegschaftsinitiativen erfolgreicher sein können, werden verschiedene Änderungen von Rahmenbedingungen gefordert. Diese beziehen sich u.a. auf:

- das Vorkaufsrecht von Belegschaften bei Insolvenz,
- eine Änderung des Insolvenzrechtes in Richtung auf „Vorrang des Erhalts von Arbeitsplätzen“ sowie
- eine Änderung des Aktienrechts in Richtung auf „stärkere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen“.

Regionale Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung sollten Belegschaftsinitiativen und ihre Beratung fördern.

### **Weiterentwicklung der Übernahmemodelle**

In Zukunft sollte unter Beteiligung von Vertretern der Belegschaftsinitiativen, Gewerkschaften und Beraternetzwerken die Übernahmemodelle weiter entwickelt werden. Berücksichtigung sollten hierbei auch die Erfahrungen der „alternativen/solidarischen Ökonomie“ finden. Eine Spezifizierung der Modelle auf die Möglichkeiten in unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen wäre nützlich.

### **Unterstützung von Belegschaftsinitiativen**

Die Gewerkschaften sollten entstehenden Initiativen bei Bedarf personelle Unterstützung anbieten. Nicht immer sind vor Ort ausreichend Kapazitäten vorhanden. Da häufig schnelles Handeln erforderlich ist, müsste ein flexibles Umgehen möglich sein. Möglicherweise könnte bei der IG-Metall die bestehende Task-Force „Krisenintervention“ (siehe oben) wichtige Unterstützung leisten. Hilfreich wäre auch die Erstellung eines Handlungsleitfadens für Initiativen. Hier kann an die Erfahrungen aus den 1980er Jahre angeknüpft werden.

Die Politik könnte Initiativen sowohl bei Verhandlungen wie auch bei der Umsetzung von Fördermöglichkeiten und Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen fördern.

Lokale oder regionale Bündnisse können eine wichtige Stütze für die Umsetzung von Belegschaftsinitiativen sein. Voraussetzung ist das Herausarbeiten gemeinsamer Interessen und eine breite Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

### **Förderung der gesellschaftspolitischen Diskussion**

Die gesellschaftspolitische Diskussion sollte gefördert werden. Nicht nur die Gewerkschaften haben ein Interesse an der Weiterentwicklung von Mitarbeitergesellschaften, auch politische Stiftungen und Parteien signalisieren Interesse. Diese Diskussionen können sowohl auf Bundes- wie auch auf regionaler/kommunaler Ebene geführt werden. Themen sind sowohl Formen von Mitarbeitergesellschaften, Ziele des Wirtschaftens sowie die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen.

Die gemeinsamen Diskussionen können zur Formulierung von Anforderungen an gesetzliche Rahmenbedingungen, auch im EU-Rahmen, führen. Die europäischen Rahmenbedingungen werden immer relevanter, da sowohl Förderinstrumente als auch der rechtliche Rahmen auf der EU-Ebene gestaltet werden. Angesichts der hemmenden Funktionen der Banken ist es erforderlich, öffentliche Finanzmittel bereitzustellen. Hier gibt es bereits Ansätze wie den Regionalfond (Esslingen), den Zukunftsfond (IG-Metall, Linke) und die finanzielle Beteiligung des Staates an Unternehmen (Auffanggesellschaften).

### **5.3 Zukünftiger Forschungsbedarf**

Die vorliegende Studie stellt einen kleinen Ausschnitt aus den vorhandenen Erfahrungen dar. Während der Untersuchung haben wir zahlreiche Hinweise auf weitere Projekte und potenzielle Interviewpartner bekommen. Wir sind uns sicher, dass es viele Beispiele gibt, die noch im Verborgenen schlummern und die es zu entdecken und aufzubereiten gilt. Allein die von Beratern betreuten Fälle sind bisher noch nicht ausgewertet und die geförderten Projekte des Landes Nordrhein-Westfalen sind bis heute anonym geblieben. Von daher kann der vorliegende Beitrag nur ein erster Schritt sein. Hier sollte in einer Folgeforschung mit Hilfe der Berater und der fördernden Ministerien das Spektrum vollständig erschlossen werden.

Wie aus eigenen Recherchen, Erfahrungen und Gesprächen deutlich wurde, gab es zahlreiche Versuche von Betriebsübernahmen. So im Zusammenhang mit der Privatisierung volkseigener Betriebe in den neuen Bundesländern wie auch im Zusammenhang mit der Beratungsförderung in NRW. Die bisherige Projektrecherche, die zahlreiche Unternehmensbeispiele benennt (s. Anhang), kann eine erste Grundlage für die Auswahl der detailliert zu untersuchenden Fallbeispiele sein. Bislang existieren weder eine systematische Sammlung und Dokumentation, noch eine Auswertung. So fehlt eine Auswertung von Belegschaftsinitiativen nach Branchen und



Betriebsgrößen genauso wie eine Evaluation der Neugründungen von Mitarbeitergesellschaften. Auch in diesem Zusammenhang können sich wichtige Anregungen für die weitere Konzeptionierung und Debatte befinden. Zusätzlich sollte der Fokus auf Nachhaltigkeit dieser Beispiele, bezogen auf das Unternehmen, den Standort, die Menschen und die Volkswirtschaft gelegt werden.

In der Europäischen Union und in Lateinamerika haben Mitarbeiterunternehmen teilweise eine größere Bedeutung. In Lateinamerika gab es in etlichen Ländern Finanzkrisen verbunden mit zahlreichen Schließungen von Betrieben. Hier sind vor allem Argentinien, Uruguay und Venezuela zu nennen, wo es mittlerweile zahlreiche von Belegschaften geführte Betriebe gibt. Nach teilweise heftigem Widerstand der Wirtschaft/ bzw. der Eigentümer und der Politik werden diese Formen der Unternehmen staatlich gefördert, es gibt eine regionale Vernetzung und z.B. in Argentinien bei der Gewerkschaft CTA eine gewerkschaftliche Beratungs- und Qualifizierungsstruktur. Da Lernen nicht nur in eine Richtung gehen kann, wären eine Aufbereitung und Verbreitung von Informationen sowie ein internationaler Austausch anstrebenswert.

Weiterer Untersuchungsbedarf besteht bei der Aufarbeitung der verschiedenen Vorschläge von Gewerkschaften und Parteien zu öffentlichen Fonds als Finanzierungsinstrumente wie der Vorschlag aus Esslingen zur Gründung eines Regionalfonds oder der verschiedenen Formen der Zukunftsfonds.

