

Alexandra Krieger

TUI AG – ein Konzern unter dem Druck des Kapitalmarktes

Der erfolgreiche Kampf einer Belegschaft gegen die Zerschlagung ihres Unternehmens

Dokumentation auf der Grundlage eines Interviews mit Arbeitnehmerinteressenvertretern

Auf einen Blick ...

- Seit Jahren fordern aktivistische Aktionäre – vor allem Investmentfonds, aber auch strategische Investoren – die Zerschlagung des TUI-Konzerns. Insbesondere wollen sie die Schifffahrtstochter HAPAG LLOYD aus dem Konzernverbund herauslösen, da sich die Gesellschaft ihrer Ansicht nach außerhalb des Konzerns besser entwickeln und mehr Wert für die Eigentümer schaffen könne.
- Nachdem sich die TUI jahrelang mit verschiedenen Strategiewechseln gegen diese Angriffe gewehrt hat, trennt sie sich im Oktober 2008 schließlich doch von mehr als der Hälfte ihrer Anteile an der HAPAG LLOYD.
- Arbeitnehmervvertretung und Belegschaft – sowohl der HAPAG LLOYD als auch der Touristiksparte der TUI – setzen sich immer wieder für den Erhalt des Konzernverbundes ein. Als die Konzernmutter TUI AG ihre Bereitschaft zum Verkauf der HAPAG LLOYD veröffentlicht, mischen sie sich ein. Dabei geht es ihnen nicht darum, den Verkauf an sich zu verhindern. Sie kämpfen vielmehr für die Selbständigkeit des Unternehmens und den Erhalt ihrer Arbeitsplätze in Hamburg.
- Dieser Abwehrkampf ist ein Beispiel dafür, dass Beschäftigte und ihre Interessenvertretung Einfluss auf Unternehmensverkäufe nehmen können. Voraussetzungen sind eine professionelle Organisation, Mut, Phantasie – und sicher auch ein Quäntchen Glück.

Vorwort

Der „Fall TUI“ ist ein Paradebeispiel für das Dilemma von Unternehmen, die sich am Kapitalmarkt finanzieren: Auf der einen Seite gewinnen sie Zugang zu einem breiten Kreis potentieller Investoren. Auf der anderen Seite üben diese Investoren als so genannte aktivistische Aktionäre immer häufiger außerhalb der Hauptversammlung Druck auf das Management aus und versuchen selbst mit Minderheitsanteilen, ihre Einzelinteressen durchzusetzen.

Die TUI sah sich innerhalb von wenigen Jahren mehreren Angriffen solcher Aktionäre ausgesetzt. Darunter waren sowohl Finanzinvestoren als auch strategische Anleger, bzw. einige strategische Anleger, die sich wie Finanzinvestoren verhielten. Das zeigt, dass die Einteilung in „böse Finanzinvestoren“ und „gute Strategen“ in der Unternehmenspraxis nicht weiterhilft. Entscheidend für das Verhältnis zwischen Unternehmen und Investor ist vielmehr, welches Verständnis von Corporate Governance der Investor mitbringt: Will er einseitig finanzielle Ziele durchsetzen, also vor allem möglichst hohe Renditen erzielen? Oder ist er bereit, die Belange anderer Gruppen im Unternehmen gleichberechtigt zu berücksichtigen?

Mit dieser Dokumentation setzen wir eine Reihe ähnlicher Falluntersuchungen fort, in denen wir vor allem die Situation der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter bei Unternehmensübernahmen beschreiben. Der „Fall TUI“ ist in dieser Reihe insofern einzigartig, als die Belegschaft unter der Leitung ihrer Arbeitnehmervertretung von Anfang an außerordentlich professionell, souverän und schließlich auch erfolgreich gehandelt hat. Ihre Erfahrungen haben wir für Beschäftigte, Betriebsräte und Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat anderer Unternehmen in ähnlicher Lage aufgeschrieben.

Alexandra Krieger

Leiterin Referat Wirtschaft I

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Die Idee

Diese Dokumentation ist das Ergebnis eines Interviews im Februar 2009 mit **Christoph Großmann**, Referent des Konzern-Betriebsrates der TUI AG, und **Dieter Lübke**, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der HAPAG LLOYD. Hinzu kamen eigene Recherchen in verschiedenen Medien.

Der erste Teil schildert die Auseinandersetzung der TUI mit aktivistischen Aktionären. Der zweite Teil beschreibt den Abwehrkampf von Arbeitnehmervertretern und Belegschaft gegen die Zerschlagung ihres Konzerns, konkret, gegen den Verkauf der Schifffahrtstochter HAPAG LLOYD ins Ausland.

Die Geschichte von TUI und HAPAG LLOYD im Zeitraffer

- **1997:** Die Preussag AG, Hannover, erwirbt die HAPAG LLOYD AG.
- **Juni 2002:** Die Preussag AG benennt sich um in TUI AG.
- **Januar 2004:** TUI offenbart Pläne, einen Teil der HAPAG LLOYD an der Börse zu verkaufen.
- **Sommer 2004:** Hedgefonds versuchen, die TUI AG aus dem DAX zu spekulieren.
- **September 2004:** TUI sagt den geplanten Börsengang der HAPAG LLOYD ab.
- **Dezember 2004:** Die West LB trennt sich von ihrem Aktienpaket an der TUI – die Gefahr einer Zerschlagung des TUI-Konzerns wächst.
- **August 2005:** TUI gibt Pläne bekannt, das kanadische Container-Schifffahrts-Unternehmen CP Ships zu übernehmen.
- **Juni 2007:** TUI verschmilzt ihr Touristik-Geschäft mit dem britischen Reise-Konkurrenten First Choice zur TUI Travel Plc.
- **Januar 2008:** TUI kündigt die Verschmelzung von HAPAG LLOYD mit der Konzernmutter TUI AG in Hannover an.
- **März 2008:** Der Aufsichtsrat der TUI AG stimmt einer Trennung von der Schifffahrt zu.
- **Oktober 2008:** Das Hamburger Konsortium „Albert Ballin KG“ übernimmt 66 2/3% der HAPAG LLOYD. Die TUI verkauft ihre Anteile an HAPAG LLOYD und kauft sich anschließend mit 33 1/3% in das Gemeinschaftsunternehmen mit der Albert Ballin KG ein, das nun sämtliche Anteile an der HAPAG LLOYD hält.
- **Februar 2009:** TUI erhöht ihren Anteil von 33 1/3% auf 43,33% und stärkt die HL-Gruppe finanziell mit einer zusätzlichen Kreditlinie von 1 Mrd. EUR.

Von Kohle und Stahl zu Touristik und Logistik – aus Preussag wird TUI

Die Idee ...

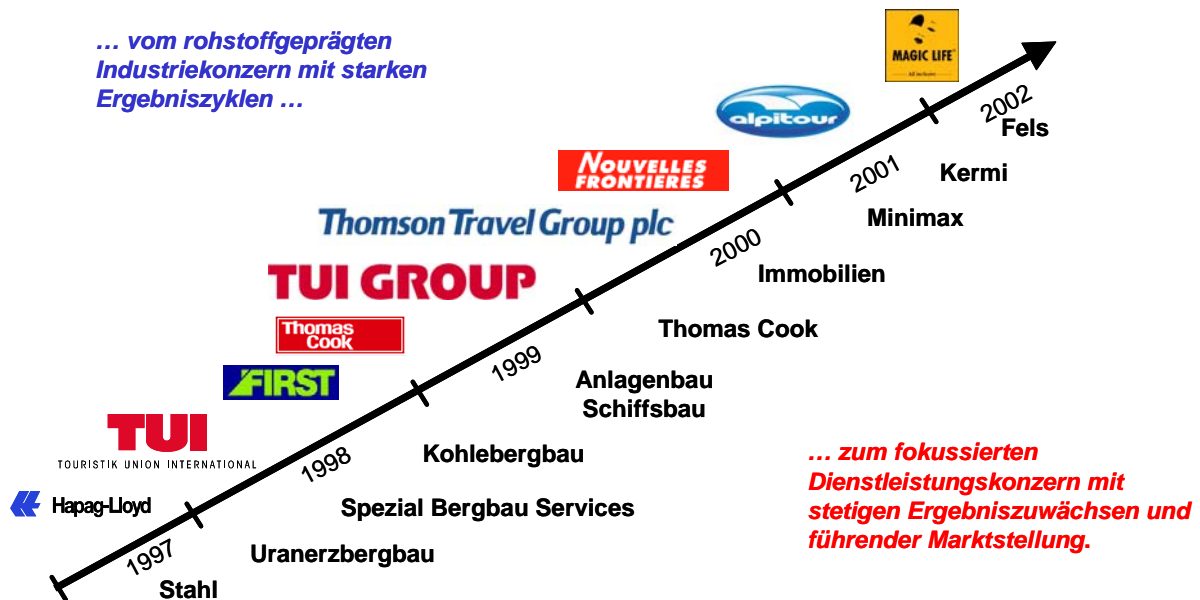


Abb. 1: Vom Industriekonzern zum größten Touristik-Anbieter in Europa

Quelle: TUI-Konzernbetriebsrat

1923 gründet das Preußische Handels- und Finanzministerium die „Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft“. Die bis dahin staatlich betriebenen Bergwerke, Hütten und Salinen sollen durch die Umwandlung in eine private Rechtsform die Weltwirtschaftskrise besser meistern und auch sozialpolitisch Schrittmacherfunktion leisten.

Mit der sechs Jahre später erfolgten Gründung der „Vereinigten Elektrizitäts- und Bergwerks-AG“ (VEBA) will Preußen die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft und andere staatseigene Gesellschaften unter dem Dach einer Holding zu verstärkter Zusammenarbeit bringen. Bis zur Teilprivatisierung 1959 bleibt die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft eine Tochter der Veba. 1959 werden erstmals Aktien ausgegeben; 1964 wird sie in Preussag AG umbenannt. Der Konzern engagiert sich neben der Grundstoffgewinnung auch im Verkehrswesen – u. a. wird der Logistik-Dienstleister VTG erworben – und steigt Ende

der sechziger Jahre in die Konsumgüterbranche ein. 1969 erwirbt die West LB die Preussag von der VEBA.

