

„Aber wir,

Die Manager kaufen das Unternehmen, die Arbeitnehmer ziehen mit und geben einen Arbeitszeitkredit – mit erweiterter Mitbestimmung bewahrte sich die EZM, Edelstahlzieherei Mark in Wetter, vor dem Aus.

wir leben noch“



Von **Stefan Scheytt**

Der Autor arbeitet als freier Journalist in Tübingen.

■ Es war wie in einem amerikanischen Kinofilm – eine Schlüsselszene, spannend und hoch emotional: In der Halle saßen mindestens 200 Drahtzieher, Schlosser, Werkzeugmacher, Maschinenbediener, und vorne sagte einer ins Mikrofon: „Wer mitmacht, soll jetzt aufstehen“; es ging um nicht weniger als die Zukunft der Firma und damit um die Zukunft der 200 Drahtzieher und Schlosser und Werkzeugmacher und ihrer Familien, aber keiner von ihnen stand auf; die Aufforderung wurde wiederholt, „Wer mitmacht, soll jetzt aufstehen“, und irgendwo sagte einer: „Ich mach mit“; für einen Moment hörte man nur das leise Rauschen der Lautsprecheranlage; dann standen sie von ihren Stühlen auf, einer nach dem anderen, am Ende stand die ganze Halle. „Wir waren alle sprachlos über das, was da so spontan passierte“, erinnert sich der Betriebsratsvorsitzende Ralf Dümpelmann an die kinoreife Szene.

Acht Jahre sind seit der denkwürdigen Betriebsversammlung der Edelstahlzieherei Mark in Wetter bei Witten vergangen. Das Treffen damals war nicht nur ein Meilenstein zur Rettung des Unternehmens. Es markierte auch den Anfang einer in Deutschland vielleicht einmaligen Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft, die bis heute als „Erfolgsgeschichte“ gilt. So jedenfalls urteilte auch IG-Metall-Chef Jürgen Peters, als er die Edelstahlzieherei Mark (EZM) im vergangenen Frühjahr besuchte.

Rauswurf aus dem Thyssen-Konzern – und nun?

Die Geschichte beginnt Mitte der 90er Jahre, als der Thyssen-Konzern das Portfolio seiner Geschäftsfelder neu ordnet und konzentriert. Was nicht mehr zur neuen Konzernstrategie passt, soll abgestoßen werden – so wie „Thyssen Draht“, dessen Edelstahlteil für den späteren Verkauf in das Tochterunternehmen „Edelstahlzieherei Mark“ umgewandelt wird. Doch als es 1997 so weit ist, gibt es nur zwei Alternativen: die Schließung der Firma oder ihre Übernahme durch die amtierende EZM-Geschäftsführung, ein so genannter Management-Buy-Out (MBO).

Einer der EZM-Chefs ist Wolf Eck, ehemals Technischer Vorstand von Thyssen Draht und seit dreißig Jahren in der Stahlbranche. Er ist damals 55, und einige Kollegen im Konzern geben ihm zu verstehen, dass sie ihn schlicht für „bescheuert“ hielten, wenn er in diesem Alter noch ein solches Risiko einginge. Immerhin geht es um zwölf Millionen Mark, die Eck und seine drei Mitstreiter für den

Kaufpreis aufbringen und für die sie mit ihrem Privatvermögen haften müssen.

Aber Eck lässt sich nicht beirren. „Als Thyssen-Mann habe ich mehrere Standorte schließen müssen und in die entsetzten Augen der Entlassenen geschaut. Das wollte ich nicht noch mal erleben. Und natürlich hängt man an dem, was man selbst mit aufgebaut hat. Ich spürte eine gewisse Trotzhaltung: Ich lass’ mich nicht so einfach aus Altenteil schieben. Wir schaffen das auch ohne Konzern im Rücken.“

