

70 gegen 200 Millionen

Als in Berlin ein Waschmaschinenwerk schließen soll, begnügt sich der Betriebsrat nicht mit Protesten. Er holt sich sachkundige Hilfe. Einen Mann, der sich mit Zahlen auskennt. Am Ende siegen die Beschäftigten – das Werk kann bleiben.

Von **Andreas Molitor**

Der Autor arbeitet als freier Journalist in Berlin.

■ Sie war schon angestimmt, die allseits bekannte Arie aus dem Globalisierungs-Requiem: Mit dem Wort „hoffnungslos“ ließ sich die Situation im Berliner Waschmaschinenwerk der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) noch vor wenigen Wochen treffend beschreiben. Im Mai hatte der Vorstand die Stilllegung des Werkes zum Jahresende 2006 beschlossen, und zwar unumstößlich. Dreißig Kilometer westwärts, im brandenburgischen Nauen, lässt der Hersteller die gleichen Waschmaschinen montieren – allerdings kostet dort die Arbeitsstunde 25 Prozent weniger. Und im polnischen Lodz,

500 Kilometer gen Osten, arbeiten die Bosch-Siemens-Werker sogar für weniger als ein Viertel der Berliner Löhne. Nach 53 Jahren schien die Ära des Waschmaschinenbaus in Berlin beendet. Wieder ein Großbetrieb weniger in Berlin, wieder 700 Arbeitsplätze weg.

Der Betriebsrat hielt nach Kräften dagegen – doch alle Demos und Solidaritätsadressen verpufften. Was konnte der Verweis auf 360 Millionen Euro Konzerngewinn schon ausrichten gegen die klar ausweisbaren Verluste, die das Berliner Werk über Jahre aufgetürmt hatte? Konnten die Arbeitnehmervertreter allen Ernstes

hoffen, Bosch-Siemens würde mit dem Gewinn seiner profitablen Fabriken auf Dauer einen Verlustbringer durchschleppen? „Von welchem Geld sollen denn die Waschmaschinen bezahlt werden, die in Polen hergestellt werden?“, fragt Betriebsratschef Güngör Demirci, „wenn es nicht hier verdient wird?“ Aber auch er weiß, dass solche Argumente an der kühlen Rationalität des konzerninternen Kostenvergleichs einfach abperlen.

Irgendwann lag, böse und giftig, das Zahlenwerk mit den betriebswirtschaftlichen Kennziffern der Fabrik vor Demirci und seinen Be-



Fotos: Michael Hughes

BSH-Betriebsrat Demirci: Bös und giftig lag das Zahlenwerk vor ihnen.

etriebsratskollegen. Rechnerisch gab es nichts auszusetzen. „Klar haben wir hier einen Kostennachteil“, räumt der Betriebsratschef ein. „Das Werk in Nauen ist viel moderner als unseres, außerdem gibt es dort kein Weihnachtsgeld, kein Urlaubsgeld, keine vermögenswirksamen Leistungen und keine Jahreszahlung.“ Und die Kostentücke zu Polen sei erst recht nicht zu schließen, sagt er, „es sei denn, wir arbeiten zu polnischen Löhnen. Aber davon kann man in Deutschland nun mal nicht leben.“

Im Frühjahr, als alle Zeichen auf Schließung standen, holte sich die Arbeitnehmerseite die Expertise ei-

nes Unternehmensberaters. Thomas Wagner, der Mann ihrer Wahl, entspricht so gar nicht dem Typus des jungforschen Sparpotenzial-Erschließers, der dem Vorstand als Wegbereiter von Entlassungsbeschlüssen hilfreich zu Diensten ist. „Wenn es darum geht, gemeinsam eine Perspektive für ein Werk zu finden“, sagt er, „bringen die altvertrauten Grabenkämpfe zwischen Arbeit und Kapital überhaupt nichts.“ Wagner sieht sich gern in einer Mediatorenrolle zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, in der er versucht, die beiden als Partner für den Standort zusammenzubringen – natürlich stets

in enger Abstimmung mit seinem Auftraggeber. „Ich versuche, beide Seiten dazu zu bringen, sich auch mal in die Argumentation des jeweils anderen hineinzusetzen“, erklärt er.