## 6 Verwendete Literatur und Quellen

- Achtleitner, A.-K.: Management-Buy-Out, Schreyögg, G., Werder A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004 (4), S. 765-771.
- Bärsch, J. u. a.: Der Ökologiemarkt für Kleinunternehmen, Darmstadt 1990.
- Bierbaum, H./ Riege, M.: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg 1989.
- Bischoff, W.: Aktivitäten der nordrhein-westfälischen Landespolitik für eine innovative Arbeitsmarktpolitik zur Bestandsicherung von KMU-Betrieben, in: Kost, K. (Hg.): Wir retten, was zu retten ist, Marburg 2004, S.10-20.
- BMU (2008): Ökologische Industriepolitik - Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Berlin 2008.
- Bontrup, H.: Wirtschaftsdemokratie statt Shareholder-Value, in: UTOPIE Kreativ Heft 186, Berlin 2006, S.299-310.
- Bündnis 90/ Die Grünen (2006): Antrag: Partnerschaftliche Unternehmenskultur stärken – Mitarbeiterbeteiligung fördern (BT-Drucksache 16/2653)  
(<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/026/1602653.pdf>, Zugriff 15.03.2009).
- CDU (2006): Beschluss des 20. Parteitages der CDU Deutschlands „Soziale Kapitalpartnerschaft – für mehr Arbeitnehmerbeteiligung an Gewinn und Kapital“ 27.-28.11.2006),  
([http://www.cdu.de/doc/pdfc/061128\\_beschluss\\_c\\_end.pdf](http://www.cdu.de/doc/pdfc/061128_beschluss_c_end.pdf) , Zugriff vom 12.03.2009).
- DGB NRW: Aktueller Hinweis zur Gründung und Beratung von Belegschaftsinitiativen vom 6.3.2009 (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bezirksleitung-nrw/hochgeladenedateien/pdf/Hinweise%20zur%20Gruendung%20von%20Belegschaftsinitiativen.pdf>; Zugriff vom 24.3.2009).
- DGB NRW: Über den Tellerrand hinaus- Gewerkschaftliche Impulse für eine nachhaltige Bewältigung der Krise, Düsseldorf 2010.
- Demirovic, A.: Mitbestimmung und die Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie, in WSI-Mitteilungen 7/2008, S. 387-393.
- Detje R. u. a.: Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen – eine Bestandsaufnahme, Hamburg & München 2008.
- Duhm, R.: Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen, 1990 Frankfurt/New York.

- Duhm, R.: Manege oder Parkett? Die Rolle der Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, In: Notz, G./ Heß, K.-D./ Buchholz, U./ Bühler T. (Hg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Hamburg 1991, S. 73-86. (a).
- Duhm, R.: Betriebsübernahmen durch Belegschaften – ein Blick zu unseren europäischen Nachbarn, In: Notz, G./ Heß, K.-D./ Buchholz, U./ Bühler, T. (Hg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Hamburg 1991, S. 216-236. (b).
- Duhm, R. / Hildebrandt E. / Mückenberger U. /Schmidt E, (Hg): Wachstum alternativ - Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1983/84, Berlin 1983.
- Geiger, M.: Betriebsbesetzungen in Argentinien in: Altvater, E./ Sekler, N. (Hg.): Solidarische Ökonomie, Hamburg 2006, S. 92-102.
- Giegold, S./ Embshoff, D.(Hg.): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, Hamburg 2008.
- Gross, E.: Das Management-Buy-out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt 1998.
- Handelsblatt 10.3.2009: Auler, A./ Nagl, Hans G.: Private Equity erwartet mehr Insolvenzen. in: (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/private-equity-erwartet-mehr-insolvenzen;2197648>, Zugriff vom 19.03.2009).
- Hildebrandt, E. /Schmidt, E./ Sperling, E.: Zweidrittelgesellschaft Eindrittelgewerkschaft – Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89, Berlin 1988, darin: z.B. Schmidt, E.: Zukunftswerkstatt oder Branchenlobby.
- Hillebrand, B./ Löbke, K.: Die gesamtwirtschaftliche und sektorale Entwicklung bis 2020, Düsseldorf 2008.
- IfM (Institut für Mittelstandsforschung): Insolvenzen von Unternehmen nach Rechtsform, Bonn 2007 (<http://www.ifm-bonn.org>; Zugriff vom 24.3.2009).
- IG Metall: Strukturpolitische Alternativen zur gesellschaftlichen Arbeitslosigkeit, Frankfurt 1988.
- Jaeger, C.C./ Horn, G. / Lux T.: Wege aus der Wachstumskrise, Potsdam 2009.
- Kayser.G./ Wallau, F.: Der Mittelstand: Rückrat der NRW Wirtschaft, in: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen: (Hg.) Wirtschaft in NRW 2006, Düsseldorf 2006, S. 30-53.
- Klemisch, H./ Flieger, B.: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, Köln 2007.

- König, O./ Ostertag A./ Schulz U. (Hg.): „Unser Beispiel könnte ja Schule machen“ - Das Hattinger Modell - Existenzkampf an der Ruhr, Köln 1985.
- Kost, K. (Hg.): Wir retten, was zu retten ist, Marburg 2004.
- Kost, K. (Hg.): Beratung anders, Marburg 2008.
- Mehrens, K. (Hg.): Alternative Produktion – Arbeitnehmerinitiativen für sinnvolle Arbeit, Köln 1985.
- Mersmann, A. / Novy, K.: Gewerkschaften - Genossenschaften - Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln 1991.
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen: Finanzierungshilfen für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf (Februar) 2009 ([http://www.wirtschaft.nrw.de/100/Krisenvorbereitung/090209\\_Finanzierungshilfen\\_NRW.pdf](http://www.wirtschaft.nrw.de/100/Krisenvorbereitung/090209_Finanzierungshilfen_NRW.pdf), Zugriff vom 24.3.2009).
- Müller-Plantenberg, C.(Hg.): Solidarische Ökonomie in Europa – Betriebe und regionale Entwicklung, Kassel 2007.
- Netz (Hg.): Mitarbeitergesellschaften, Frankfurt 1999.
- Notz, G./ Heß, K.-D./ Buchholz, U./ Bühler, T. (Hg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Hamburg 1991.
- NZZ online 13.03.2009: Private Equity Fonds in Liquiditätsnöten ([www.nzz.ch/nachrichten/panorama/private-equity-dachfondsliquiditaetsnoeten.1.2191066.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/private-equity-dachfondsliquiditaetsnoeten.1.2191066.html), Zugriff vom 19.03.2009 ).
- Prognos: Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarungen zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, Forschungsbericht für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bonn 1997.
- Roelants, B.: Italiens Marcora Gesetz – Durchbruch für Genossenschaften aus Krisenbetrieben, in: Giegold, S./ Embshoff, D.(Hg.): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, Hamburg 2008, S. 199-201.
- Sack, K./ Stierle, S. u. a.: Vom Süden lernen - Lateinamerikas Alternativen zum Neoliberalismus, Hamburg 2008.
- Schmidt, E.: Was lässt sich aus Betriebsbesetzungen lernen? in: Projektgruppe Grüner Morgentau (Hg.) Perspektiven ökologischer Wirtschaftspolitik, S. 213-224, Frankfurt 1986.
- Schui, H.: Gerechtere Verteilung wagen! - Mit Demokratie gegen Wirtschaftsliberalismus, Hamburg 2009.
- Schwien, B.: Das Management-Buy-Out Konzept in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1995.