1989 kauft die Preussag AG den Stahlhersteller Salzgitter AG, deren Geschäftsbetrieb ein Jahr später auf die Preussag übertragen wird. So entsteht ein Konzern mit rd. 70.000 Beschäftigten. 1994 wird der Logistikspezialist Lehnkering gekauft, womit die Preussag ein neues Schwergewicht auf Dienstleistungsaktivitäten erhält. Diese Ausrichtung treibt die Preussag 1997 mit dem Kauf von 99,2% der Anteile an dem Hamburger Transport- und Touristik-Unternehmen HAPAG LLOYD weiter voran. Die 1847 als „Hamburgisch-Amerikanische Pacet-Fahrt-Aktiengesellschaft“ gegründete HAPAG LLOYD besitzt Reisebüros, Kreuzfahrtschiffe, eine eigene Fluglinie – und 30% am damals größten europäischen Reiseunternehmen, der Touristik International GmbH & Co., TUI, mit Sitz in Hannover. In ihren Anfangsjahren beförderte sie europäische Auswanderer nach Amerika, bevor sie kurz vor der Jahrhundertwende unter ihrem Direktor Albert Ballin in das Frachtgeschäft einstieg.¹

Nach und nach übernimmt die Preussag sämtliche TUI-Anteile. Anfang 1998 beginnt mit dem Verkauf der Salzgitter AG die endgültige Trennung von den Industriebeteiligungen; auch die Kohle- und Stahlaktivitäten werden verkauft, die Beteiligungen aus den Bereichen Anlagen- und Schiffbau in die Babcock Borsig AG eingebracht.² Auf dem nun eingeschlagenen Weg zum „integrierten Touristik-Konzern“ werden in den folgenden Jahren weitere touristische Aktivitäten hinzu erworben, u. a. die Reisebüro-Kette FIRSE. 2002 trennt sich der Konzern auch von seinem Namen und firmiert seit dem als TUI AG.

Die Ausgangslage

Seit 2004 stellen vor allem Fonds-Vertreter immer wieder die Forderung, den TUI-Konzern aufzuspalten. Ihnen ist die Zwei-Säulen-Strategie mit den beiden Standbeinen Touristik und Schifffahrt ein Dorn im Auge. Das Konzept bringe keine ausreichende Rendite, da die Schifffahrtssparte innerhalb des TUI-Konglomerates unter-

¹ Geschichte HAPAG LLOYD, http://www.hapag-lloyd.com/de/about_us/history_summary.html, Zugriff am 5.4.2009.

² Preussag AG (Hrsg.), Preussag Profile, Das Magazin, Sonderausgabe September 1999, Zeitreise, 75 Jahre Preussag, Ein Unternehmen im Wandel; Der Konzern – Geschichte des Konzerns, <http://www.tui-group.com/de/konzern/historie/>; Zugriff am 5.4.2009.

bewertet werde. Die Kritiker fordern daher, die HAPAG LLOYD in die Selbständigkeit zu entlassen und das restliche Geschäft auf das Kerngeschäft Touristik zu fokussieren. Vorstand und Aufsichtsrat der TUI hingegen versuchen mit der Schifffahrt das für Konjunkturschwankungen anfällige Reisegeschäft abzusichern.³

So lebt der Konzern in der dauernden Angst vor einer Zerschlagung. Dazu trägt auch der niedrige Aktienkurs bei, wobei die HAPAG LLOYD in den Jahren seit 2004 zeitweise mehr wert ist als der komplette TUI-Konzern.⁴ Angesichts dieser Marktwerte könnten Investoren den kompletten Konzern billig an der Börse erwerben, die wertvolle Schifffahrtstochter herauslösen und getrennt vom touristischen Geschäft weiterverkaufen.

Ein Sommer der Spekulanten

Im Sommer 2004 spielt die Börse Spekulanten eine besondere Chance in die Hände: Bekannt ist seit einiger Zeit, dass die Westdeutsche Landesbank (West LB) wegen hoher Verluste im Investmentbanking unter Druck steht, ihr TUI-Aktienpaket von rd. 31,3% verkaufen zu müssen. Die große Frage lautet: An wen? Und: Würde der Käufer die Zwei-Säulen-Strategie des Vorstands unterstützen, oder ist der bevorstehende Ausstieg der größten Aktionärin der Auftakt zu einer Zerschlagung des Konzerns in die Sparten Touristik und Schifffahrt?

Von der West LB weiß man aber auch, dass sie ihre TUI-Aktien nicht um jeden Preis verkaufen kann, bzw. dass sie wegen der eigenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten verkaufsbedingte Abschreibungen auf ihr Aktienpaket vermeiden muss. Die Finanzpresse kolportiert als Preisuntergrenze 16,50 EUR, da die rd. 55 Mio. Aktien angeblich noch mit diesem Kurs in der West LB-Bilanz stehen und jeder niedrigere Verkaufskurs der angeschlagenen Landesbank neue Verluste bringen würde. In dieser Lage kennen die Spekulationen über potenzielle Käufer fast keine Grenzen: Von einem Management Buy out⁵ durch TUI-Führungskräfte unter der Leitung von Michael Frenzel bis zu einer Veräußerung an den Tchibo-Erben Günter Herz reichen die Ge-

³ E. Krummheuer, Neue Wende im Kampf um Tui, Handelsblatt vom 22.7.2008, S. 11

⁴ M. Thiede, Ein unschlagbares Angebot, Süddeutsche Zeitung vom 13.10.2008, S. 21.

⁵ Erwerb von Unternehmensanteilen durch Mitglieder des Managements.

rüchte. Auch Finanzinvestoren sind als mögliche Käufer im Gespräch, dementieren jedoch ihr Interesse an dem West LB-Paket.

Ein gefundenes Fressen für Spekulanten, die darauf wetten, dass die West LB ihre Kontrollmehrheit von 31,3% im Paket an einen einzigen Investor veräußert. Denn unter diesen Umständen wäre der Erwerber gesetzlich verpflichtet, den übrigen Aktionären ein Übernahmeangebot zu unterbreiten. Das wiederum würde den Aktienkurs der TUI nach oben treiben und denjenigen Kursgewinne bescheren, die früh genug eingestiegen waren. Also kaufen in dieser ohnehin labilen Phase vor allem Spekulanten die Aktie. Der Kurs steigt.

Spekulanten spielen Ping-Pong mit dem Konzern

Zu dieser Zeit ist die TUI AG zwar im DAX notiert. Damit gehört sie zu den 30 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Allerdings hält sie sich dort nur mühsam auf den letzten Plätzen. Finanzexperten prognostizieren seit längerem wegen der schwachen Profitabilität des Touristik-Geschäftes und der umstrittenen Zwei-Säulen-Strategie Kursverluste. Das aber könnte die Mitgliedschaft der TUI AG im DAX kosten, da die Repräsentanz in diesem Börsenindex u. a. vom Aktienkurs abhängt. Ein Absturz aus dem DAX wiederum ließe das Interesse von institutionellen Investoren, wie z. B. Investment- und Pensionsfonds, an der Aktie erlahmen. Denn sie müssen stets einen bestimmten Anteil von DAX-Wertpapieren in ihren Depots halten. Weitere Kursverluste wären die Folge, fielen solche institutionellen Investoren als Käufer aus. Auf diese Weise geriete die TUI in eine Abwärtsspirale aus sinkenden Kursen, abnehmender Attraktivität ihrer Aktie, erneut sinkenden Kursen usw.

Zusätzlich getrieben wird die Entwicklung von anderen Akteuren, die die breite Öffentlichkeit in Deutschland bis zu diesem Zeitpunkt noch kaum wahrnimmt: Hedgefonds. Zu ihren Strategien gehört die Wette auf eine bestimmte Kursentwicklung börsennotierter Unternehmen. Im Sommer 2004 wird immer klarer, dass sich offensichtlich solche Hedgefonds auch für die TUI-Aktie interessieren.

Im Fall TUI spekulieren die Hedgefonds darauf, dass die TUI aus dem DAX ausscheidet und ihr Kurs abrutscht. Also leihen sie sich Aktien der Abstiegskandidatin in

der Erwartung eines Kursverfalls und verkaufen die Papiere anschließend am Kapitalmarkt. Der Plan: Fällt der Kurs wie erwartet, können die Fonds TUI-Aktien später am Kapitalmarkt billiger erwerben und mit Gewinn an den Verleiher zurückgeben. In diesem Fall erzielt der Spekulant einen Gewinn („Arbitrage“) zwischen dem eigenen Verkaufspreis und dem Rückkaufspreis. Besonders stark setzen so genannte ungedeckte Leerverkäufe – eine Extremform dieser Spekulation – den Kurs einer Aktie unter Druck. Denn hier verkauft der Leerverkäufer „fiktive“ Aktien am Kapitalmarkt, d. h. er besitzt diese Aktien gar nicht. Im Unterschied zum gedeckten Leerverkauf können Spekulanten beim ungedeckten Leerverkauf also mehr Aktien verkaufen, als überhaupt Aktien des Unternehmens im Umlauf sind, was den Kurs je nach Umfang der Spekulation stärker als beim gedeckten Leerverkauf unter Druck setzen kann.

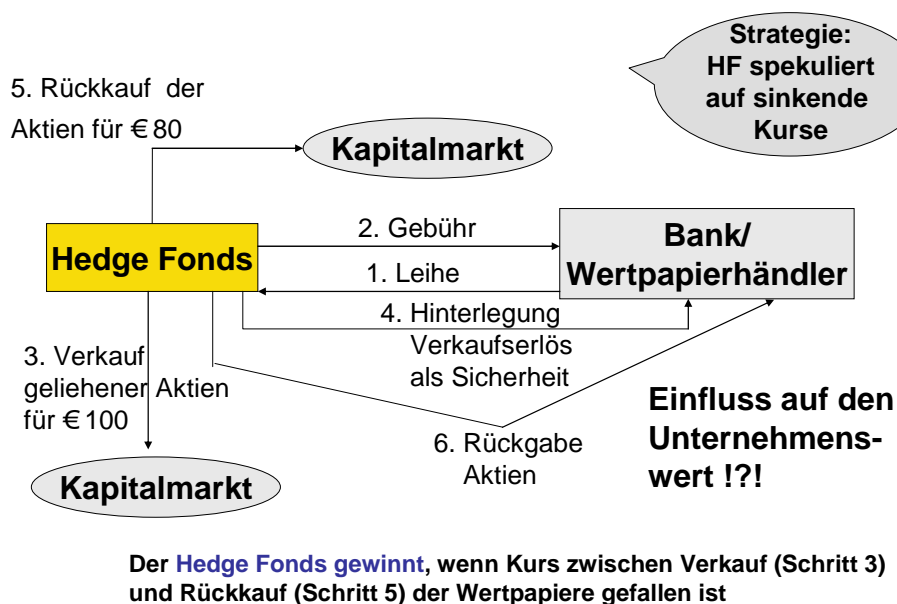


Abb. 2: Ablauf eines (gedeckten) Leerverkaufs

Damit ist die TUI im Sommer 2004 zum Spielball verschiedener Spekulanten geworden, die mit ihrer Aktie Ping-Pong spielen: Auf der einen Seite die auf Kurssteigerungen infolge einer möglichen Übernahme setzenden Spekulanten, auf der anderen Seite die auf Kursverluste und infolgedessen auf einen Abstieg der TUI aus dem DAX wettenden Hedgefonds.