„Objektive Zahlen gibt es nicht“

Zu den vermeintlich unbestechlichen Kennziffern hat Wagner ein durchaus distanziertes Verhältnis. „Objektive Zahlen gibt es nicht“, bescheidet er kurz und knapp. „Man kann sich darauf einigen, dass Daten kor- →



Berliner Commerzbank-Filiale: Arbeitslose sind schlechte Kunden

→ rekt erhoben wurden, aber die Frage ist doch, wie man sie interpretiert, welche Konsequenzen man daraus ableitet.“ Eine Stilllegung? Eine Filetierung? Einen Verkauf? „Das kommt ganz auf die Perspektive an“, sagt Wagner, „ich kann auf der gleichen Datenbasis durchaus zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen.“

Einen besseren Mitsprecher als Thomas Wagner hätten die BSH-Betriebsräte kaum finden können. Der Mann kennt die Denkweise der Bosse bis ins Detail; schließlich hatte er bis dato fast ausschließlich Beratungsmandate der Arbeitgeberseite übernommen. „Mir konnte die Geschäftsleitung nichts vormachen“, sagt er heute, „ich weiß genau, welche Zahlen ich von denen haben will, und ich weiß, wonach ich fragen muss.“ Wagner hatte schnell erkannt, dass seine braven Kämpen mit der nackten Be-

triebswirtschaft nicht viel anfangen konnten. Ohne externen Sachverstand sahen sie sich einem faktischen Interpretationsmonopol der Arbeitgeberseite gegenüber.

„Das Dilemma ist systembedingt“, glaubt Wagner. „In Betrieben mit hohem Fertigungsanteil sitzen entsprechend viele Produktionsmitarbeiter im Betriebsrat. Wer in der Stanzerei an der Presse steht, sieht wenig Veranlassung, die Kollegin aus der Buchhaltung in den Betriebsrat zu wählen.“

So kommen 14 von 17 Betriebsräten im Berliner Waschmaschinenwerk aus der Produktion. „Das mögen ja gute Schlosser oder prima Gabelstaplerfahrer sein“, sagt der Berater, „aber sie können nun mal keine Bilanz lesen. Das Zahlenwerk, das die Unternehmensleitung ihnen überlässt, verstehen sie einfach nicht.“

In ihrer Not fuhren die Waschmaschinenwerker mit Emotionalität gegen die spröden Zahlen an. „Wir leisten doch gute Arbeit“, bekam Thomas Wagner immer wieder zu hören, „das kann doch gar nicht sein, dass unser Betrieb keinen Gewinn macht.“ Die Botschaft lautete: Keiner kann so gut Waschmaschinen bauen wie wir. „Aber wenn du neutral da draufguckst, ist das schnell widerlegt“, urteilt der Berater. „Das ist ein Montagebetrieb. Gib mir acht Wochen Zeit, und ich baue dir das Ding in Polen auf.“ Andererseits ist Wagner durchaus jemand, der sich in die Seelenlage eines Arbeiters versetzen kann, der fünf Tage in der Woche die Stanzpresse runterdrückt. „Der steht vielleicht samstags mit seinem Sohn im Media Markt vor einer Waschmaschine, und wenn der Sohn fragt, ‚Papa, hast du die wirklich gebaut?‘, dann sagt der Vater, ‚Ja, die hab’ ich gebaut.‘ Darauf ist der Mann stolz, und zwar zu Recht. Und nun kommt die Geschäftsleitung und sagt: ‚Hier sind die Zahlen, ihr macht jeden Tag Verlust, wir schicken euch alle nach Hause.‘“

Auch die Bank rechnet: Was bringt ein Kunde ein?