Wilke P./ Voss E.: Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen, in: Kost, K. (Hg.): Wir retten, was zu retten ist, Marburg 2004, S.135-150.

Wächter, H. / Jochmann-Döll A.: Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen, Düsseldorf 2009.

## 7 Anhang

### 7.1 Tabellarische Übersicht der recherchierten Unternehmensbeispiele

Projekt Name, Jahr bzw. Zeitraum	Bundesland, Ort	Branche	Mitarbeiterzahl	Orga- Rechtsform	Initiatoren: Einbindung der Öffentlichkeit, der Politik und der GW	Status / Erfolg oder Misserfolg
Mönninghoff Hattingen, 1984	NRW, Hattingen	Metallverarbeitung	1983 ca. 790, 1985 ca.	GmbH mit gemein- nützigem Verein	BR, GW, Bevölkerung	nicht in die Praxis übergegangen, gescheitert
AN- Umwelttechnik, 1983/84-heute	Bremen	Anfangs Maschinenbau, später reines Service- unternehmen für Windenergie	1982 ca. 170, 2002 ca. 225, 2008 ca. 280	GmbH	BR	1983/84 gegründet MAG, 1997 zu AN Windenergie umfirmiert, die 2005 von Siemens Windpower übernommen wird
Aluminiumwerk Unna AG, 1999/2000- heute	NRW, Unna	Metallverarbeitung	1990 ca. 600, 2000 ca. 300, 2007 ca. 220, 2010 ca. 380, für 2014 sind ca. 480 Stellen geplant	25,1% der Aktien werden von einem Verein gehalten	BR und die Zentrale der NRW- Gewerkschafts- vertretung	aktiv und erfolgreich
UNION Werkzeug- maschinen, 1996-2009	Sachsen, Chemnitz	Maschinen- / Werkzeugbau	1989 ca. 900, 1995 ca. 130, 1997 ca. 100, 2008 ca. 180	GmbH	BR und GW	Aktives Unternehmen mit einem erfolgreichen, 1996 initiierten Mitarbeiter-Kapitalbetei- ligungskonzept, das 2009 eingestellt wurde
Strike Bike / Bike-Systems, 2007	Thüringen, Nordhausen	Fahrradbau	135 feste MA und ca. 160 Leiharbeiter	GmbH	Öffentlichkeit (GW- Verbindungen wie z.B. die FAU, Medien (Radio und Fernsehen))	Insolvenz von Bike Systems, gescheiterte MA-Beteiligung, Neugründung einer Nachfolge- gesellschaft (Strike Bike GmbH)
FLACHGLAS	Bayern,	Herstellung und	600	GmbH	BR, GW: IGBCE	erfolgreiche

Wernberg 1999 bis heute	Wernberg- Köblitz	Verarbeitung von Glas			sowie die Betriebs- und Konzern-GF	Mitarbeitergesellschaft
Hamotec, 2009	Schleswig- Holstein, Barsbüttel	Metallverarbeitung	2009 ca. 70	GmbH	BR	Hamotec ist insolvent, das Konzept MAG konnte nicht in die Praxis übertragen werden
K-Stadt Kaiserslautern, 2010	Rheinland- Pfalz, Kaiserslautern	Handel / Warenhaus	2009 ca. 190	unklar	GF, BR, GW: Verdi, DGB-TBS Rheinland- Pfalz, Öffentlichkeit	gescheitert, nicht in die Praxis übergegangen
Pfalz Flugzeugwerke 1997-2001	Rheinland- Pfalz, Speyer	Flugzeugbau	1994 ca. 700 1997 ca. 530 1999 ca. 800 2009 ca. 1500	Holding als GmbH & Co. KG, an der die MAG in Form einer AG beteiligt ist	BR	Erfolgreiche Mitarbeitergesellschaft, die 2001 eingestellt wurde
Rechendress Fenster und Türen, 2007/08	NRW, Herzbrock- Clarholz	Herstellung von Türen und Fenstern	1990 ca. 700, 2000 ca. 200, 2008 ca. 44	GmbH	GF, BR, GW, Arbeitnehmer-Berater- Cooperation arbeco und das Landesministerium	aktiv und erfolgreich, Kombination aus KB und MB, Beschlüsse müssen mit mind. 70%iger Zustimmung erfolgen
Schaeffler, 2009	Bayern, Herzogen- aurach	Metallverarbeitung , Automobilindustrie	2009: 26.500 in Deutschland, 61.000 weltweit	Umwandlung der KG in eine AG an der eine neu gegründete Stiftung beteiligt ist	Gewerkschaften: IG- Metall und DGB	Ein Thesen- und Diskussionspapier, kein betriebswirtschaftliches Konzept
Hoppmann Autohaus / Stiftung Demokratie im Alltag, 1974-	NRW, Siegen	Handel / Automobilhandel	2008 ca. 300	GmbH mit gemein- nütziger Stiftung	GF	aktiv, eingebettet in eine gemeinnützige Stiftung
Glashütte Süßmuth, 1970-1990/96	Hessen, Immenhausen	verarbeitendes Gewerbe, Glasindustrie	1955 ca. 500, 1970 ca. 250, 1975/77ca. 125, 1980 ca. 200	gemeinnüt- zige Stiftung		eine von 1970-1990 erfolgreiche MAG, die über diverse Umstrukturi- erungen hinweg 1996 Insolvenz anmeldete