Da Aktionäre ihre Aktien dem Unternehmen erst ab Erreichen eines bestimmten Anteilsbesitzes anzeigen müssen, tappt man bei der TUI weitgehend im Dunkeln über

die Identität vor allem der Hedgefonds, die das Unternehmen gezielt aus dem DAX spekulieren wollen.⁶ Der TUI-Vorstand geht aber zumindest davon aus, dass mehrere Fonds gemeinsam gegen die Aktie agieren und wehrt sich mit einem taktischen Manöver: Die Veröffentlichung des Quartalsergebnisses wird vorgezogen, das mit soliden Zahlen im operativen Geschäft überzeugt und so für Kursgewinne sorgt. Das macht die Strategie der Hedgefonds nicht nur zunichte, sondern zwingt sie sogar, Aktien aus dem Markt zurückzukaufen, um ihre Verluste zu begrenzen, was den Kurs zusätzlich nach oben treibt. Am 4. September 2004 steht fest: Die TUI AG bleibt im DAX.

Trotzdem bemüht sich das Management weiter, dem Druck der Kritiker entgegenzutreten, vor allem derjenigen, die die TUI aufspalten wollen. Im Januar 2004 kündigt der Vorstand einen Börsengang der HAPAG LLOYD an. Zwei Milliarden EUR soll die Schifffahrtstochter wert sein – viel Geld, um den dringend notwendigen Schuldenabbau im TUI-Konzern voranzubringen und das angestrebte Investment Grade-Bonitätsrating⁷ zu erreichen.

Allerdings steht den Plänen von Anfang an die eigene Vorgabe im Wege, dass nur eine Minderheitsbeteiligung von rund einem Drittel an der Börse verkauft werden soll. Auch wenn dieser Anteil später auf 49% aufgestockt wird, zu wenig, um für Aktionäre interessant zu sein, die auch strategischen Einfluss auf die Reederei gewinnen wollen. Außerdem fällt die Entscheidung zu einer Zeit, in der das Klima für Börsengänge allgemein als schwierig gilt. Unter diesen Bedingungen erfüllt der zu erwartende Erlös nicht die Vorstellungen des Vorstands, so dass die Pläne ein paar Tage, nachdem TUIs Verbleib im DAX feststeht, wieder aufgegeben werden.⁸

Dezember 2004: Die Westdeutsche Landesbank steigt aus dem TUI-Konzern aus

Im Dezember 2004 ist es soweit: Die West LB verkauft ihr TUI-Aktienpaket von 31,3% an die Deutsche Bank, die sie als Zwischenhändlerin an Kapitalmarktinvesto-

⁶ C. Girndt, Angriff von den Kapitalmärkten, in: Magazin Mitbestimmung, Heft 4/2005, S. 10-15.

⁷ Urteil einer Rating-Agentur von BBB bzw. Baa oder besser. Es bescheinigt dem Unternehmen eine gute Kreditwürdigkeit und verschafft ihm entsprechend günstige Finanzierungsbedingungen am Kapitalmarkt.

⁸ C. Girndt, Angriff von den Kapitalmärkten, in: Magazin Mitbestimmung, Heft 4/2005, S. 10-15.

ren weiterveräußern soll. Das Paket geht schließlich überwiegend an ein Konsortium um den spanischen TUI-Hotelpartner Riu. Die auf Mallorca ansässige Familie ist dem TUI-Konzern bereits seit längerer Zeit über Kooperationen im touristischen Bereich verbunden. Innerhalb der TUI-Wertschöpfungskette liefert Riu Hotels in Spanien, Portugal und der Karibik. Riu wird mit 10% größter Einzelaktionär der TUI AG. Weitere 7,3% teilen sich die spanische Sparkasse CAM und die Grupo de Empresas, die unter dem Markennamen Fiesta Hotels betreibt. Die restlichen 14% platziert die Deutsche Bank im Wesentlichen bei verschiedenen europäischen institutionellen Investoren. Michael Frenzel hat es geschafft, seinen Wunschpartner an Bord zu holen, und damit einen stabilen Ankeraktionär gewonnen. Doch die Ruhe ist von kurzer Dauer.

Die Ereignisse überschlagen sich: TUI macht die Schifffahrt zum zweiten Kerngeschäft neben der Touristik

Im August 2005 gibt der Vorstand völlig überraschend statt dem sanften Ausstieg aus der Schifffahrt die Absicht bekannt, das kanadische Container-Schiffahrts-Unternehmen CP Ships zu kaufen und in den Schifffahrtszweig des Konzerns zu integrieren. Damit wird die Schifffahrt zweites Kerngeschäftsfeld neben der Touristik. Der Kauf kostet 1,7 Mrd. EUR. Zusätzlich muss die TUI Gebühren und 261 Mio. EUR Schulden von CP Ships übernehmen.⁹

Mit dem Strategiewechsel will der Konzern seine Abhängigkeit von dem konjunkturanfälligen Reisegeschäft reduzieren und ein zweites krisenfestes Standbein aufbauen. Der Erwerb bringt die HAPAG LLOYD auf Platz fünf der Container-Reedereien. Dabei spielt den Vätern der Transaktion zwar die florierende Konjunktur der Logistik-Branche gute Argumente für den Kauf in die Hände. Allerdings war der Höhepunkt des Marktzyklus angesichts der sich abkühlenden Weltkonjunktur bereits überschritten, was sich schon bald in sinkenden Schiffsbestellungen und Frachtraten niederschlägt. Zu teuer und zu spät, lästern Kritiker schon bald über das Geschäft.

Medienberichten zufolge gibt es ein weiteres Motiv für die Übernahme: Durch die zur Finanzierung durchgeführte Kapitalerhöhung von rund zwei Milliarden EUR und die

⁹ E. Krummheuer/M. Eberle, Tui baut HAPAG LLOYD zum Riesen auf, Handelsblatt vom 20.10.2005, S. 16.

damit verbundene höhere Marktkapitalisierung des TUI-Konzerns sinkt die Gefahr einer feindlichen Übernahme.¹⁰

Ein drückendes Problem bleibt der TUI allerdings erhalten: Die hohe Verschuldung. Im Wesentlichen infolge der Finanzierung des Erwerbs von CP Ships steigen die Finanzschulden noch um 626 Mio. EUR auf rund 4,3 Mrd. EUR. Davon stammen rund 3 Mrd. EUR aus Anleihen, mit denen TUI Kapital am Finanzmarkt aufgenommen hatte.¹¹ Auch wegen ihrer hohen Schulden hat TUI am Kapitalmarkt nur ein zweitklassiges, so genanntes Junk Bond („Ramschanleihen“)-Rating. D. h. der Kapitalmarkt stuft die Anleihen als Spekulationspapiere ein. Käufer tragen also ein erhöhtes Risiko, dass die Zinsen nicht bezahlt werden könnten.

„Tränen unter Investoren“ – Fonds-Vertreter setzen die TUI weiter unter Druck

Mit dem Kauf von CP Ships erst recht nicht entkräften kann der Vorstand die Kritik an der Zwei-Säulen-Strategie – im Gegenteil. Auf der Hauptversammlung im Mai 2006 werfen Aktionäre ihm den zu teuren Zukauf und den niedrigen Aktienkurs vor. TUI, höhnt ein Fonds-Vertreter der SEB Asset Management, das bedeute „Tränen unter Investoren“ oder auch „tief unter Index“.¹² Ein DWS-Fonds-Vertreter kritisiert die trotz schwacher Geschäftszahlen erfolgte Gehaltserhöhung des Vorstands. Die Union Investment, einer der größten Anteilseigner der TUI, will dem Vorstand die Entlastung verweigern.

Auch die Gerüchte um eine feindliche Übernahme der TUI halten sich hartnäckig: Im Juni 2006 beispielsweise spekuliert der Kapitalmarkt, der weltweit größte dänische Schifffahrts- und Logistik-Konzern Möller-Maersk wolle TUI kaufen, um sich so die attraktive HAPAG LLOYD einzuverleiben.

Zeitgleich treffen auch die warnenden Vorhersagen über den beginnenden Abschwung der Schifffahrts-Konjunktur ein: Aufgrund von Integrationskosten, gesunke-

¹⁰ E. Krummheuer/M. Eberle, Tui baut HAPAG LLOYD zum Riesen auf, Handelsblatt vom 20.10.2005, S. 16.

¹¹ http://www.tui-group.com/de/ir/archiv/gb_2005/auf_einen_blick/bilanzstruktur.html, Zugriff am 8.3.2009.

¹² E. Krummheuer, Tui steht bei Aktionären für „Tränen unter Investoren“, Handelsblatt vom 11.5.2006, S. 15.

nen Frachtraten und steigenden Treibstoffkosten weisen die beiden Reedereien HAPAG LLOYD und CP Ships für das zweite Quartal 2006 einen Verlust von 41 Mio. EUR aus.

Im September 2006 verkündet die TUI nach einer Aufsichtsratsklausur die Fusion ihrer beiden Fluggesellschaften, der Chartergesellschaft Hapagfly und der Billigfluglinie HLX zur TUIfly.com; erst im Dezember wird man sich allerdings auf diesen neuen Markennamen einigen können.¹³ Fast nebenbei gibt das Management ein deutlich zurückhaltenderes Bekenntnis zur Schifffahrtssparte ab.¹⁴ Das Handelsblatt erklärt sogar: „Verkauf von HAPAG LLOYD ist nur eine Frage der Zeit“. Bank-Analysten und Fonds-Vertreter stützen die These.¹⁵

Bringt der Einstieg öffentlicher Eigentümer die Rettung?

Im Hintergrund läuft die Suche des TUI-Vorstandes nach zusätzlichen, stabilen Anker-Aktionären weiter. Dabei finden offenbar auch Gespräche mit der Stadt Hamburg und der niedersächsischen Landesregierung statt. Sie führen jedoch zu keinem Ergebnis.¹⁶ Auch der Versuch der Gewerkschaft ver.di, die niedersächsische Landesregierung zu einem Einstieg bei der TUI zu bewegen, scheitert.¹⁷ Dabei hat der TUI-Vorstand offenbar neue Anzeichen dafür, dass die Fonds ihren Widerstand gegen das Zwei-Säulen-Modell mit Touristik und Schifffahrt noch nicht aufgegeben haben. Entsprechende Forderungen hatte der DWS-Vertreter Klaus Kaldemorgen bereits auf der Hauptversammlung im Mai 2006 wiederholt.¹⁸

Die Vermutung stellt sich als richtig heraus. Nachdem kritische Fonds schon im Sommer ein Thesenpapier an Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder verschickt hat-

¹³ J. Heitmann, TUIfly.com wird die neue Marke, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 14.12.2006, S. 11.

