

# Produktiver Kulturenmix

Der Pharmahersteller Berlin-Chemie ist eines der wenigen Ostunternehmen, das nicht nur die Wende überlebt hat, sondern auch neue Arbeitsplätze schafft. Der italienische Mutterkonzern und die Berliner Belegschaft profitieren im größeren Europa von einer gut funktionierenden Sozialpartnerschaft.

Von **Michaela Namuth**  
Dr. Namuth ist Politologin und  
Journalistin in Rom.

■ Im Berliner Vorort Adlershof weht an diesem Frühlingstag Anfang April ein kalter Wind. Auf den Straßen sieht man kaum Menschen. Der Tag ist grau, die Häuser auch. Am Ausgang der U-Bahn, die weiter nach Köpenick fährt, gibt es eine Wurstbude, eine Bank und einen Drogeriemarkt – wie in jedem Vorort. Im Gegensatz zu anderen Vororten hört Adlershof aber nicht am Drogeriemarkt auf. Der Glienicker Weg – eine zweispurige Straße, auf der Lastwagen und Taxis geschäftig hin und her fahren – führt zum Industriegebiet. Hier hat der Name Adlershof eine andere Bedeutung. Er steht für Wirtschaftsstandort, Forschung, Neuanfang. Symbol dieser Aufbruchsstimmung ist der grünflächenverzierte Verwaltungsbau des Pharmaherstellers Berlin-Chemie AG.

Hinter der gläsernen Eingangstür öffnet sich eine postmoderne Empfangshalle, hell und hoch wie eine Kirche. Oben, neben der Besucherbar, leuchtet das Tabernakel: bunte Lichtreklame für die hauseigenen Produkte. Das bekannteste ist Titralgan. Das Kopfschmerzmittel gab es schon in der DDR. Heute ist es so bekannt wie Rotkäppchen-Sekt. Die Berlin-

Chemie ist eines der wenigen Ost-Unternehmen, die die Wende nicht nur überlebt, sondern aus ihr Kapital geschlagen haben.

## Lob der Mitbestimmung

Eingefädelt wurde diese Erfolgsgeschichte von Alberto Aleotti, Präsident und Eigner des italienischen Menarini-Konzerns, dessen Hauptsitz in Florenz ist. Aleotti und seine Familie haben Berlin-Chemie 1992 von der Treuhand übernommen. Damals waren noch knapp 1300 Personen in dem Unternehmen beschäftigt, heute sind es über 3500. Den Italienern und ihren deutschen Managern ist gelungen, was viele vergeblich versucht haben: Sie haben die Märkte Osteuropas aufgerollt, indem sie die alten Lieferbeziehungen des DDR-Betriebs nutzten. Jetzt gibt es bei Berlin-Chemie Neueinstellungen. Dafür hat der deutsche Botschafter in Rom dem Italiener Aleotti das Große Verdienstkreuz an die Brust geheftet. Der dankte bei der Verleihungszeremonie in Rom mit einer langen Rede, in der für die anwesenden Italiener vieles ungewöhn-

lich klang – vor allem die Würdigung des sozialpartnerschaftlichen Modells, das den italienischen Arbeitgebern und auch der Gewerkschaftskultur fremd ist.

Die Rede steht jetzt in der deutschen Mitarbeiterzeitung. So fällt ein wenig Glanz auch auf die Beschäftigten. Im Hauptquartier Adlershof herrscht gute Stimmung. Die Geschäftsleitung verspricht 400 Neueinstellungen. Hier ist kein Arbeitsplatz gefährdet. Das war allerdings nicht immer so. 1989 arbeiteten bei der Berlin-Chemie rund 2800 Menschen, davon über 2000 in der Produktion. 1992, als Menarini das Unternehmen übernahm, waren es noch 1268 Beschäftigte. Aleotti und seine Manager strichen weitere Arbeitsplätze in der Produktion, investierten aber massiv ins Marketing. Dem Betriebsratsvorsitzenden Thomas Grünberger, der seit 1987 als Elektriker im Betrieb arbeitete und 1991 in den ersten Betriebsrat gewählt wurde, waren die hektischen Marktaktivitäten der Italiener anfangs sehr suspekt. „Ich habe nicht verstanden, was die mit dem ganzen Marketingkram hier wollten“, gesteht der heute 40-Jährige. Erst 1996 war abzusehen, dass das