Assetechnik Maschinen- elemente, 1996/97-2003	Niedersachse n, Remlingen	Metallverarbeitung	1995 ca. 230, 1997 ca. 130	GmbH	BR und GW: IG Metall Braunschweig	von 1996 bis 2003 eine erfolgreiche Belegschaftsinitiative mit Stimmbeteiligung
Voss-Biermann & Lawaczeck, 2009	NRW, Krefeld	Textilverarbeitung	2009 ca. 190	GmbH & Co KG	GW: IG-Metall und das Beratungsunternehme n Projectconsult	Insolvent, gescheitertes MA- Beteiligungskonzept, abgewickelt
Pfleiderer, Standort Hamburg, 1999/2000	Hamburg	Holzverarbeitung	1999 ca. 73	AG	BR	geschlossen, ein Übernahmekonzept sowie konkretes Kaufangebot von einem potentiellen Investor wurde vom Eigentümer abgelehnt
DiTec Informations- technologie GmbH, 1994-2001	Bayern, Ottobrunn	Informations- technologie	1993 ca. 2000 1994 ca. 1400 1997 ca. 600 1998 ca. 550 1999 ca. 180	GmbH & Co. KG	GF, BR und GW	Eine 1994 gegründete und über mehrere Jahre im Sinne des Arbeits-platzerhalts erfolgreiche MAG die nach diversen Umstrukturierungen 2001 Insolvenz anmelden musste
Feluwa Pumpen GmbH, 1998-2000	Rheinland- Pfalz, Mürtenbach	Metallverarbeitung	1995 ca. 180 1999 ca. 100	AG	BR	Eine 1998gegründete MAG auf Aktien die bis Ende 2000 95% an der GmbH hielt und im Zuge einer Fusion aufgelöst wurde
Fahrzeug- technik Dessau, 1995-1999	Sachsen- Anhalt, Dessau	Metallverarbeitung , Fahrzeugbau	1990 ca. 750  von 1995 bis 2008 ca. 180, 2009 ca. 125	GmbH	GF (einst als Treuhandler bestellt)	Eine 1995 als GmbH gegründete MAG, welche 1999 mit der Umwandlung in eine AG erlosch

**Legende:** KB-Kapitalbeteiligung, MB-Mitbestimmung, MA-Mitarbeiter, MAG-Mitarbeitergesellschaft, GF-Geschäftsführung, BR-Betriebsrat, GW-Gewerkschaft



## 7.2 Kurzporträts Recherchierte Unternehmensbeispiele

### Hamotec

Die auf Lohnfertigung spezialisierte Hamotec arbeitet im Auftrag von Honeywell und meldete überraschend im Frühjahr 2009 Insolvenz an. Grund hierfür sei ein angeblicher Auftragseinbruch auf Seiten von Hamotec. Nach Recherchen fand die Belegschaft heraus, dass sich alle Aufträge, Maschinen und Gebäude zum Teil in der Hand von Honeywell und Lomopack befanden. Alle Mietverträge waren fristgerecht gekündigt sowie sämtliche Verbindlichkeiten getilgt worden. Die Belegschaft hegte den Verdacht auf eine betrügerische Insolvenz durch die Geschäftsführung und kündigte Protest an. Ihre Recherche ergab, dass mehrerer Hamotec und Honeywell Maschinen jetzt bei der Firma Lomopack standen und von diesen jetzt Teile der einstigen Hamotec-Aufträge bearbeitet werden. Darüber hinaus wurde in Erfahrung gebracht, dass die Lomopack-Geschäftsführung verwandt mit der Hamotec-Geschäftsführung ist. Auf Grund dieser Verstrickungen und Merkwürdigkeiten steigerte sich der Protest auf Seiten der Mitarbeiter. In der Folge wurde Lomopack von der Hamotec-Belegschaft 72 Stunden lang blockiert. Hierdurch wollte man die Auslieferung der fertigen Aufträge an Honeywell verhindern und zugleich Druck auf die Beteiligten ausüben. Hierdurch sah Honeywell seine eigene Produktion gefährdet und holte die ausgeliehenen Maschinen zurück. Darüber hinaus bot das Unternehmen den Hamotec-Mitarbeitern die Fertigung einer begrenzten Serie an. Die Blockade wurde daraufhin aufgehoben. In einem weiteren Schritt wurde der Gedanke der Betriebsfortführung in Form einer Mitarbeitergesellschaft aufgegriffen und diskutiert. Ein Konzept hierzu wurde nicht erarbeitet.

### Quellen:

- Hamotec-Belegschaft wehrt Tricks des Chefs ab; In: metall zeitung 6/2009, Seite 30;
- [http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-9FA85F0E/internet/400\\_kueste\\_2009\\_06\\_0146604.pdf](http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-9FA85F0E/internet/400_kueste_2009_06_0146604.pdf) (14.05.2010, 09:38h)
- Tamm, Susanne; Abfindungen per Insolvenz eingespart?; Online-Ausgabe der Bergedorfer Zeitung und Lauenburgische Landeszeitung vom 3. April 2009;
- [http://www.bergedorfer-zeitung.de/glinde/article24056/Abfindungen\\_per\\_Insolvenz\\_eingespant.html](http://www.bergedorfer-zeitung.de/glinde/article24056/Abfindungen_per_Insolvenz_eingespant.html) (14.05.2010, 09:50h)

### **K-Stadt Kaiserslautern**

Die Warenhauskette Karstadt geriet durch die Insolvenz seiner Muttergesellschaft Arcandor im Jahre 2009 in starke wirtschaftliche Bedrängnis. Als Teil der Insolvenz- und Verkaufsmasse der Arcandor-Gruppe drohte die Zerschlagung oder der Gruppenverkauf an einen Investor. Die Zukunft der Karstadtmitarbeiter war ungewiss und Umstrukturierungen unausweichlich. Um nicht tatenlos in die Zukunft zu schauen, entwickelten Anfang 2010 Mitarbeiter der Karstadt-Filiale Kaiserslautern das Fortführungskonzept „K-Stadt“. Das Konzept sah vor, dass vom Land getragene Banken und Sparkassen für knapp 20 Millionen Euro die Immobilie kaufen und an eine Betreibergesellschaft vermieten. Zugleich würden die Beschäftigten Anteile an der Betreibergesellschaft erwerben. Auch die Ausgabe von Bürgeraktien war geplant. Die einstigen Karstadt-Mitarbeiter würden durch den Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld so jährlich etwa 200.000 Euro beisteuern. Von den Plänen der Belegschaft war die Zentrale Karstadt-Geschäftsführung nicht begeistert und versuchte mit verschiedensten Gegenmaßnahmen, wie z.B. mit einer Blockade des Immobilienvermieters, entgegenzusteuern.