¹⁴ J. Heitmann, TUI-Aufseher stellen die Weichen neu, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 1.9.2006, S. 9.

¹⁵ G. Lipinski/H. Steuer, Verkauf von HAPAG LLOYD ist nur eine Frage der Zeit, Handelsblatt.com vom 4.9.2006.

¹⁶ O. V., TUI verschärft Investorensuche, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 16.10.2006, S. 25; o. V., Wulff will Aufteilung der TUI verhindern, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 19.10.2006, S. 11.

¹⁷ J. Heitmann, Gewerkschaft fordert Wulff zum Einstieg bei der TUI auf, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.10.2006, S. 1.

¹⁸ K. D. Oehler, Noch schützt TUI der hohe Kurs, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 23.10.2006, S. 25.

ten, in dem sie eine Entflechtung des Reise- und Schifffahrtskonzerns fordern, reisen im Oktober 2006 Vertreter des britischen Fonds Hermes persönlich beim TUI-Vorstand in Hannover an und übergeben einen Forderungskatalog. Dazu gehört die Aufspaltung von Touristik und Schifffahrt innerhalb von sechs bis 18 Monaten.

Hermes selbst hält nicht einmal fünf Prozent der TUI-Aktien, wäre aber zusammen mit anderen Fonds durchaus in der Lage, dem Konzern gefährlich zu werden. Dabei geht der Fonds nach einer Untersuchung der London Business School immer ähnlich vor: Erst äußert Hermes Kritik auf der Hauptversammlung, dann mischt er sich öffentlich in die Unternehmensstrategie ein, schließlich folgt ein Übernahmeangebot.¹⁹ Angeblich stützt auch die Deutsche Bank-Tochter DWS den Kurs von Hermes gegen TUI, will sich dazu öffentlich aber nicht äußern.²⁰

Angesichts dieser erneuten Turbulenzen und der jahrelangen, regelmäßigen Restrukturierung erscheint die ebenfalls im Oktober 2006 verkündete – und später wieder aufgegebenen – Zusammenlegung der wichtigsten Touristik-Tochter, TUI Deutschland GmbH, mit der Konzernzentrale in Hannover fast schon als Geplänkel am Rande. Die Beschäftigten jedenfalls sehen in ihr nur noch ein weiteres Manöver, um Kosten zu sparen,²¹ und die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi befürchtet weiteren Stellenabbau, da durch die Zusammenlegung eine der Zentralen überflüssig werden könnte.²²

Ein neuer Schachzug des Vorstandsvorsitzenden

Im Februar 2007 kommt erneut Bewegung in die Aktionärsstruktur. Die Schweizer Großbank UBS engagiert sich mit knapp 5% bei der TUI; Kapitalmarktexperten vermuten, im Auftrag von Hedgefonds, die mit der Aktie spekulieren wollen. Einen Monat später steigt der deutsche Hedgefonds-Manager Florian Homm mit seinem Fonds Argo Capital Management (ACM) mit knapp 3% bei der TUI ein. Im Gegensatz

¹⁹ O. V., Wenn Hermes eingreift, müssen Manager zittern, Handelsblatt vom 17.10.2006, S. 18.

²⁰ H. Klausning, Gerüchte um Aufspaltung der TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 17.10.2006, S. 9.

²¹ J. Heitmann, TUI will Zentralen zusammenlegen, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 7.12.2006, S. 13.

²² J. Heitmann, TUI-Betriebsräte streiten über Umzug, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 8.12.2006, S. 13.

zu anderen Kollegen seiner Branche äußert er sich allerdings positiv zur TUI-Strategie. Schon im Mai 2007 wird er seine Beteiligung aber wieder verkaufen.²³

In dieser Phase verblüfft der Vorstandsvorsitzende Michael Frenzel die Kapitalmarkt-szene mit einem neuen, Aufsehen erregenden Schachzug: Am 19. März 2007 kündigt die TUI in einer Ad hoc-Meldung an, ihre Touristik-Sparte in ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem englischen Konkurrenten First Choice einzubringen.²⁴ Im Juni vollzieht sie die Transaktion und sichert sich an dem neuen Unternehmen, der TUI Travel PLC mit Sitz in London, die Mehrheit von 51%. Die übrigen Anteile (49%) halten die Aktionäre der First Choice. Über eine Zwischenholding gehen in die TUI Travel PLC die TUI Fly, die TUI Leisure Travel (TLT) und die TUI Deutschland ein. Nun führt Michael Frenzel als Chef einer Holding von Hannover aus das in London angesiedelte Tourismusgeschäft und das Schifffahrtsgeschäft mit Sitz in Hamburg. Die Hotels sowie die Container- und Kreuzfahrt-Schiffe verbleiben bei der Konzernmutter TUI AG – genauso wie die Konzernschulden, im Wesentlichen Unternehmensanleihen in Höhe von mehreren Milliarden EUR.

Doch längst nicht alle sehen die Verschmelzung positiv: Denn durch die Ausgliederung in die TUI Travel PLC schwindet der Einfluss der TUI auf die strategische Ausrichtung der Touristik.

²³ O. V., Neuer Großaktionär bei TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 13.03.2007, S. 9: o. V., Investoren trennen sich von TUI-Aktien, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 31.5.2007, S. 9.

²⁴ Zusammenschluss der TUI AG Touristiksparte mit First Choice Holiday PLC zu einem der weltgrößten Touristikkonzerne, Ad hoc-Meldung gemäß § 15 WpHG (Wertpapierhandelsgesetz), http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2007/19032007_2.html, Zugriff am 9.3.2009.

Organisationsstruktur „Neue TUI AG“ (April 2007)

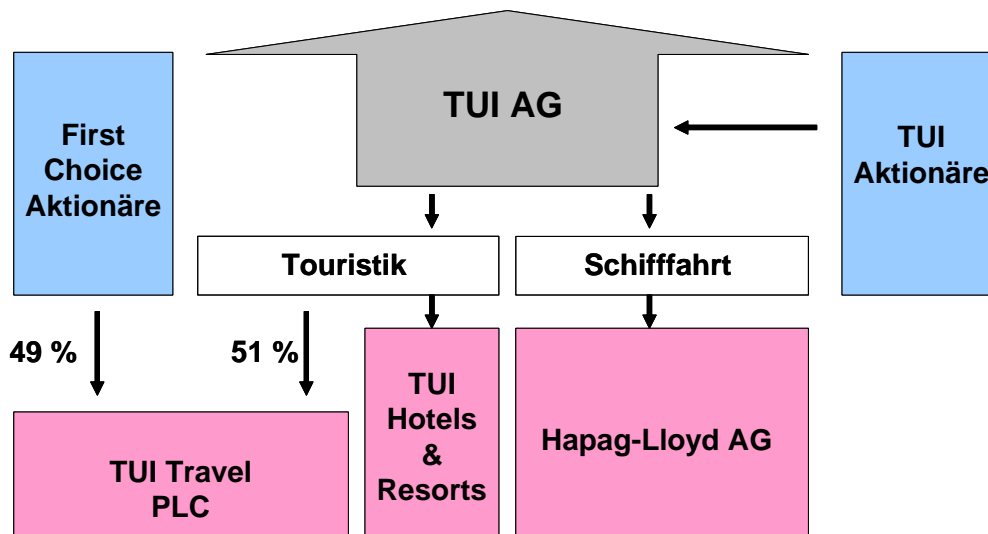


Abb. 3: Der TUI-Konzern nach der Integration der Touristik in die TUI Travel plc.

Quelle: TUI-Konzernbetriebsrat

Ende der HAPAG LLOYD als eigenständiges Unternehmen?

Von der Öffentlichkeit vorerst weitgehend unbemerkt meldet im September 2007 ein neuer Investor seinen Einstieg bei der TUI AG: Der US-amerikanische Finanzinvestor Guy Wyser-Pratte. Er kauft für rund 40 Mio. EUR 1% der Aktien.²⁵ Doch schon einen Monat später titelt die Wirtschaftswoche "Heuschrecke" Wyser-Pratte möchte TUI-Chef absägen".²⁶ Das stimmt. Allerdings fordert der neue Investor nicht nur den Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden Michael Frenzel. Er will die Zerschlagung des Konzerns. Wyser-Pratte ist ein alter Feind von Michael Frenzel. Er wirft ihm vor, die ehemalige Preussag-Tochter Babcock Borsig durch Übertragung maroder Unternehmensteile in die Pleite getrieben zu haben, wobei der amerikanische Investor rund 20 Mio. EUR verloren haben soll.

Doch noch ist TUI umgeben von einer Gruppe touristisch orientierter Großaktionäre um die spanische Hotelier-Familie Riu und den russischen Kooperationspartner Alexej Mordaschow. Gemeinsam halten sie rund 30% der Aktien. Ein weiteres Gewicht auf der Waagschale: Die Hauptversammlungen der TUI waren in den letzten Jahren schwach besucht. 2007 war weniger als 50% des Kapitals dort vertreten, so dass das

²⁵ O. V., Wyser-Pratte steigt bei Tui-Konzern ein, Handelsblatt vom 28./29./30.9.2007, S. 1.

²⁶ WiWo.de vom 28.9.2007, <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/heuschrecke-wyser-pratte-moechte-tui-chef-absaegen-223972/>, Zugriff am 9.3.2009.

Stimmgewicht der vertretenen Aktionäre bei Abstimmungen wesentlich stärker zu Buche schlägt, als es ihrem Kapitalanteil entspräche.²⁷ Allerdings gibt es auch unsichere Größen. Z. B. den norwegischen Reeder John Fredriksen, der ebenfalls im September 2007 rund 5% der TUI-Aktien erwarb und von dem man vermutet, er sei an der HAPAG LLOYD interessiert.

Unter dem Druck der kritischen Aktionäre schlägt Vorstandschef Frenzel erneut einen Haken: Im Januar 2008 verkündet er einen radikalen Konzernumbau. HAPAG LLOYD soll als eigenständige Aktiengesellschaft aufgelöst und der komplette Konzernsitz der TUI noch 2008 von Hannover an den bisherigen HAPAG LLOYD-Sitz in Hamburg verlegt werden. Dazu soll die HAPAG LLOYD auf die Muttergesellschaft TUI AG verschmolzen werden. Die TUI-Holding mit ihren rund 300 Beschäftigten will Frenzel in ihrer alten Form auflösen, ihre Aufgaben, wie z. B. die Konzernfinanzierung, mit entsprechenden Funktionen bei HAPAG LLOYD verschmelzen.