Die Nachricht von der bevorstehenden Schließung der Waschmaschinenfabrik bereitete auch den umliegenden Banken Sorgen. Nicht wenige BSH-Werker haben hier ihr Gehaltskonto, einen Ratenkredit, ein Hypothekendarlehen, vielleicht sogar ein kleines Aktiendepot. Arbeitslose aber sind denkbar schlechte Kunden.

Sie bringen keinen Umsatz. Im Gegenteil: Sie überziehen womöglich ihr Konto oder kommen mit ihren Raten in Verzug. Für die Berater, deren Tageswerk sich im Takt streng fixierter Zielvereinbarungen vollzieht, sind solche Kunden ein Ärgernis. „Der Berater hat gar nicht die Zeit, sich um solche Kunden zu kümmern“, sagt Commerzbank-Betriebsrätin Beate Altmüller*, „so ein Kunde kostet viel Zeit, bringt aber kein Geschäft. Die Aussage der Bank ist da klar: Suchen Sie sich nicht den kompliziertesten Kunden.“

Alle großen Banken haben ihre Kundenberater in einem rigiden Kennzifferngerüst festgezurr. Aus den Frankfurter Geldtürmen werden die Ertragsziele Stufe für Stufe bis zum einzelnen Mitarbeiter in der Filiale hinunterdekretiert: vom Vorstand an die Gebietsfilialen, von dort an die Regionalfilialen und weiter an die Filialleiter. Die wiederum treffen mit jedem Mitarbeiter eine so genannte „Zielvereinbarung“, die genau fixiert, wie viel ein jeder im laufenden Jahr zum Wohl seines Arbeitgebers beizutragen hat. Ob die Gegebenheiten gerade günstig sind oder nicht, spielt kaum eine Rolle. „Der Berater aus einer Filiale im Hochhausgebiet wird sein Soll bei Baufinanzierungen vermutlich nicht erfüllen können“, sagt Beate Altmüller, „theoretisch könnte er das ausgleichen, indem er beispielsweise mehr Ratenkredite abschließt. Aber in seiner Zielvereinbarung wird das nicht berücksichtigt. Im Gegenteil: Er bekommt Druck, weil er sein Baufinanzierungs-Ziel nicht erreicht hat.“ Jeden Montag ruft der Filialleiter sei-

ne Mannschaft zum Rapport. Er, der wiederum seinem Vorgesetzten gegenüber detailliert Rechenschaft ablegen muss, weiß genau, wer in der vergangenen Woche welche Abschlüsse zu Stande gebracht hat. Bleibt das Resultat hinter den Vorgaben zurück, fragt er nach: Warum haben Sie Ihre Ziele nicht erreicht? Was haben Sie sich für diese Woche vorgenommen?

Wie viele Kundentermine haben Sie vereinbart? Welches Geschäftsvolumen erhoffen Sie sich davon? Wer dauerhaft sein Soll verfehlt, wird früher oder später zu einem Vier-Augen-Gespräch gebeten. Die Zahl, um die es dann meist geht, ist die Höhe der Abfindung.

Selbst die Zahl der wöchentlichen Kundentermine ist festgeschrieben – →



Protest-Plakate: den Vorstandsbeschluss am Ende gekippt

*Name von der Redaktion geändert

»Die denken: ‚Keiner kann so gut Waschmaschinen bauen wie wir.‘ Aber gib mir acht Wochen Zeit, und ich baue dir das Ding in Polen auf.«

→ und wird kontrolliert. „Momentan liegt die Schlagzahl bei fünfzehn Gesprächen pro Woche“, sagt Commerzbank-Betriebsrätin Altmüller. Der Laufkunde, der einfach so in die Filiale kommt und etwas wissen will, gehört aber nicht dazu. „Wenn Sie fünf Laufkunden pro Woche haben, heißt das nicht, dass Sie nur noch zehn Termine vereinbaren müssen. Es bleibt bei den fünfzehn.“ Genau genommen dürfte der Berater gar keine Zeit für einen solchen Spontankunden haben. Schließlich soll sein Arbeitstag möglichst im Halbstundentakt mit Kundenterminen und Anrufaktionen durchgeplant sein. „Wenn Sie sich eine halbe Stunde mit dem Laufkunden unterhalten können, haben Sie eigentlich vorher schon einen Fehler gemacht“, sagt die Betriebsrätin, „die Lücke im Terminkalender dürften Sie nämlich eigentlich gar nicht haben.“