### **Quellen:**

- Wurzbacher, Ralf; K-Stadt am Ende; In: junge Welt, Nr. 110, vom 12.02.2010; Hrsg.: Die Tageszeitung - junge Welt, 2010; <http://www.jungewelt.de/2010/02-12/049.php> (03.05.2010, 20:30h)
- Öfinger, Hans-Gerd; Duell in Kaiserslautern: Karstadt gegen K-Stadt; <http://www.neues-deutschland.de/artikel/164209.duell-in-kaiserslautern-karstadt-gegen-k-stadt.html> (13.05.2010, 21:10h)

### **Pfalz Flugzeugwerke**

Der pfälzische Standort Speyer wurde 1964 von den Vereinigten Flugtechnischen Werke (VFW) aufgekauft. Im Jahre 1983 ging die VFW in der Gruppe Messerschmitt-Bölkow-Blohm über, die ab 1991 in der Firma Deutsche Airbus wechselte. Aufgrund umfangreicher Probleme im Airbus-Konzern wurde das sogenannte Dolores-Programm ins Leben gerufen, das eine Schließung bzw. Veräußerung des Werks in Speyer beabsichtigte. Die DASA suchte daraufhin ab Herbst 1995 einen Käufer für das Werk, jedoch ohne Erfolg. Ende 1996 übereignet die DASA die Fabrik den Mitarbeitern, welche zuvor eine Mitarbeitergesellschaft in Form einer AG gegründet hatten. Im Zuge der Übereignung wurden die neuen Pfalz- Flugzeugwerke (PFW) ein reines Zulieferwerk für Frachtladesysteme, Klimarohre, Zusatztanks und Flugzeugkomponenten von Airbus-Flugzeugen. Die Werksübertragung und die damit verbundenen neuen Eigentumsrechte wurden an eine Holding (GmbH & Co. KG), die wiederum in eine GmbH und eine AG eingegliedert ist, gebunden. Die AG wird von der Belegschaft selbst finanziert und repräsentiert den gesamten Unternehmenswert. Die

GmbH ist komplementär und wird von zwei Beiräten, welche die Geschäftsführung und die Arbeitnehmer repräsentieren, geführt. Unter dieser Holding befindet sich die operative GmbH. Im Zuge der Ausgliederung aus dem DASA-Konzern mussten sich die PFW sowie die DASA als gegenseitige Geschäftspartner neu definieren und neu finden. Damit verbunden waren entsprechende Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsstruktur, die jedoch nicht mit klassischen Rationalisierungsinstrumenten, sondern über im weitesten Sinne autonome und teilautonome Gruppenarbeit erreicht wurden. Entsprechend der Unternehmensentwicklung war die Ausgründung sehr erfolgreich. Ein wesentlicher Grund hierfür war zum einen die Tatsache, dass nicht die Mitarbeiterbeteiligung den Unternehmensbestand gesichert hat, sondern die besondere Betriebsführungskultur. Da nahezu die gesamte Belegschaft gewerkschaftlich organisiert war und die neue Geschäftsführung selbst aus diesen Reihen stammt, waren Auseinandersetzungen zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Geschäftsführung kaum gegeben. Das Betriebsklima war auf Grund dessen sehr friedlich und förderte somit einen starken Zusammenhalt. Für die Fortentwicklung des Unternehmens zum „Systemlieferanten“ suchte Ende der 1990er Jahre die PFW einen finanzstarken Partner und fand diesen in Form des US-amerikanischen Beteiligungsfond Safeguard. Unter dem Licht der betrieblichen Zukunftssicherung und dem Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes verkauften Anfang 2001 alle beteiligten Mitarbeiter ihre Aktienanteile an Safeguard. In dem Vertragswerk war eine mindestens vierjährige Standort- und Produktgarantie enthalten. Unabhängig davon wurde 2006 die PFW in die heutige PFW Aerospace AG umfirmiert.

**Quelle:**

- Mitarbeitergesellschaften: Beiträge zu Flexibilität, Partizipation und sozialer Absicherung; Hrsg.: Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V., 1999; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf> (12.05.2010, 14:35h)

**Reckendress Fenster und Türen**

Anfang der 90er Jahre zählte die traditionsreiche Firma über 700 Beschäftigte. Auf Grund seiner Größe und Marktstellung war das Unternehmen sehr attraktiv für Investoren und so wechselten in den 90er Jahre mehrmals die Besitzer. Der mehrmalige Verkauf zuletzt im Jahr 2001 an den Tryba-Konzern führte zu unternehmerischen Nachlässigkeiten. Investitionen wurden unterlassen und Arbeitsplätze abgebaut, so dass innerhalb von zehn Jahren die Zahl der Beschäftigten auf unter 200 sank. Im Jahr 2001 kaufte der Tryba-Konzern die Firma. Das Unternehmen geriet immer mehr in wirtschaftliche Schieflage und mußte 2007 Insolvenz anmelden. Lange vor der Insolvenz war der Gedanke der Betriebsübernahme durch Mitarbeiterbeteiligung aufgekommen. Die relativ frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Beteiligungsmodell war im Insolvenzverfahren von Vorteil, da man schnell und zielstrebig ein Konzept erstellen konnte. Hierbei beteiligt waren neben dem Betriebsrat

und dem Insolvenzverwalter auch eine Arbeitnehmer-Berater-Cooperation. Das Konzept sah vor, dass die verbliebenen 44 Beschäftigten eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gründen, die 48% der Geschäftsanteile von Reckendress hält und für die Finanzierung ein Teil aus den Sozialplan-Ansprüchen verwendet wird. An der Re-Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft mbH ist zugleich auch die Arbeitnehmer-Berater-Cooperation in Form der Geschäftsführung beteiligt bzw. miteingebunden. Die verbleibenden 52% Geschäftsanteile an Reckendress würden zum Teil von der alten und neuen Geschäftsführung gehalten. Das Konzept überzeugte alle Beteiligten und wurde zum Mai 2008 umgesetzt.

#### Quellen:

- Unternehmer statt arbeitslos; In: Holz & Kunststoff aktuell, Ausgabe: 09/2008; Hrsg.: IG Metall Bezirk NRW, Ressort Holz- & Kunststoff
- Pressemeldung, Herzebrock-clarholz, 15. Juli 2008: Gute Aussichten für Reckendrees, Hrsg.: Klaus Brandner; <http://www.klausbrandner.de/.net//meldungen/1470/56638.html> (13.05.2010, 22:00h)

#### Martin Hoppmann Autohaus / Stiftung Demokratie im Alltag

Die 1936 als Einzelgesellschaft gegründete Martin Hoppmann GmbH ist ein klassischer Autohändler mit der Stammmarke Opel. Im Jahre 1973 wandelte Klaus Hoppmann die einstige Einzelgesellschaft in die Martin Hoppman GmbH um und übertrug im Folgejahr unwiderruflich alle Geschäftsanteile auf die von ihm 1974 errichtete gemeinnützige Stiftung "Demokratie im Alltag". Klaus Hoppmanns Beweggrund hierfür war nicht etwa ein Nachfolgeprobleme, sondern vielmehr die von der evangelischen Sozialethik geprägte Bedeutung von in finanzieller wie auch in partizipativer Hinsicht geprägten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen. Die Martin Hoppmann GmbH beschränkt sich als Muttergesellschaft auf eine Holdingfunktion, das operative Geschäft erfolgt durch die Hoppmann Autohaus GmbH für die Marke Opel und der Hoppmann Automotive GmbH für alle weiteren Marken.