Durch die Beendigung der rechtlichen Eigenständigkeit des Schifffahrtsgeschäfts und die Integration in die TUI AG wäre jedem Käufer eine Zerschlagung des Konzerns mit dem Ziel einer Abtrennung des wertvollen Schifffahrtsgeschäfts deutlich erschwert. Beobachter sehen in der neuen Strategie einen Schritt in Richtung Ausstieg aus dem Touristik-Geschäft.²⁸ Doch schon im März 2008 verkündet der Konzern, dass die Verschmelzungspläne wegen des zu großen Widerstandes einiger Großaktionäre nicht weiterverfolgt werden sollen.²⁹

Im Februar 2008 führt die TUI, nach Informationen der Financial Times Deutschland, Gespräche mit der Staatsholding Temasek aus Singapur über eine Zusammenlegung ihrer Reedereien. Eine Fusion der TUI-Tochter Hapag-Lloyd mit Temaseks Neptune Orient Lines (NOL) brächte eine Containerreederei hervor, die zu den vier Weltmarktführern aufschließt.³⁰

²⁷ J. Heitmann, Freunde stützen Frenzel, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 29.9.2007, S. 11.

²⁸ G. Wiesmann, TUI treibt mit Singapur Reederei-Fusion voran, FTD vom 6.2.2008, S. 3.

²⁹ O. V., Keine Fusion, kein Umzug?, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/323/435070/text/>, Zugriff am 9.3.2009.

³⁰ G. Wiesmann, TUI treibt mit Singapore Reederei-Fusion voran, FTD vom 6.2.2008, S. 3.

Anfang März 2008 offenbart der norwegische Reeder Fredriksen seine wahren Absichten: Auch er setzt sich nun für eine Abspaltung der HAPAG LLOYD vom TUI-Konzern ein. Und er fordert einen Sitz im Aufsichtsrat der TUI AG.³¹

Am 17. März 2008 veröffentlicht die TUI AG eine Ad hoc-Meldung, wonach Vorstand und Aufsichtsrat entschieden haben, die Trennung der Containerschifffahrt aus dem Konzern vorzubereiten.³² Nach vier Jahren hartnäckigem Druck auf Vorstand und Aufsichtsrat haben sich die gegen die Zwei-Säulen-Strategie opponierenden Aktionäre durchgesetzt. Nur der Weg – Spin-off³³, Merger³⁴ oder Verkauf als Ganzes – ist noch offen. Als „Selbstzerschlagung“ bezeichnet das Internet-Magazin SPIEGEL ONLINE den bevorstehenden Prozess.³⁵

Als Bieter im Wettstreit um die HAPAG LLOYD kommen sowohl strategische Käufer infrage als auch Finanzinvestoren. Zu den aussichtsreichsten Kandidaten gehört die Reederei Neptune Orient Lines Ltd. (NOL), deren Eigentümer der vermögende Singapurischer Staatsfonds Temasek ist. Tatsächlich gibt die NOL ein Gebot ab.³⁶

Doch gerade diese Option fürchtet die Belegschaft der HAPAG LLOYD. Sie favorisiert die so genannte „Hamburger Lösung“, d. h. den Erwerb durch ein Konsortium von Hamburger Kaufleuten um den Spediteur Michael Kühne. Kühne hatte bereits 2006 Unterstützung bei einer möglichen Rettungsaktion für die HAPAG LLOYD angeboten, eine mögliche eigene Beteiligung damals aber auf fünf Prozent begrenzt.³⁷ Dem Konsortium werden auch deshalb von Anfang an die schlechteren Chancen zugetraut, da man vermutet, es verfüge nicht über die erforderlichen Finanzierungsmittel für einen Kauf der HAPAG LLOYD. Damit scheint der Ausgang des Bieterwettkampfes klar.

³¹ J. Heitmann, Fredriksen erhöht Druck auf die TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.4.2008, S. 11.

³² TUI-Aufsichtsrat beschließt Konzernstrategie, Ad hoc-Mitteilung gemäß § 15 Wertpapierhandelsgesetz; http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2008/2008_03_17.html, Zugriff am 9.3.2009

³³ Ausgliederung eines Unternehmensteils, der als selbständiges Unternehmen weiter besteht.

³⁴ Unternehmensverschmelzung.

³⁵ O. V., TUI prüft Selbstzerschlagung, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,539876,00.html>, Zugriff am 9.3.2009.

³⁶ O. V., Singapur-Konzern will Hapag-Lloyd, Handelsblatt vom 23.7.2008, S. 11.

³⁷ O. V., Wulff will Aufteilung der TUI verhindern, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 19.10.2006, S. 11.

Trotzdem starten Arbeitnehmervertretung, Gewerkschaft und Belegschaft der HAPAG LLOYD einen beispiellosen Kampf um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze in Hamburg, mit dem die Entscheidungsträger nicht gerechnet haben. Ihr hartnäckiger Widerstand wird schließlich im Zusammenspiel mit glücklichen Umständen dazu führen, dass die aussichtsreichste Kauf-Kandidatin NOL entgegen aller Wahrscheinlichkeit nicht zum Zuge kommt.

Doch vorher gibt es noch eine weitere Überraschung aus dem Lager der kritischen Aktionäre: Fredriksen ändert seine Position: Nun wendet er sich gegen die Pläne von Frenzel, allerdings nur dagegen, die HAPAG LLOYD schnell zu verkaufen. Aufgrund des schwachen Finanzmarktes sei derzeit kein fairer Preis für die HAPAG LLOYD zu erzielen. Stattdessen setzt sich Fredriksen dafür ein, die Sparte vom TUI-Konzern abzulösen und nach einer Umstrukturierung als selbständiges Unternehmen an die Börse zu bringen („Spin off“). Außerdem vertritt er die Meinung, über einen Verkauf müsse die Hauptversammlung entscheiden, und die Aktionäre müssten angemessen am Verkaufserlös beteiligt werden.³⁸ Wenige Tage vorher hatte Fredriksen bereits einen Brief an einzelne Aufsichtsratsmitglieder versandt, in dem er den sofortigen Rückzug des Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden fordert, da diese die HAPAG LLOYD verkaufen wollten, ohne die Aktionäre um Zustimmung zu bitten.³⁹

Der TUI-Aufsichtsrat ist gegen einen Spin off der HAPAG LLOYD, da der Konzern in diesem Fall eigene Unternehmensanleihen i. H. v. mehr als zwei Mrd. EUR zurückkaufen müsste, da die Inhaber der Anleihen im Falle eines Verkaufs wesentlicher Vermögensteile des Konzerns (hier: der HAPAG LLOYD) ein außerordentliches Kündigungsrecht besitzen.⁴⁰

Als am 21. Juli 2008 der russische Aktionär Alexej Mordaschow meldet, über seine Gesellschaft S-Group Capital Management mit 15,03% größter Einzelaktionär der

³⁸ O. V., Machtkampf um TUI geht weiter, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-TUI-Tourismus;art129,2526801>, Zugriff am 15.3.2009; o. V., Tui-Aufsichtsrat lässt Fredriksen abblitzen, Handelsblatt vom 14.7.2008, S. 14; o. V., Fredriksen will Kasse machen, Handelsblatt vom 10.6.2008, S. 11.

³⁹ O. V., TUI will sich Fredriksen nicht beugen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.7.2008, S. 14.

⁴⁰ O. V., Tui-Aufsichtsrat lässt Fredriksen abblitzen, Handelsblatt vom 14.7.2008, S. 14.

TUI AG zu sein, scheint der Kampf zwischen den Aktionärslagern wieder offen. Denn John Fredriksen verfügt nur über 15,01%.⁴¹

Völlig überraschend teilt der Aufsichtsrat der TUI nach einer außerordentlichen Sitzung in einer Ad hoc-Meldung am 12.10.2008 mit, dass er die HAPAG LLOYD für 4,45 Mrd. Euro an das „Hamburger Konsortium“ verkaufen wird.⁴² Der gesamte TUI-Konzern ist zum Zeitpunkt des Verkaufs an der Börse nur rd. 2,2 Mrd. EUR wert.⁴³ Der Kaufpreis umfasst eine Bar-Komponente von 2,1 Mrd. EUR und die Übernahme von Schulden i. H. v. 2,3 Mrd. EUR, die TUI auf die HAPAG LLOYD abwälzt.⁴⁴ NOL hatte kurz zuvor ihr Angebot zurückgezogen.

Das „Hamburger Konsortium“ bündelt sein Engagement in der „Hamburgische Seefahrtsbeteiligung Albert Ballin KG“ („Albert Ballin KG“), die mit der TUI AG ein Gemeinschaftsunternehmen gründet. Dieses Gemeinschaftsunternehmen kauft die HAPAG LLOYD. An dem Gemeinschaftsunternehmen ist die Albert Ballin KG mit 66,66% und die TUI AG mit 33,33% beteiligt. Die TUI bezahlt für ihre 33,33% 700 Mio. Euro und erklärt, ihre Beteiligung noch bis mindestens 2012 zu halten.⁴⁵ Mit dem Erhalt einer Sperrminorität bei der HAPAG LLOYD umgeht sie die im Falle eines vollständigen Verkaufs vermutlich erforderlich gewesene Zustimmung der Hauptversammlung.

Größte Gesellschafter der Albert Ballin KG sind der Spediteur Klaus-Michael Kühne, das Bankhaus M. M. Warburg sowie die Versicherungen Signal Iduna, Hanse Merkur, die HSH Nordbank und die Stadt Hamburg, die sich über ihre Tochtergesellschaft Hamburgische Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement (HGV) beteiligt.⁴⁶

⁴¹ E. Krummheuer, Neue Wende im Kampf um Tui, Handelsblatt vom 22.7.2008, S. 11.

⁴² TUI-Aufsichtsrat stimmt Verkauf der HAPAG LLOYD AG zu; http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2008/2008_10_12_newsHL.html; Zugriff am 19.3.2009.

⁴³ M. Thiede, Ein unschlagbares Angebot, Süddeutsche Zeitung vom 13.10.2008, S. 21.

⁴⁴ M. Thiede, Ein Preis an der Schmerzgrenze, Süddeutsche Zeitung vom 14.10.2008, S. 30.

⁴⁵ M. Thiede, Ein unschlagbares Angebot, Süddeutsche Zeitung vom 13.10.2008, S. 21.

⁴⁶ M. Thiede, Ein Preis an der Schmerzgrenze, Süddeutsche Zeitung vom 14.10.2008, S. 30.