Nächste Etappe Eurobetriebsrat: Der Betriebsratsvorsitzende Thomas Grünberger und seine Stellvertreterin Brigitte Laube

Kalkül der Manager aufging und die Verkäufe in Deutschland und vor allem in Russland und Osteuropa wieder stiegen.

Heute sind bei der Berlin-Chemie 3560 Menschen beschäftigt, davon knapp die Hälfte in Deutschland. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten hat sich allerdings verlagert: 800 der deutschen Beschäftigten arbeiten jetzt im Außendienst, damit die Marketing-Maschine am Laufen bleibt. In Adlershof besteht die Belegschaft in der

Produktion noch aus 350 Personen, die hochautomatisierte Maschinen bedienen. Sie stellen Flüssigmedikamente und Zäpfchen her und verpacken Tabletten. Die Tablettenproduktion wurde nach Berlin-Britz verlegt.

### Verlagerung kein Thema

In Adlershof sitzt auch die Forschungsabteilung und die Geschäfts- und Marketingleitung. Chefin der

Marktforschung ist eine Schwedin. Überhaupt arbeitet in dem ehemaligen DDR-Betrieb heute ein lockeres Multikulti-Völkchen, dessen Durchschnittsalter bei 40 Jahren liegt. Die alte Belegschaft hat sich problemlos mit jungen Forschern und Marketingspezialisten aus fast 40 Nationen vermischt.

Brigitte Laube, heute stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, hat noch ganz andere Zeiten erlebt. Sie war 1970 als Facharbeiterin einge- →

→ stellt worden und machte drei Jahre später ihre Meisterprüfung. Der DDR-Betrieb produzierte damals nicht nur Medikamente, sondern auch Dünger, Unkrautvernichter und Feuerlöscher. Von diesen Zeiten zeugt noch das Brachland, das hinter den neuen Produktionshallen zwischen alten Backsteingebäuden und stillgelegten Bahngleisen liegt. Hier ist die

Erde noch heute verseucht. Eines der verfallenen Gebäude war früher die Kantine. Hier hat Alberto Aleotti 1992 seine erste Rede vor der Belegschaft gehalten.

Damals war es Brigitte Laube recht mulmig zumute. „Die Italiener wollten den ganzen Laden umkrempeln, und keiner von uns hat anfangs daran geglaubt, dass das etwas

bringt“, erzählt die heute 53-Jährige. Der Zusammenprall mit den italienischen Marketingexperten war hart, am Ende haben die Ostdeutschen aber eine große Anpassungsfähigkeit bewiesen. Die ungewöhnliche Verbindung aus DDR-Stammebelegschaft und internationalen Forschern und Marktspezialisten hat sich als produktiver Mix erwiesen.

## Familienunternehmen auf Expansionskurs

Als Alberto Aleotti 1964 das Florenzer Pharmaunternehmen Menarini übernahm, arbeiteten dort genau 188 Personen. Heute beschäftigt der Konzern weltweit in Produktion, Forschung und Außendienst 11 170 Mitarbeiter. Menarini ist zum größten Pharmahersteller Italiens gewachsen, der Umsatz wird dieses Jahr bei rund 2,2 Milliarden Euro liegen. Aleotti hat von Anfang an auf Expansion gesetzt. Der heute 82-Jährige ist eine typische Figur des italienischen Familienkapitalismus. Trotz der internationalen Dimensionen, die sein Konzern erreicht hat, denkt er als Mittelständler. Das bedeutet einerseits, dass er die Gewinne ins Unternehmen reinvestiert und nicht herauszieht. Andererseits verbietet ihm sein paternalistischer Führungsstil die Delegation von Entscheidungsmacht. Trotz seines hohen Alters ist der „Dottore“ im Florenzer Headquarter omnipräsent und reist persönlich in die Niederlassungen, um nach dem Rechten zu sehen. Zwei seiner drei Kinder haben im Konzern Leitungsfunktionen inne, ihr Vater denkt aber nicht daran, das Ruder an sie abzugeben.