#### Quellen:

- Wächter, Hartmut/Jochmann-Döll, Andrea; Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen; HBS - Arbeitspapier 166; Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, 2008
- Mitarbeiterbeteiligung bei Opel Hoppmann; Hrsg.: Martin Hoppmann GmbH, 1997; [http://www.demokratie-im-alltag.de/htm/html-2/das\\_hoppmann-modell.htm](http://www.demokratie-im-alltag.de/htm/html-2/das_hoppmann-modell.htm) (14.05.2010, 10:05h)

- Belitz, Wolfgang/ Fallner, Heinrich; Vorwärts und nicht vergessen...: Das Reformunternehmen Hoppmann 1961-1997; Ursel Busch Fachverlag, 1998

### **Glashütte Süßmuth**

Der Glasschleifer Richard Süßmuth übernahm nach 1945 die im Krieg stark zerstörte Immenhausener Glashütte. Unter seiner künstlerischen und kaufmännischen Führung entwickelte sich das Unternehmen zu einem florierenden Betrieb, der in den 50er Jahren bis zu 500 Menschen beschäftigte. Zahlreiche internationale Auszeichnungen trugen dazu bei, dass sich bis weit in die 70er Jahre die Auftragsbücher füllten. Mitte der 60er Jahre ließ die Kreativität Süßmuths nach. Parallel hierzu wandelte sich der Markt und das Unternehmen geriet in größer werdende finanzielle Schwierigkeiten mit einer drohenden Insolvenz. Richard Süßmuth sah sich gezwungen zu handeln und zog sich aus der Glashütte Süßmuth GmbH zurück, in dem er sie 1970 an die Mitarbeiter abgab. Der Inhaberwechsel erfolgte in Form einer Mitarbeitergesellschaft, die anfangs auf einem eingetragenen Verein und später auf Basis der gemeinnützigen Süßmuth-Mitarbeiter-Stiftung basierte. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verbesserte sich nicht wesentlich und Banken taten sich schwer bei der Vergabe von Krediten. In der Folge sah man sich gezwungen zur Finanzierung des laufenden Betriebs Investoren in das Unternehmen aufzunehmen. Ab 1978 trat der erste Investor auf den Plan gefolgt von einigen weiteren Geldgebern. Die letzten Eigentümer traten 1989 in das Unternehmen ein und führten die inzwischen umfirmierte Glashütte Süßmuth KG bis zu deren Stilllegung im Jahre 1996.

### **Quelle:**

- Gut zufrieden; Hrsg.: Der Spiegel, 35/1981; <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-14339102.html> (13.05.2010, 21:25h)

### **Assettechnik Maschinenelemente**

Die einstige Maschinenfabrik Remlingen (Marem) wechselte in seiner Geschichte mehrmals den Besitzer und geriet hierdurch und durch entsprechendes Missmanagement zunehmend in eine wirtschaftliche Schieflage. Hieraufhin erzwangen 1996 die Mitarbeiter den Rücktritt des erfolglosen Geschäftsführers „Stumpf“ und gründeten den eingetragenen Verein ‚Remost‘ (Remlingen ohne Stumpf). Im Fortgang wurde ein Gesellschaftermodell entwickelt, das im April 1997 zur Gründung einer Belegschaftsinitiative führte. Das Modell sah neben einer Kapitalbeteiligung, 130 der 200 Beschäftigten kauften sich damals mit 5.000,- DM ein, auch eine Mitbestimmung der Belegschaft vor. Über die Jahre hinweg wurde die Mitbestimmung aktiv gelebt, jedoch wurde diese durch immer wieder kehrende Schwierigkeiten auf eine Probe gestellt. Die Schwierigkeiten konnte nicht behoben werden und so meldete im Jahr 2003 die Assettechnik Insolvenz an. Im Zuge des

Insolvenzverfahrens wurde durch den einstigen Geschäftsführer die Nachfolgegesellschaft ReMaTec GmbH gegründet, die bis heute am Standort Remlingen existiert.

**Quelle:**

- Stechert, Thomas; 1996 Zeitzeugen: Wir Arbeiter kauften unsere Fabrik – das war gelebter Sozialismus; Hrsg.: Braunschweiger Zeitungsverlag GmbH & Co. KG, 2009;
- <http://www.newsclick.de/index.jsp/menuid/10476193/artid/10819657> (10.05.2010, 12:30h)

**Pfleiderer, Standort Hamburg, 1999/2000**

Der Pfleiderer Konzern expandierte in den 90er Jahren massiv und geriet Ende der 90er Jahre in eine wirtschaftliche Schieflage. Als Gegenmaßnahme wurden Beteiligungen abgestoßen und wirtschaftliche uninteressante Standorte geschlossen bzw. verkauft. Der Standort Hamburg ist hierfür ein Beispiel: er wurde unter großen Protesten von der Belegschaft sowie den Hamburger Bürgern im Jahre 2000 geschlossen. Der Betriebsrat und die Mitarbeiter waren sehr an der Fortführung interessiert. Hierzu entwickelten sie ein entsprechendes Konzept. Gleichzeitig und unabhängig hiervon bekundeten potentielle Investoren ihr Interesse in Form eines eigenständigen Konzepts. Beide Varianten der möglichen Fortführung wurden von der Muttergesellschaft in Neumark ohne Begründung abgelehnt.

**Quelle:**

- Pfleiderer-Schließung wird vor der Einigungsstelle verhandelt; Hrsg.: Welt-online, 14.07.2000; [http://www.welt.de/print-welt/article523128/Pfleiderer\\_Schliessung\\_wird\\_vor\\_der\\_Einigungsstelle\\_verhandelt.html](http://www.welt.de/print-welt/article523128/Pfleiderer_Schliessung_wird_vor_der_Einigungsstelle_verhandelt.html) (14.05.2010, 10:50h)

**Voss-Biermann & Lawaczeck**

Der traditionsreiche Textilveredler Voss-Biermann, Lawaczeck (VBL) ist Teil der Devetex-Gruppe, die u.a. von der Delius-Gruppe gehalten wird. Im Zuge allgemeiner Marktveränderungen entstand die Devetex-Gruppe im Jahr 1997. Wie fast jedes Unternehmen aus der Textilbranche war auch VBL durch die branchenspezifischen Entwicklungen stark belastet und von entsprechenden Umstrukturierungen und wirtschaftlichen Krisen (mehrjährige Sanierungsverträge, Massenentlassung und Kurzarbeit) gezeichnet. Der Niedergang war schleichend und erreichte sein Finale im Juni 2009 als die VBL Insolvenz anmeldete. Im Vorfeld konnte die Geschäftsführung, der Betriebsrat und die Belegschaft verschiedene Fortführungskonzepte, wie z.B. ein Management-Buy-Out und eine Belegschaftsinitiative erarbeiten, das letztlich an fehlenden Finanzmitteln von

Seiten der Delius-Gruppe scheiterte. Das Konzept sah vor, dass je zur Hälfte die Mitarbeiter und die Delius-Gruppe sich am Stammkapital der Folgegesellschaft beteiligen.