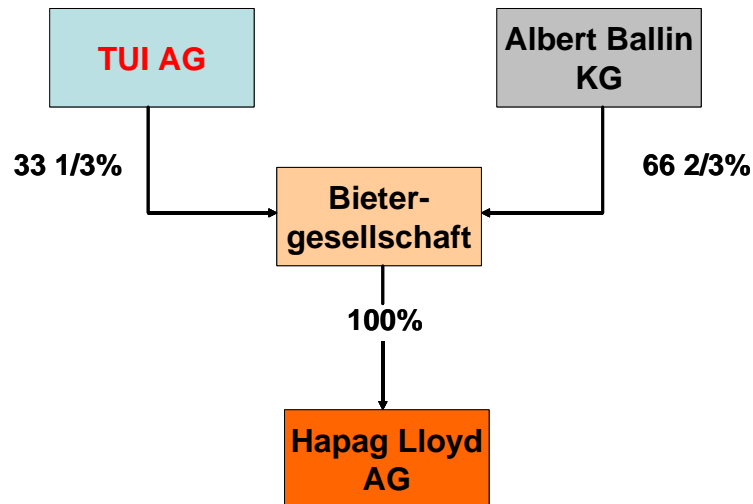


Abb. 3: Teilverkauf der HAPAG LLOYD an ein Konsortium Hamburger Kaufleute
Quelle: Eigene Darstellung

Ende gut, alles gut?

Im September 2008 steigt die TUI AG aus dem DAX ab.

Im Februar 2009 erhöht die TUI AG ihren Anteil an der Erwerbengesellschaft von HAPAG LLOYD von 33,33% auf 43,33% und stellt eine zusätzliche Kreditlinie von bis zu einer Mrd. EUR bereit, um die HL-Gruppe nach dem Verkauf zu stabilisieren. Dadurch reduziert sich der Verkaufserlös für die TUI AG von rd. zwei Mrd. auf 1,6 Mrd. EUR.⁴⁷

Im März 2009 verkündet die TUI Deutschland GmbH Kurzarbeit für ihre Beschäftigten, weil infolge der Finanzmarktkrise die Buchungszahlen drastisch eingebrochen sind.

Im April 2009 stockt John Fredriksen seinen Anteil auf 16,81% auf und steigt damit zum größten Einzelaktionär der TUI AG auf. Er droht, den Sturz des Aufsichtsratsvorsitzenden Krumnow zu organisieren, obwohl ihm der Konzern kurz zuvor einen Sitz für eine von ihm zu benennende neutrale Person im Aufsichtsrat angeboten hat. Das hatte Fredriksen abgelehnt. Außerdem verkündet er, eine Überprüfung der Vergütung des TUI-Managements zu beantragen.

⁴⁷ E. Krumheuer, TUI erhöht Hapag-Lloyd-Anteil, Handelsblatt.com vom 26.2.2009.

Wie verhält sich die Arbeitnehmervertretung?

Mit den Angriffen der Fonds auf die TUI AG im Sommer 2004 beginnt eine intensive Auseinandersetzung der Betriebsräte und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat mit den Einflüssen von Investoren auf die Unternehmensstrategie. In den Arbeitnehmersprechungen kommt es zu ersten Gesprächen mit dem Vorstand über das Thema. Allerdings verhalten sich die Arbeitnehmervertreter anfangs eher abwartend und lassen sich lediglich vom Vorstand berichten.

Dem Vorstand geht es zuvorderst um die Sicherung eines stabilen Kreises von Aktionären, die sein Geschäftsmodell eines Mischkonzerns mit den beiden Säulen Touristik und Schifffahrt unterstützten. Dahinter steht das Ziel, unbehelligt von immer neuen Angriffen langfristig agieren zu können. Das bringt vor allem dem Vorstandsvorsitzenden, Dr. Michael Frenzel, auf den Hauptversammlungen die Kritik ein, er habe gar kein Interesse an anderen Kapitalgebern.

Einsatz für den Konzernverbund

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind anderer Meinung als die Investmentfonds: Auch öffentlich machen sie sich immer wieder stark für die Zwei-Säulen-Strategie des Vorstands. Das gilt auch für die Belegschaft der HAPAG LLOYD, obwohl die Schifffahrt lange Zeit den größeren Teil zum Ergebnis des Gesamtkonzerns beiträgt. Dieter Lübke: „Wir haben gesagt, dass ist alles Tünnef. Die HAPAG LLOYD hatte ja, bis sie von der Preussag AG gekauft wurde, auch zwei Geschäftsfelder. Nämlich auch Touristik und Schifffahrt. Sie hatten Flugzeuge, Reisebüros, betrieben Kreuzschifffahrt und hatten eine Beteiligung an einem Reiseveranstalter, der TUI Deutschland GmbH in Hannover. Das funktionierte Jahrzehnte lang gut. Die HAPAG LLOYD erzielte mit der Touristik ca. 50% ihrer Umsätze“.

Christoph Großmann bemängelt vor allem die Art, wie einige Fonds ihre Strategie durchzusetzen versuchen: „Es gab auch schon vorher Angriffe auf unser Geschäftsmodell. Aber mit dem koordinierten Auftreten mehrerer Fonds verschärfte sich der Ton. Diese Hardliner unter den Fonds waren nicht bereit, über ihre Forderungen zu reden. Sie wollten nicht diskutieren, sie wollten diktieren. Am Aufsichtsrat vorbei woll-

ten sie ihre Forderungen über den Vorstand durchdrücken. Selbstbewusst hielt der jedoch an seiner Linie fest“.

Daher bemüht sich Großmann schon zu Beginn der Hedgefonds-Angriffe im Sommer 2004 um einen direkten Weg der Auseinandersetzung. Er forciert die Gründung eines Belegschaftsaktionärsvereins. Das Know-how besorgt er sich mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung von den Kollegen des in dieser Sache erfahrenen Belegschafts-Aktionärsvereins der Siemens AG.

Im Mai 2007 geht der „TUI-Aktionärinnen-Aktionärsverein“ an den Start. Erster ehrenamtlicher Vorsitzender wird Großmann selbst. Als langjähriger Referent des Konzernbetriebsrates der TUI kennt er das Unternehmen schon, als es noch Preussag AG heißt.

Belegschaftsaktionärsverein thematisiert Beschäftigteninteressen in der Hauptversammlung

Dem Verein geht es in erster Linie um mehr Ausgewogenheit zwischen den Interessen der im Konzern arbeitenden Menschen und den Investoren. Zu den Zielen heißt es auf der Homepage: „Wir wollen die renditegetriebenen Finanzmarkt-Aktivisten aus ihrer Anonymität ans Licht der Öffentlichkeit holen. Wir wollen sie mit den gesellschaftlichen Folgen ihres verantwortungslosen Handels konfrontieren“.⁴⁸

Die Gründung eines Belegschaftsaktionärsvereins erweist sich vor allem deshalb als nützlich, weil die Vertreter des Vereins ein Rederecht auf der jährlichen Hauptversammlung besitzen. Über die Medienberichterstattung von der Hauptversammlung verschafft sich der Verein eine öffentliche Plattform für politische Stellungnahmen zu wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen aus Sicht der Beschäftigten. Damit ergänzt er die gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung.

Doch nicht immer ist öffentliche Aufmerksamkeit hilfreich. Die Belegschaft fühlt sich durch die Flut von Pressekommentaren zu den Umstrukturierungen und Krisen des TUI-Konzerns immer mehr verunsichert. Durch die häufigen, auch von den aktivistischen Fonds erzwungenen Strategiewechsel entsteht die paradoxe Situation, dass

⁴⁸ Die Homepage des Vereins ist zu finden unter: <http://www.tui-av.de>.

sich in der TUI-Belegschaft die Meinung bildet, der Vorstand wisse nicht, was er wolle, und eigentlich hätten die Kritiker (in den Medien) Recht. „Für Außenstehende waren Ursache und Wirkung schwer zu unterscheiden. Die Durchsetzung der Interessen der renditegetriebenen Investoren geschieht ja nicht öffentlich und nachvollziehbar“, sagt Christoph Großmann.

Nicht einfacher wird die Situation dadurch, dass die Belegschaft der Touristik und der Schifffahrt die verschiedenen Strategiewechsel unterschiedlich beurteilt: Als sich z. B. die TUI mit dem Erwerb der CP Ships schließlich entscheidet, die Schifffahrt ernsthaft zu einem gleichberechtigten zweiten Standbein auszubauen, jubelt man bei der HAPAG LLOYD: „Da gab es aus der Hamburger Belegschaft richtig Rückenwind für Dr. Frenzel, während die Hannoveraner geschockt waren“, so Christoph Großmann.

Häufige Strategiewechsel führen zu Orientierungslosigkeit der Belegschaft

Verunsichert verlassen viele Beschäftigte den Konzern. Christoph Großmann: „Auch ich war ziemlich irritiert. Erst sollen die TUIs in Hannover zusammengeführt werden. Kurze Zeit später die HAPAG LLOYD mit der TUI verschmolzen werden und dann doch nicht. Und „schwups“ gibt's eine deutsch-englische Touristikhochzeit. Da muss man schon schwindelfrei sein. Welche Investorenkräfte da hinter den Kulissen wirken, lässt sich nur vermuten. Da braucht es schon sturmerprobte Mannschaften mit viel Zuversicht, um an Bord zu bleiben. Wechselbäder sind dagegen Wellnessanwendungen“.

Auch die Belegschaft in der Schifffahrt ist zunehmend verunsichert. Für sie geht mit den Verschmelzungsplänen die Sorge um den Arbeitsplatzverlust einher, wenn die Hannoveraner kommen. Wie steht die Belegschaft der HAPAG LLOYD in den Jahren bis zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich zum Konzernverbund, bzw. zur Zwei-Säulen-Strategie? Dieter Lübke: „Solange die HAPAG LLOYD eigenständig agieren konnte – und das war bis dahin immer der Fall – solange war man relativ ruhig. Aus heutiger Sicht ist man natürlich sauer auf die TUI, weil beim Verkauf an das Hamburger Konsortium hohe Konzernschulden auf die HAPAG LLOYD übertragen wurden. Die HAPAG LLOYD hatte bis dahin, wenn sie Schiffe gekauft hat, immer getilgt, die

TUI AG kaum. Dadurch steht die HAPAG LLOYD nun mit einer ziemlich miesen Eigenkapitalquote da“.

Angst vor einem Verkauf ins Ausland

Die erneute Kehrtwende nach Verkündung der Pläne in 2008, die HAPAG LLOYD zu verkaufen, schlägt bei der Belegschaft dort ein wie eine Bombe. Dieter Lübke- mann: „Die Belegschaft hatte riesige Angst davor, weil auch bekannt geworden war, dass die TUI Kasse machen will, um ihre hohen Schulden abzubauen. Das heißt: Nicht „best owner-Prinzip, sondern den Käufer auswählen, der den höchsten Kaufpreis zahlt. Und da wir von unserer Branche wussten, wer das nötige Kleingeld hat, eine Reederei zu kaufen, stand schnell die Angst im Raum, dass unsere HAPAG LLOYD nach Fernost geht“. Zu dieser Zeit deutete Vieles auf den Verkauf der Schifffahrt an die Reederei Neptune Orient Lines Ltd. (NOL) hin, deren Eigentümer der vermögende Singapurische Staatsfonds Temasek ist.