Als die Treuhand 1992 die Berlin-Chemie zum Verkauf anbot, hat Aleotti sofort zugegriffen. Die Italiener setzten eine effiziente Marketingmaschine in Bewegung und nutzten den Standort, das Know-how der Belegschaft und die alten Vertriebswege, um die osteuropäischen Märkte zu erschließen. Der Erfolg war durchschlagend: Berlin-Chemie ist heute der erste Pharmalieferant Russlands und steht in den anderen Ländern des ehemaligen Ostblocks auf den vorderen Rangplätzen. Das brummende Ostgeschäft kommt vor allem den Berliner Niederlassungen in Adlershof und Britz zugute. Hier wer-

den weiterhin hohe Summen investiert und Arbeitsplätze geschaffen. Dafür ist Aleotti im März mit dem deutschen Verdienstkreuz geehrt worden. Der Bundeskanzler gratulierte per Telegramm zu der „neuen wirtschaftlichen Perspektive“, die das Unternehmen geschaffen hat.

Der Umsatz von Berlin-Chemie stieg in den vergangenen Jahren zweistellig und lag 2004 bei 520 Millionen Euro. Die besten Geschäfte macht das Unternehmen mit Präparaten gegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes. Nach Russland und Osteuropa peilt der Pharmahersteller jetzt China und Indien als Expansionsmärkte an.



Foto: Menarini Group

Firmenchef Aleotti bei der Verleihung des Großen Verdienstkreuzes am 2. März 2005 durch den deutschen Botschafter Michael Gertz in Rom

Vorstandschef Reinhard Uppenkamp wird deshalb nicht müde, den Wirtschaftsstandort Berlin zu preisen. Der Umzug in ein Billiglohnland ist für ihn kein Thema. „Wir haben in Berlin ein fantastisches Nebeneinander von Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Und hier gibt es gute Facharbeiter“, erklärte er unlängst in „Die Welt“.

Gewöhnungsbedürftig war für die Berliner und ihre Belegschaftsvertreter allerdings die massive Präsenz der Familie Aleotti im Aufsichtsrat. Menarini ist bis heute ein Familienunternehmen, und neben Vater Alberto besetzt auch Sohn Alberto Giovanni einen der sechs Plätze in dem Kontrollgremium. Da richten die zwei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wenig aus. Damit kann der Betriebsratsvorsitzende Grünberger aber leben. „Allen ist daran gelegen, einen Konsens zu finden“, sagt er. Zudem hat die Familienstruktur des Konzerns auch ihre positiven Seiten: Die Gewinne werden wieder ins Unternehmen investiert. Es gibt keine Aktionäre, die ausbezahlt werden müssen.

Den letzten Konflikt gab es im vergangenen Jahr um die Einführung der Vier-Schicht-Arbeit. Für den Verzicht auf das Wochenende hat der Betriebsrat aber schließlich eine Vereinbarung ausgehandelt, die den Mitarbeitern einen akzeptablen Bonus garantiert. „Wenn durch solche Schichten Arbeitsplätze gesichert oder gar geschaffen werden, machen die Leute mit“, so Grünberger. Bislang ist noch keine Verhandlung mit der Betriebsleitung gescheitert. Auch bei der Gewerkschaft hat die Geschäftsführung der Berlin-Chemie einen guten Ruf. „Das Unternehmen ist ein echter Vorzeigebetrieb in Sachen So-

zialpartnerschaft“, lobt Sabine Süppke, Bezirksleiterin der IG BCE Berlin Mark Brandenburg.