**Quellen:**

- Deußen, Karl-Gerhard; Traditionsfirma VBL: Maschinen werden versteigert; newslinewestdeutsche Zeitung vom 17.11.2009; Hrsg.: Westdeutsche Zeitung, 2009; <http://www.wz-newsline.de/?redid=681313> (13.05.2010, 22:05h)
- Presseerklärung des IGM-Vertrauenskörper VBL: Ende bei VBL!;
- <http://netkey40.igmetall.de/homepages/krefeld/hochgeladenedateien/Dokumente/Ende%20bei%20VBL.pdf> (13.05.2010, 21:40h)

**Schaeffler**

Im Juni 2008 begann die Schaeffler Gruppe eine feindliche Übernahme der größeren Continental AG. Entsprechend ihrem Übernahmeangebot musste Schaeffler alle der ihr angebotenen Continental-Aktien übernehmen. Im Zuge dessen und eines fallenden Aktienkurses sowie überraschend sich nicht einstellender Sicherheiten verschuldete sich Schaeffler in einer solchen Größenordnung, Continental und Schaeffler haben zusammen rund 23 Milliarden Euro Schulden, dass die Existenz der Unternehmungen und der damit einhergehenden Arbeitsplätze gefährdet war. Im Januar 2009 versuchte Schaeffler staatliche Hilfen zum Fortbestehen der Firmengruppe zu erhalten. Parallel hierzu wurde die einstige KG in die Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG umfirmiert, um so kapitalmarktfähige Strukturen zu schaffen. Ebenfalls zeitgleich machten die Gewerkschaften einen ersten Schritt, in der verzwickten Situation unterstützend zur Hilfe zu schreiten. Die IG Metall Schweinfurt und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) der Region Main-Rhön haben für die Schaeffler-Gruppe ein Zukunftsmodell erarbeitet. Das Konzept sieht zum einen die Umfirmierung in eine AG und die Gründung einer Schaeffler-Conti-Stiftung vor. Die Stiftung soll eine Sperrminorität von mehr als 25 Prozent an der neuen AG halten. Der bisherige Alleineigentümer, die Familie Schaeffler, erhält hierbei eine Minderheitsbeteiligung. Bis zu 50 % am Konzern sollen die an den bisherigen Finanzierungsprozess beteiligten Banken halten. Mit diesem Konzept erhält die Belegschaft über die Stiftung wesentliche Kontroll- und Entscheidungsrechte. Neben dem Aufsichtsratsmandat in der Schaeffler-AG hätten die Arbeitnehmer auch über die Stiftung Möglichkeiten einige der Arbeitgeber-Mandate im Kontrollgremium zu besetzen. Damit würden sie gestärkt und könnten so etwa die Abtrennung oder Verlagerung von Betriebsteilen verhindern. Im Stiftungsrat sollten die Beschäftigten gleich stark vertreten sein wie Bund und Länder, die zur Rettung des Konzerns vermutlich etliche Milliarden Steuer-Euro bereitstellen müssten.

**Quellen:**

- Diskussionsbeitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze und Standorte der Schaeffler Gruppe; Beschlussfassung in der Delegiertenversammlung der IG Metall Verwaltungsstelle Schweinfurt vom 5. März 2009;  
<http://www.igmetall.de/schaeffler/Archivansicht.82+M5ec907a7221.0.html> (13.05.2010, 19:55h)
- Klaus Kost; Zukunft für Schaeffler: Zukunft für Arbeit und Beschäftigung - Thesen zur aktuellen Situation der Schaeffler KG und mögliche Handlungsalternativen; PCG - PROJECT CONSULT, 2009

**DiTec Informationstechnologie GmbH**

Die DiTEC Informationstechnologie GmbH & Co. KG wurde 1994 als Mitarbeitergesellschaft gegründet und sieht sich als legitime Nachfolgegesellschaft zu der Philips Kommunikations Industrie (PKI) und Kienzle Datensysteme (KDS). Beide Unternehmen wurden in den 80er und 90er Jahren von der US-amerikanischen Digital Equipment Corporation (DEC) aufgekauft, die Ende der 80er Jahre mit über 100.000 Angestellten die zweitgrößte Computerfirma der Welt war. Als Konzern mit praktischer Monopolstellung auf einem sich immer schneller veränderndem Markt gelang DEC die Integration der immer wieder neuen Zukäufe, wie z.B. von Philips und Kienzle, nicht. Parallel hierzu belasteten überraschende Umsatzrückgänge, gefolgt von Mitarbeiterentlassungen, den Konzern. In der Folge wurde Anfang der 90er Jahre ein konsequenter Umstrukturierungsprozess begonnen, der einem Ausverkauf unrentabler und überflüssiger Geschäftsbereiche gleichzusetzen war. Um Entlassungen und den damit hohen Kosten für Abfindungen etc. zuvor zu kommen, wurden 1.400 ehemalige Mitarbeiter von der PKI sowie der KDS in eine Mitarbeitergesellschaft verlagert und diese zusätzlich mit umfangreichen Mitteln (Anschubfinanzierung, Auftragsvolumen und Kundenstamm) ausgestattet. In der Anfangszeit wurde die Gesellschaft treuhänderisch betreut und ging erst im Oktober 1995 unentgeltlich in den Besitz der Mitarbeiter über. Zahlreiche Schwierigkeiten, wie z.B. ein breit aufgestelltes und zum Großteil unprofitables Produktportfolio, einen großen Mitarbeiterstamm sowie die wild zusammengewürfelte Unternehmenskulturen, belasteten den Über- und Fortgang der neuen DiTEC. Über die Jahre wurden und mussten aus ökonomischen Gründen immer wieder einst zugeteilte Geschäftsbereiche in Form von Management-Buyouts oder Direktverkäufen umstrukturiert werden. Ende 1999 war der Personalbestand auf 180 Mitarbeiter geschrumpft. Die Krönung dieser Entwicklung war die Insolvenzanmeldung im Mai 2001. Ähnlich erging es auch der DEC, nach und nach wechselten wichtige Geschäftsbereiche, wie z.B. die Datenbank-, die Prozessor- und die Netzwerk-Sparte, den Besitzer. Die verbliebenen Sparten bzw. die DEC selbst



wurde Anfang 1998 an den einstigen Konkurrenten Compaq verkauft, welche wiederum 2002 von Hewlett-Packard übernommen wurde.