Ein Pakt der Manager mit der Belegschaft

Doch dazu brauchen Wolf Eck und die anderen Neu-Eigentümer die Unterstützung der Belegschaft – die sie in jener denkwürdigen Betriebsversammlung Ende 1997 auch schließlich bekommen. In einem Haustarifvertrag zwischen IG Metall und EZM wird den Mitarbeitern eine „erweiterte Mitbestimmung“ eingeräumt, die von Investitions- und Rationalisierungsvorhaben über Arbeitsmethoden bis hin zur Verlegung von Betriebsteilen reicht; im Gegenzug stimmen die knapp 200 Beschäftigten zu, für die Dauer von fast zwei Jahren täglich eine halbe Stunde unbezahlt zu arbeiten und dem Unternehmen dadurch einen Arbeitszeitkredit im Wert von rund einer halben Million Euro zu gewähren, pro Mitarbeiter rund 2500 Euro; zusätzlich erklärt die Belegschaft für zwei Jahre ihren Verzicht aufs Weihnachtsgeld, das dann dennoch ausgezahlt wird. Denn vom Start weg schreibt die Edelstahlzieherei schwarze Zahlen.

Begünstigt von einer guten Konjunktur, entfaltet das nun eigentümergeführte Unternehmen eine Flexibilität und Kundenorientierung, die zu Zeiten des Thyssen-Konzerns nicht möglich schienen. Deutschland- und europaweit etabliert sich die Edelstahlzieherei in einer kleinen, aber feinen Nische als Anbieter von Blankstahl und kaltgezogenen und kaltgewalzten Präzisionsprofilen, die Zahl der Beschäftigten steigt von 200 auf heute 280, durch Firmenzukäufe wächst die EZM-Gruppe sogar auf 430 Beschäftigte.

Betriebsrats-Sitzung unterm Dach, sieben Männer sitzen um einen Tisch mit Keksdose und Aschenbecher in der Mitte. Einige kommen direkt aus ihrer Schicht, sie tragen Arbeitskleidung und haben schwarze Hände. Es geht um Arbeitszeitkonten, Flexibilitätskonten und Entgeltrahmen, einem fallen die Augen vor Müdigkeit immer wieder zu.

Erfolgsgeschichte EZM? Erweiterte Mitbestimmung? Ihre Antworten sind verhalten, Euphorie klingt anders, was vielleicht auch damit zu tun hat, dass sich die Belegschaft



„Die Geschäftsführer hätten sich die Schulden nicht ans Bein binden müssen.“ Betriebsratsvorsitzender Dümpelmann (rechts) mit Geschäftsführer Wolf Eck.

an das Besondere ihrer Firma gewöhnt hat. Ja, sagen sie, wir haben die Maschinenaufstellung in der Schleifabteilung gegen die Meinung der Betriebsleitung durchgesetzt; ja, wir werden ganz gut informiert, aber beim Zukauf einer Firma in Hagen in 2004 ging alles plötzlich ganz schnell; in diesem Fall hat die Geschäftsführung sogar gegen unseren Willen entschieden, später hieß es, Akquisitionen würden nicht unter die „erweiterte Mitbestimmung“ fallen; da waren wir mit Verweis auf unseren Haustarifvertrag anderer Meinung. „Aber die soziale Einstellung unserer Chefs wirst du in wenigen anderen Stahlunternehmen finden“, sagt Peter Schupp, der stellvertretende Betriebsratschef. Und: „Die EZM bildet seit 1999 Lehrlinge aus und hat alle übernommen.“

Ein IG-Metaller, der den kleinen Dienstweg schätzt

Während die Meinungen hin- und hergehen, dreht sich Ralf Dümpelmann gemütlich eine Zigarette und hört zu. Über den Betriebsratsvorsitzenden sagt einer der Geschäfts-

führer, mit dem er per du ist, anerkennend: „Der Ralf ist als Betriebsrat zur Welt gekommen, der identifiziert sich total mit seinem Job als Arbeitnehmervertreter.“ Dümpelmann selbst, gelernter Schlosser, meint: „Die IG Metall – das ist meine Welt, das ist mein Ding.“ Gleichzeitig ist er aber auch ein Pragmatiker durch und durch, alles andere als ideologisch. Er macht sich auf alles seinen eigenen Reim, und der kann am Ende auch mal ganz anders klingen als der Reim seiner Gewerkschaft.