## Stiefkind Eurobetriebsrat

Womit es allerdings noch hapert, ist der Aufbau eines funktionstüchtigen Eurobetriebsrats. Es hat zwar schon einige Treffen mit den Kolleginnen und Kollegen aus Italien, Frankreich, Spanien und den Benelux-Ländern gegeben, doch von einer kontinuierlichen Zusammenarbeit kann nicht die Rede sein. Zum einen sieht die EBR-Vereinbarung nach den italienischen Richtlinien vor, dass die Treffen vom Firmenpräsidenten einberufen werden. Diesen zu aktivieren ist die erste hohe Hürde, die die Betriebsräte überwinden müssen. Zudem ist die Kommunikation vor allem mit den Italienern schwierig. Die Arbeitnehmervertreter des Mutterkonzerns, alle betriebsexterne Gewerkschaftsfunktionäre, kommen aus **drei verschiedenen Organisationen** und haben bislang noch niemanden in den EBR entsandt. „Letztendlich werden immer wir Deutschen aktiv, um die Treffen auf die Beine zu stellen. Von den Italienern geht keine Initiative aus“, beschwert sich Grünberger.

Dem widersprechen die Italiener nicht. „Wir kümmern uns zu wenig um die Kontakte auf internationaler Ebene, obwohl wir daran sehr interessiert sind“, so die Selbstkritik von Luca Paoli, Sekretär der Gewerkschaft CGIL-FILCEA in Florenz. Er und die Vertreter der anderen Gewerkschaften haben bei Menarini allerdings auch noch viele andere Probleme zu lösen. Das Konfliktpotenzial in den italienischen Nieder-

lassungen, wo rund 3500 Personen beschäftigt sind, ist deutlich höher als bei Berlin-Chemie. Die Geschäfte laufen weniger glänzend, die Konzernleitung macht mehr Druck. Die FILCEA Florenz hat sich vergangenes Jahr geweigert, eine Vereinbarung über die Einführung eines betrieblichen „Ethik-Kodex“ zu unterzeichnen, der ihrer Meinung nach auf die Beschäftigten einen Teil der unternehmerischen Verantwortung abwälzt und das Tarifrecht durch eine Betriebsvereinbarung unterläuft. Die Vertreter der anderen zwei Chemie-Gewerkschaften haben unterschrieben. Angesichts dieser Spaltungen ist es nicht einfach, im Unternehmen eine gemeinsame „Europapolitik“ zu betreiben.

Diese Realitäten sind Thomas Grünberger und Brigitte Laube und vielen anderen deutschen Betriebsräten fremd. Im Stress des Tagesgeschäfts ist es kaum möglich, sich um die Probleme in den ausländischen Konzernteilen zu kümmern. Die sprachlichen und kulturellen Barrieren sind hoch. Doch im Betriebsrat von Berlin-Chemie obsiegt der Optimismus. In den letzten Jahren haben die Beschäftigten und ihre Vertreter schließlich schon viele Hürden genommen: Sie haben die Neuerungen der italienischen Konzernleitung verdaut, neue Mitarbeiter aus der ganzen Welt integriert und viele Angestellte im Marketing und Außendienst davon überzeugt, dass der Betriebsrat nicht nur für „Arbeiter und Proleten“ (Grünberger) da ist. Die nächste Etappe ist jetzt der Eurobetriebsrat. ■

### Die drei italienischen Richtungs-gewerkschaften

unterhalten je eigene Chemieorganisationen: CGIL-FILCEA, CISL-FEMCA und UILCEM. Die CGIL ist traditionell linksgerichtet, während sich die CISL eher an der christdemokratischen Politik orientiert. Der kleinste Dachverband, UIL, stand den sozialistischen und liberalen Parteien nahe, die zum Teil in der Regierungspartei Forza Italia von Ministerpräsident Berlusconi aufgegangen sind.