#### Quellen:

- Döhl, Volker/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun; Beschäftigungssicherung durch Ausgründung Das Exempel DiTEC - ein Modell der Zukunft? Ergebnisse einer Ausgründungsrecherche; Hrsg.: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München, 1998; <http://www.ssoar.info/ssoar/View/?resid=6761> (14.05.2010, 8:00h)
- Schein, Edhar H.; Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Eine Learning History oder: DEC ist tot – lang lebe DEC. Edition Humanistische Psychologie – Ehp, Bergisch Gladbach, 2006

#### Fahrzeugtechnik Dessau

Die Wurzeln der heutigen Fahrzeugtechnik Dessau liegen im Jahr 1895 und 1990. Mit der deutschen Wiedervereinigung wurde der einst Volkseigene Betrieb als Waggonbau Dessau GmbH unter dem Konzernmantel der Deutschen Waggonbau AG (DWA) privatisiert. 1994 kaufte sich der US-amerikanische Finanzinvestor Advent in die DWA ein. Im Zuge dessen wurde eine Restrukturierung gestartet, die eine Stilllegung bzw. Zerlegung der DWA in drei Gesellschaften vorsah. Unter anderem entstand aus der verfügbaren Betriebsmasse (Gebäude und Personal der DWA) die Fahrzeugtechnik Dessau GmbH als Mitarbeitergesellschaft. Diese Entwicklung ist auf Initiative des von Advent beauftragten Treuhändlers, dessen Auftrag die Abwicklung war, erfolgt. Er sah das Betriebspotential und entwickelte daraufhin ein Konzept zur Betriebsfortführung als Mitarbeitergesellschaft. Das Konzept ermöglichte es, dass 180 von einst 750 Mitarbeitern eine neue Anstellung fanden. An der neuen Gesellschaft waren die Geschäftsführung zu 37% und die Belegschaft zu 63% beteiligt. Darüber hinaus wurde die Neugründung durch das Land Sachsen-Anhalt und die Treuhand-Nachfolgerin, die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) und durch die DWA selbst mittels einiger Anschubaufträge unterstützt. Das Unternehmen etablierte sich als Zulieferer von Türen, Karosserien und Antrieben bei großen Schienenfahrzeugbauern wie Siemens, Bombardier oder Alstom. Für Großaufträge, wie z.B. von der Deutschen Bahn oder internationalen Verkehrsunternehmen, reichte jedoch die Finanzkraft nicht aus. Um handlungsfähiger und attraktiver für Investoren wie auch potentielle Auftraggeber zu sein, wurde die Mitarbeitergesellschaft 1999 aufgelöst und zur FTD Fahrzeugtechnik Dessau AG umgewandelt. Im Jahr 2008 geriet das Unternehmen durch ausstehende Investitionszahlungen seines russischen Partners Transmash, seit 2005 Mehrheitseigentümer, in Zahlungsschwierigkeiten. Es folgte die Insolvenz und zugleich, durch den neuen rumänischen

Investor Compania de Transport Feroviar Bucuresti S. A., der Neubeginn als FTD Fahrzeugtechnik Dessau GmbH CTF.

#### Quellen:

- Deutscher Bundestag: Drucksache 14/707 vom 29.03.1999; <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/007/1400707.asc> (14.05.2010, 08:20h)
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt: Pressemitteilung Nr.:274/08, vom 5.12.2008; [http://www.asp.sachsen-anhalt.de/presseapp/data/mw/2008/274\\_2008\\_b8875b9eb068fb24095e1c9d914d262c.htm](http://www.asp.sachsen-anhalt.de/presseapp/data/mw/2008/274_2008_b8875b9eb068fb24095e1c9d914d262c.htm) (14.05.2010, 08:25h)
- FTD Fahrzeugtechnik Dessau GmbH CTF: Pressemitteilung vom 07.09.2000; Portraitiert: Die FTD Fahrzeugtechnik Dessau AG; [http://www.fahrzeugtechnik-dessau.com/kommunikation/fs\\_kontaktdaten.htm](http://www.fahrzeugtechnik-dessau.com/kommunikation/fs_kontaktdaten.htm) (14.05.2010, 08:30h)
- Uhlmann, Steffen; Der willkommene Oligarch, Die Russen sind wieder da; <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/712/347549/text/> (14.05.2010, 08:40h)

#### Feluwa Pumpen GmbH

Die Feluwa Pumpen GmbH wurde 1901 als Eisengießerei gegründet und 1931 um eine Maschinenfabrik erweitert. Feluwa produziert Pumpen die überwiegend für den industriellen Einsatz bestimmt sind. Anfang der 90er Jahren geriet das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten und musste 1995 in treuhänderische Verwaltung übergeben werden. Gekennzeichnet war diese Phase von verschiedenen Verzichtsforderungen gegenüber der Belegschaft, so sollte u.a. auf Urlaubsgeld- und Sonderzahlungen verzichtet werden. Hieraufhin wurde der Betriebsrat aktiv und entwickelte ein Konzept, das eine 51%ige Beteiligung der Mitarbeiter vorsah. Die Möglichkeit zur Förderung durch die Investitions- und Strukturbank wurde geprüft, zerschlug sich jedoch auf Grund der lang andauernden Vertragsverhandlungen. Erst gute zwei Jahre später, im April 1998, wurde das Konzept zur Gründung der Feluwa Mitarbeiter-Beteiligungs-Aktiengesellschaft von der Treuhand angenommen. Die Belegschaft kaufte hieraufhin 95% der GmbH-Anteile und übernahm alle Verbindlichkeiten. Finanziert wurde die Beteiligung durch einen zweijährigen Verzicht auf Urlaubs- und Sonderzahlungen und der Erbringung kostenloser Mehrarbeit von fünf Stunden pro Woche sowie einem einmaligen Verzicht auf einen Monatslohn. Die Mitarbeiter halten das Grundkapital der Feluwa AG in Form von Aktien sowie von Genussscheinen. Die AG hält 95% der GmbH-Anteile sowie je 26% Anteile an zwei Tochterunternehmen, die für den Vertrieb zuständig sind. Seit November 2000 ist die Feluwa Pumpen GmbH Mitglied der ARCA Flow Group, einem Hersteller von Ventilen, Antrieben und Reglern. Im Zuge der Fusion wurde die Mitarbeitergesellschaft aufgelöst.

**Quelle:**

- Mitarbeitergesellschaften: Beiträge zu Flexibilität, Partizipation und sozialer Absicherung; Hrsg.: Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V., 1999; <http://www.netzbund.de/pages/mitarbges.pdf> (12.05.2010, 14:35h)

## Impressum

KNi Papers  
Klaus Novy Institut e.V.  
Löwengasse 1  
D-50676 Köln  
Tel + 49 221 931 207 0  
Fax + 49 221 931 207 20

Mail [kni@kni.de](mailto:kni@kni.de)  
Web [kni@kni.de](http://kni@kni.de)

© 2010 Klaus Novy Institut e.V.  
Alle Rechte vorbehalten  
ISSN 1619-1633