Die Firma zahle ordentliche Löhne, die Informationspolitik sei besser als in den meisten anderen Firmen. „Man kann hier mit den Chefs locker über alles reden, der ‚kleine Dienstweg‘ geht immer.“ Es gibt auch Dinge, die ihn schrecklich ärgern an der Geschäftsführung, aber „ich sehe fast immer einen Lichtstreifen“, sagt Dümpelmann, der sich deshalb auch nicht scheut vor Respektsbekundungen für seine Chefs, vor allem für die zwei älteren unter ihnen: „Die hätten sich die EZM und die Schulden damals nichts ans Bein binden müssen. Die hätten mit ihren Abfindungen auch über die Weltmeere segeln können.“

Umgekehrt spricht der Vorsitzende der Geschäftsführung, Wolf Eck, anerkennend über den Betriebsrat und →





»Ohne Mitbestimmung wäre es manchmal wohl bequemer, aber auch gefährlicher für den Bestand des Unternehmens.«

Wolf Eck, Geschäftsführer

→ seinen Vorsitzenden. „Wir haben durchaus Konflikte miteinander und bewerfen uns dabei nicht nur mit Wattebäuschen“, sagt Eck. „Aber der Betriebsrat pflegt mehrheitlich zum Glück nicht die alten Rituale, er hält keine Fensterreden. Es gibt das gegenseitige Grundvertrauen, dass der eine dem anderen nicht schaden will.“ So zweifelt Ralf Dümpelmann auch nicht an Ecks Bekenntnis zur Mitbestimmung: „Manche Unternehmer haben von Mitbestimmung keine Ahnung, und deshalb haben sie Angst davor“, meint Eck. „Ohne Mitbestimmung wäre es manchmal wohl bequemer, aber auch gefährlicher für den Bestand des Unternehmens. Sie ist der Garant dafür, dass sich die Geschäftsleitung nicht von der Basis entfernt.“

Soll der Mitarbeiterkredit in der Firma bleiben?

Seit geraumer Zeit verhandeln Eck und Dümpelmann auch darüber, was mit dem Vermögen der Mitarbeiter in der Firma geschehen soll – jener halben Million Euro, die die Mitarbeiter als Arbeitszeitkredit einbrachten. Wann das Geld ausgezahlt wird, das bestimmt laut Haustarifvertrag die IG Metall, doch ist dieses so genannte Leistungsbestimmungsrecht an das Erreichen einer Eigenkapitalquote von 30 Prozent geknüpft, die die EZM noch

nicht erfüllt. „Rein finanziell wäre es möglich, das Geld an die Mitarbeiter auszuschütten“, meint EZM-Chef Eck, „aber darüber würde sich in erster Linie der Finanzminister freuen.“

Eck und Dümpelmann favorisieren dagegen die Umwandlung des Arbeitszeitkredits in Beteiligungskapital. Die Mitarbeiter wären dann stille Teilhaber ihres Unternehmens und würden, je erfolgreicher das Jahresergebnis der EZM ausfällt, auch steigende Verzinsungen ihrer Einlagen einfahren.

Freilich, wenn die Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung verlief, würde ihr Kapital gar nicht verzinst oder sogar aufgezehrt. „Es ist letztlich ein Spiel, eine Wette auf die Zukunft“, sagt Ralf Dümpelmann, der die Wette aber eingehen würde. Warum? Weil er von der Substanz der Firma überzeugt ist: Die Edelstahlzieherei ist seit dem Management-Buy-Out nicht nur stetig und profitabel gewachsen, sie ist auch wichtiger Auftraggeber eines halben Dutzends kleinerer Firmen im Gewerbepark Mark, der ohne die Edelstahlzieher wohl eine traurige Industriebranche wäre.

Sagt Ralf Dümpelmann: „Ringsum haben so viele Firmen zugemacht, nicht nur in der Stahlbranche. Aber wir, wir leben noch. Und 2004 haben wir das beste Geschäftsjahr seit Bestehen eingefahren. Wir müssen also einiges richtig gemacht haben in der Vergangenheit. Für die Zukunft gibt mir das doch einige Hoffnung.“ ■