Das Ende: Berlin darf weitermachen

Was die Kunden angeht, die ihr Geld in der Waschmaschinenfabrik verdienen, haben die Bankangestellten seit Ende August zumindest ein Problem weniger. Der drei Monate zu-

vor gefasste, scheinbar eherne Stilllegungsbeschluss wurde vom Vorstand wieder gekippt. Der von Thomas Wagner bestens munitionierte Betriebsrat hatte die Führung am Ende mit ihren ureigenen Waffen geschlagen: den hieb- und stichfesten, unerbittlichen nackten Zahlen.

Es wurde geprüft, welche Opfer die Belegschaft bringen konnte: Verzicht auf außertarifliche Leistungen, schnellere Taktzeiten in der Produktion, flexible Arbeitszeiten. Zugleich zog der Markt wieder leicht an. Geschickt nutzte der Taktiker Wagner die Kennziffern als Hebel im Kostenvergleich zwischen den Fabriken in Berlin und Nauen. Das Berliner Werk, darauf verständigte man sich nach wochenlangen Berechnungen zunächst, stand schließlich über zehn Jahre gerechnet im günstigsten Fall unterm Strich 130 Millionen Euro schlechter da als Nauen. „Ist doch klar, dass wir nach Nauen gehen“, triumphierte der Vorstand, „hier haben wir es doch: In Nauen verdienen wir 130 Millionen Euro mehr.“ Aus Sicht der Unternehmensleitung war die Sache nun endgültig gegen Berlin entschieden. „Da bin ich erstmal ganz locker geblieben“, erinnert sich Wagner, und habe gesagt: „Stimmt, Nauen ist besser als Berlin. Und Polen ist übrigens noch besser und China sowieso am besten. Eigentlich müsst ihr hier alles dichtmachen und nach China verlagern.“

Seinen Trumpf hatte Wagner noch nicht ausgespielt. Zu Beginn der Gespräche mit den Firmenbossen hatte er mit dem Vorstand auch definiert, wie viel Gewinn die Fabrik in Nauen in zehn Jahren realisieren kann, nämlich 200 Millionen Euro. „Das

heißt aber im Umkehrschluss, dass Berlin immerhin 70 Millionen Euro Gewinn macht“, sagt Wagner.

Und eines hatte der Vorstand ganz zu Anfang unterschrieben: Wenn der Nachweis gelingt, dass das Berliner Werk am Ende doch profitabel arbeitet, lässt sich über alles reden, auch über die Rücknahme des Stilllegungsbeschlusses. Jetzt war die Situation da. Als den Vorständen bewusst wurde, worauf sie sich eingelassen hatten, lastete einige Momente lang bleiernes Schweigen über dem Verhandlungstisch. „Das war der Punkt, an dem die Stilllegung gekippt ist“, erinnert sich Wagner. Ein Vorstand hat es später so formuliert: „Uns waren die Sachargumente für die Schließung des Werkes ausgegangen.“

Nicht nur, dass sich aus ein und demselben Zahlenwerk ganz unterschiedliche Schlüsse ziehen lassen: Letztlich entscheidet immer ein Werturteil, nicht die Zahlen selbst. Lässt man die reine Kapitalmarktarithmetik walten, müsste Bosch-Siemens die Berliner Fabrik wirklich schließen. Der Weiterbetrieb bringt zwar 70 Millionen Euro Gewinn, er bedeutet aber gleichzeitig den Verzicht auf 200 Millionen, die man in Nauen verdienen kann. Das macht einen virtuellen Verlust von 130 Millionen.

Aber ist man deswegen gezwungen, ein profitables Werk zu schließen? Der Vorstand von Bosch-Siemens hat sich dem Gebot der sozialen Verantwortung gebeugt. Dieses Mal noch. ■