Doch ein Erwerber aus Asien hätte auch für die Stadt Hamburg negative Folgen gehabt: Denn die HAPAG LLOYD fährt in einem Konsortium, der Grand Alliance, mit anderen Reedereien.⁴⁹ Da lag die Befürchtung nahe, dass sie aus diesem Konsortium nach einer Übernahme durch die NOL ausscheiden würde. Da aber die nationale Reederei innerhalb des Konsortiums bestimmt, welcher Hafen angelaufen wird – bei der HAPAG LLOYD ist das bisher Hamburg –, und da Hamburg eine 70%-ige Beteiligung an der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA AG) hält, hätte ein Ausstieg aus der Grand Alliance wesentliche wirtschaftliche Folgen auch für die Stadt haben können.

Der Abwehrkampf beginnt: „HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg“

Immer wieder spielen die Arbeitnehmervertretungen die verschiedenen Szenarien durch: Wer interessiert sich außer NOL für uns? Wer bietet den höchsten Preis? Wer wäre bereit, die Arbeitsplätze in Hamburg zu erhalten? Und sie suchen nach Ansät-

⁴⁹ Zum Konsortium gehören die vier Reedereien Hapag-Lloyd, MISC (Malaysia), Nippon Yusen Kaisa (Japan) und Orient Overseas Container Line (Hongkong).

zen, wie vor allem die Betriebsräte nicht nur Einfluss auf den Prozess nehmen sondern vor allem, wie sie die Belegschaft in ihren Kampf einbeziehen könnten. Schnell steht fest, „wir müssen Flagge zeigen, wir müssen uns bemerkbar machen – auch den Eigentümern gegenüber“, so Dieter Lübke, „und klar machen: Es ist uns nicht egal, an wen wir verkauft werden“.

Federführend und mit viel Engagement voran treibt die Initiative der ehemalige BR-Vorsitzende und Mitglied im Aufsichtsrat der HAPAG LLOYD, Uwe Klein, der zwischenzeitlich in den Ruhestand getreten ist. Hartnäckig bringt er auch gegenüber Michael Frenzel immer wieder die Sorgen der HL-Beschäftigten vor, dass im Falle eines Verkaufs nach Fernost die Leitung nicht mehr in Hamburg bliebe, die Selbständigkeit verloren gehen und schlimmstenfalls sogar der Standort komplett untergehen würde.

Anfang Juni lassen sich die Betriebsräte professionell coachen. Sie arbeiten die zahlreichen Veränderungen und Restrukturierungen ihres Konzerns auf. Und sie gehen ehrlich mit den eigenen Grenzen um. Dieter Lübke: „Das nützt nichts. Wir haben klar gesehen, wir brauchen jetzt externe Unterstützung, vor allem professionelle Pressearbeit mit entsprechenden Kontakten zu Medien“. Also nimmt der Betriebsrat einen Presseberater mit ins Boot.

Der neue Presseberater gießt die Ideen der Betriebsräte in ein Konzept. Der Plan sieht vor, dass mehrere kleine Aktionen am Anfang auf eine große Protestaktion gegenüber der Politik in Berlin zulaufen sollen:

- Ein Motto wird geboren: „Hapag-Lloyd gehört zu Hamburg“
- Protestkundgebung vor der Hauptversammlung der TUI AG in Hannover
- Spektakuläre Aktion auf der „Shanghai Express“
- Erste Kontakte zur Politik in Hamburg und Berlin
- Öffentliche Unterstützung durch Altkanzler Helmut Schmidt
- Unterschriftensammlung und Informationsverbreitung weltweit
- Pressekonferenz
- Aktive Mittagspause der HAPAG LLOYD: „Es geht um die Wurst“
- „Wir fahren nach Berlin“ – Protest vor der Botschaft von Singapur
- Globale Solidaritätsaktion „Es ist fünf vor zwölf“

Abb. 4: Agenda der Arbeitnehmervertretung im Abwehrkampf

„HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg“

Schnell steht auch das Motto fest: „HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg“. Das soll für den Erhalt der Arbeits- und Ausbildungsplätze an Land und auf See stehen – vor allem aber für den Erhalt der Selbständigkeit und für die Verhinderung des geplanten Verkaufs ins Ausland. Am Zeitplan des Verkaufsprozesses entlang organisieren sie die Aktionen. Oberstes Ziel ist: Die Belegschaft sensibilisieren und die Öffentlichkeit informieren. Vor allem die Belegschaft muss hinter den Aktionen stehen. Unterschriftenlisten gehen durch die Betriebe. Was ist geplant? Wie können wir Abwehrmaßnahmen organisieren? Wer beteiligt sich?

Konfrontation mit TUI-Aktionären auf der Hauptversammlung in Hannover

Als Nächstes fährt die Belegschaft zur Hauptversammlung der TUI AG nach Hannover. Dort sind die Eigentümer versammelt. Sie sollen 1:1 den Widerstand der Beschäftigten gegen einen Verkauf „ihrer“ HAPAG LLOYD erfahren. Also verteilen sie ihr Flugblatt vor dem Congress Centrum Hannover. „Das war eine Mickymausveranstaltung. Wenn die Flieger [Belegschaft der TUI Fly, Anm. d. Verf.] nicht da gewesen wären ... Wir waren mit zwei oder drei Bussen da“, schmunzelt Dieter Lübkemann. Doch niemand sollte sein Pulver gleich am Anfang verschießen.

Spektakel auf der Shanghai Express

Die nächste Aktion läuft auf dem Container-Riesen „Shanghai Express“. Hierzu drucken die Betriebsräte auf einem 140 m langen Banner das neue Motto: HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg. Mit dem Banner an der Bordwand soll die Shanghai Express in den Heimathafen einlaufen. Auch wenn das Banner an der Wand eines Container-Schiffes eher wie ein Taschentuch wirkt, hatten die See-Betriebsräte, die es an der Schiffswand befestigen sollten, ihre liebe Not damit: „Unsere See-Betriebsräte sind mit dem Lotsen-Versetzboot rausgefahren und mussten die kiloschwere Bannerrolle die Lotsen-Leiter raufschleppen. Von den Seeleuten an Bord konnten wir kaum Unterstützung erwarten und von der Schiffsleitung allemal nicht“.

Auch eine Pressemitteilung ist bereits verschickt, doch in letzter Minute droht die Aktion zu scheitern: Das Schiffsmanagement der HAPAG LLOYD hätte die Aktion abblasen müssen, falls ihnen diese Pressemitteilung in die Hände gefallen wäre.

Schließlich befindet sich die Konzernmutter mitten in den Verhandlungen um den Verkauf der HAPAG LLOYD, und die von der Arbeitnehmervertretung verfolgte Selbstständigkeitsstrategie ist nicht im Interesse der Konzernmutter. Dieter Lübke: „Auch der Kapitän hätte in Teufels Küche kommen können, er hatte jedoch nichts bemerkt – vielleicht hat er zur anderen Seite geguckt“. Doch am Ende geht alles gut – die Aktion wird ein voller Erfolg – die Presse berichtet wie erhofft von dem Spektakel.

Unterschriftensammlung und Informationsverbreitung weltweit

Die Arbeitnehmervertreter bitten die Beschäftigten von Hapag-Lloyd, die Bürgerinnen und Bürger, die Politik und die Wirtschaft der Stadt sowie alle mit Hamburg Verbundenen, Unterstützerbriefe zu schreiben und sich mit ihrer Unterschrift zum Verbleib der HAPAG LLOYD am Standort Hamburg zu bekennen. Die Listen kann sich jeder von der eigens für die Aktionen aufgebaute Internet-Seite www.rettet-hapag.de herunterladen, wo später auch die Unterzeichner veröffentlicht werden. Einer der ersten, der unterschreibt, ist der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt.

Auch die Belegschaft macht mit – nicht nur bei HAPAG LLOYD, sondern auch bei der Touristik in Hannover – und der TUI Aktionärinnen-Aktionärsverein. Viele Beschäftigte bieten aktiv Unterstützung an, sprechen Passanten im Einkaufszentrum auf den befürchteten Verkauf der HAPAG LLOYD nach Asien an und machen am Wochenende in der Hamburger Fußgängerzone Werbung für die Aktion. Zwar gibt es auch bürokratische Behinderungen, z. B. wenn Kollegen in der S-Bahn Unterschriften sammeln. Aber schnell dreht sich auch hier der Wind zu ihren Gunsten. Schließlich entwickelt die Hamburger Hochbahn selbst ein Plakat „HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg“.

Ein Flugblatt und Unterschriftenlisten werden ins Englische übersetzt und von den internationalen Besatzungen der HL-Schiffe in der ganzen Welt verbreitet. Am Ende halten die Betriebsräte in Hamburg mehr als 23.000 Unterschriften in Händen.

Mittlerweile läuft der Abwehrkampf weltweit. Unabhängig von den Aktivitäten der Betriebsräte entsteht eine Bürgerinitiative. Für eine Gruppe HL Beschäftigter, die sich an einem Solidaritätslauf durch Hamburgs Speicherstadt beteiligen, werden mit dem Motto der Aktion bedruckte T-Shirts gekauft, damit sie auf ihren Abwehrkampf aufmerksam machen können. Das T-Shirt findet soviel Anklang, dass die Bürgerinitiative später T-Shirts für die Belegschaft nachdrucken lässt.

Premiere: Pressetermin mit den lokalen Medien

Die Arbeitnehmervertreter machen weiter. Sie organisieren ein Hintergrundgespräch mit Vertretern der Hamburger Lokalpresse. Verdi unterstützt die Aktion mit Technik, Organisation und Geld. Doch Uwe Klein, hanseatisch zurückhaltend und vorsichtig, geht das zu schnell. Große Medienauftritte sind nicht seine Sache. Er bleibt im Umgang mit der Presse skeptisch: Hilft uns das? Oder wollen die Medien nicht einfach nur ihre Blätter füllen, um Geld zu verdienen? Doch Schließlich setzt sich der Pragmatismus durch, und sie gehen gemeinsam ans Werk, auch wenn ihnen selbst etwas mulmig zumute ist: „Wir haben das gemacht, wie eine Jungfrau zum Kind kommt“, schmunzelt Dieter Lübke.

Und die Lokalpresse wird aufmerksam. Darunter das Hamburger Abendblatt, das sich mit seiner wohlwollenden Berichterstattung schnell zum wichtigsten Partner der Arbeitnehmervertretung entwickelt. Rundfunk und Fernsehen sind da. Die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten bleiben auch der Kommunikationsabteilung der HL-Konzernzentrale nicht verborgen. Sie entsendet einen Beobachter, der die Bedeutung der Aussagen nach Schluss der Veranstaltung zwar als „lau“ und „harmlos“ herunterspielt. Doch allein sein Kommen offenbart, dass hier etwas ins Rollen gekommen ist, dessen Bedeutung über den noch etwas holprigen Anfang schon hinausgeht. Auch die Pressereferentin der Gewerkschaft Verdi, Sabine Bauer, macht den beteiligten Betriebsräten Mut: „Gut gelaufen, eine gelungene Veranstaltung“.

Aktive Mittagspause der HL-Belegschaft: Es geht um die Wurst!

Am 02. Juli 2008 macht auch die Mehrheit der Belegschaft in einer Betriebsversammlung ihre ablehnende Haltung zum Verkauf der Hamburger Traditionsreederei ins Ausland deutlich. Sie belässt es nicht bei verbalen Erklärungen, sondern strömt vor die Firmenzentrale und blockiert den Ballindamm am Sitz der Firmenzentral von HAPAG LLOYD. Die Betriebsräte sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen sich für eine „Hamburger Lösung“ stark, die die Eigenständigkeit und den Verbleib des Unternehmens in der Hansestadt sichert. Dieter Lübke mann damals: „Hamburg ohne Hapag-Lloyd – das wäre wie ein Hafen ohne Schiffe.“

Die nächste Aktion starten die Beschäftigten am 30. Juli 2008 im Anschluss an eine weitere Betriebsversammlung: Die „aktive Mittagspause“. Unter dem Motto „HAPAG LLOYD – es geht um die Wurst“ geht es zu den Imbissständen in der Hamburger Mönckebergstraße auf Höhe der dortigen U-Bahnstation.

Die Belegschaft erhält Würstchengutscheine. Uwe Klein, Betriebsratsvorsitzender in Hamburg: „Unsere Aktionen (...) haben die Großaktionäre und TUI-Chefs beeindruckt – aber offenbar noch nicht genug. Deshalb werden wir weitermachen mit unserem Protest, bis der Verkauf ins Ausland gestoppt wird und Hapag-Lloyd in Hamburg gerettet ist. Und weil es jetzt mit dem Erreichen der Gebotsfrist richtig ernst wird, wollen wir auch ein knackiges, hamburgisches Zeichen setzen: Jetzt geht’s um die Wurst!“⁵⁰ Dieter Lübke mann: „Diese Aktion hat für den eigentlichen Kick in der Belegschaft gesorgt, die ja grundsätzlich eher konservativ ist, dass man sich um seine Arbeitsplätze auch kümmern muss“.

„Wir fahren nach Berlin“ - politischer Druck auf Singapur

Damit stehen die vielen kleinen Aktionen kurz vor dem dramaturgischen Höhepunkt: Als sich die Informationen verdichteten, dass NOL zum kleinen Kreis der Kaufinteressenten gehört, wollen die Arbeitnehmer politischen Druck auf Singapur ausüben. Dabei machen sie sich das Wissen zunutze, dass die aussichtsreichste Kaufkandidatin für die HAPAG LLOYD, die Reederei NOL, zu 70% im Besitz des Staats-

⁵⁰ <http://www.rettet-hapag.de/index.php?es-geht-um-die-wurst>.

fonds Temasek ist und die Stadt Singapur Wert legt auf gute Handelsbeziehungen mit Europa. Außerdem ist bekannt, dass die Ehefrau des singapurianischen Präsidenten Mitglied der Geschäftsführung von NOL ist.

Also schreiben die Arbeitnehmervertreter alle Hamburger Fraktionen und ausgewählte Mitglieder des Deutschen Bundestags an und bitten um Unterstützung für ihre Sache. Tenor: Es muss im Interesse des Standortes Deutschland und der Stadt Hamburg verhindert werden, dass die HAPAG LLOYD ins Ausland verkauft wird. Dieter Lübke: „Aber es ist nicht nur der Standort Hamburg: Ist das maritime Know-how – Schiffsbau, Entwicklung, usw. – erst mal weg, kommt es nicht zurück. Die Schiffe der HL werden zwar in Fernost gebaut, aber wir lassen die Motoren bei Deutz in Deutschland entwickeln, und wer kauft, sagt, ich habe meine eigenen Maschinen, warum soll ich Deutz-Motoren einbauen? Insofern war für uns klar, dass es nicht nur die Hamburger Politiker etwas angeht, sondern auch Bundespolitiker“.

Dabei machen die Betriebs- und Aufsichtsräte auch nicht Halt vor den ganz Großen der Politik: Vom ehemaligen Bundeskanzler Helmut Schmidt wissen sie, dass er gute Kontakte hat zum Vorgänger des heutigen Staatspräsidenten von Singapur. Ob der Altbundeskanzler sich bewegen lässt, einen Brief zu schreiben an seinen ehemaligen Amtskollegen? Leider zerschlägt sich die Hoffnung, ein persönlicher Kontakt kommt nicht zustande. Aber Helmut Schmidt, der bereits zu den ersten Unterzeichnern im Rahmen der Unterschriftenaktion gehörte, gibt dem Hamburger Abendblatt ein Interview, in dem er sich im Sinne der Arbeitnehmervertreter äußert. Andere Zeitungen greifen den Inhalt auf – mit der entsprechenden Wirkung in der Öffentlichkeit.

Wie verhält sich die Berliner Politik zu den Aktionen? Am Anfang tut sich wenig. Dieter Lübke: „Wir sind nicht so richtig dahinter gekommen, wie aktiv die Bundesregierung in unserer Sache ist. Wir haben auch den Wirtschaftsminister Glos angeschrieben. Aber seine Staatssekretärin, Dagmar Wöhrl, hat ganz klar nein gesagt zu konkreten Aktivitäten, obwohl sie unsere Richtung unterstützt hat. Wir haben an das „Maritime Bündnis“ erinnert, deren Schirmherrin die Bundeskanzlerin ist“. Das Maritime Bündnis ist eine Initiative zur Förderung der maritimen Wirtschaft in Deutschland, das vom Wirtschaftsministerium unterstützt wird.

Enttäuschung über fehlende Unterstützung von Michael Glos

„Das hat Dagmar Wöhrle auch begriffen, nur Herr Glos nicht. Ich kann nur vermuten, dass unsere Ablehnung der Temasek gegenüber den Bestrebungen des Ministers zuwider lief, das Kapital ausländischer Investoren nach Deutschland zu holen. Nur so kann ich mir erklären, dass Herr Glos uns nicht als schützenswerte Schlüsselindustrie einstufen wollte und der singapurischen Staatsregierung signalisiert hat, einem Verkauf der HAPAG LLOYD nach Singapur stünde nichts im Wege“.

Als die NOL ihre Aktivitäten im Hinblick auf den Kauf von Hapag-Lloyd verstärkt und der NOL-Chef Ron Widdows in einem Schreiben an seine Kunden klarmacht, dass er in einer Übernahme Hapag-Lloyds eine gute Gelegenheit sieht, die jeweiligen Stärken zweier sich sehr gut ergänzender Unternehmen zu bündeln, zeigt die HL-Belegschaft erneut Flagge.

Am 19. August starten sie vom Ballindamm aus im Bus-Konvoi mit mehr als 300 Teilnehmern nach Berlin vor das Botschaftsgebäude des Stadtstaates Singapur. Das mittlere Management tut sich am Anfang noch schwer, die Belegschaft ziehen zu lassen, und das noch mitten in der Ferienzeit – rund 300 Beschäftigte sind im Urlaub. Dieter Lübke: „In einer so bedrohlichen Lage für die Beschäftigten muss es doch möglich sein, dass der Laden mal einen Tag zu ist“.

Vor dem Botschaftsgebäude fordern sie Arbeitsplatzergänzung und Standortsicherung, und um ihrer Sache den nötigen Nachdruck zu verleihen, sorgt eine vom Betriebsrat Hamburg organisierte Trommler-Gruppe in den engen Straßen für Wirbel.

Während Bundeswirtschaftsminister Michael Glos bei seiner Meinung bleibt, dass die Reederei kaufen könne, wer wolle, werden die Politiker in Singapur unruhig. Denn vom Protest der HL-Belegschaft vor der Botschaft berichten nicht nur die Hamburger Medien. Artikel zum Widerstand von Belegschaft in Deutschland erscheinen auch in den asiatischen Zeitungen, und dort entsteht der Eindruck, die deutsche Bevölkerung sei gegen den Erwerb durch NOL. Das liegt sicher auch an der Resolution, die die Arbeitnehmervertreter einem Botschaftsvertreter in Berlin übergeben haben: Der Kampf der Belegschaft wird auch dann fortgesetzt, wenn NOL die HAPAG LLOYD kauft. Von Seiten der NOL-Geschäftsführung kommen zwar halbherzige Angebote,

wie Überlegungen, die Europa-Zentrale in Hamburg anzusiedeln, doch die HL-Belegschaft lässt sich nicht beirren.

Unterbindet die Konzernmutter in Hannover den Protest der Beschäftigten?

Wie hat die TUI-Spitze in Hannover auf den Widerstand ihrer Beschäftigten reagiert, wenn man davon ausgeht, dass sich der Konzern ja mitten in den Verkaufsverhandlungen befand? Christoph Großmann: „Hier ist das zumindest geduldet worden – ob mit einem lachenden Auge oder mit der Faust in der Tasche, das weiß ich nicht. Durch die professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist der Verkauf der HAPAG LLOYD zu einer politischen Frage geworden und nun auf einer anderen Ebene gelandet. Vielleicht war man deshalb in Hannover so vorsichtig mit eigenen Interventionen. Zumal sich die Aktionen bewusst nie gegen den TUI-Vorstand gerichtet haben – obwohl sich die Belegschaft sicher das eine oder andere Mal lieber an der Person Dr. Frenzel abgearbeitet hätte. Schließlich siegte die Vernunft gegen die Emotionen und der Kopf erkannte Ursache und Wirkung“.

In diesem Zusammenhang muss man sich außerdem in Erinnerung rufen, dass der TUI-Vorstand in Hannover derzeit unter dem enormen Druck des Aktionärs Fredriksen steht, der öffentlich massiv gegen einen Verkauf der HAPAG LLOYD auftritt, weil der zu erwartende Verkaufspreis angeblich zu niedrig ist. Fredriksen wartete nur darauf, dass die TUI-Spitze in dieser angespannten Situation einen formalen Fehler macht, um intervenieren zu können. Unter diesem Blickwinkel könnte man das Schweigen des Vorstands auch als geschickten Schachzug der Konzernführung bezeichnen. Der Verkauf an das Hamburger Konsortium hatte für die TUI neben dem besten Angebot weitere Vorteile: die unternehmerische Tätigkeit in der Containerschifffahrt, wie sie in der Satzung festgelegt ist, konnte weiterhin betrieben werden. Bei einer vollständigen Trennung wäre zuvor eine Satzungsänderung erforderlich gewesen. Aus Sicht des Erwerberkonsortiums, – das ja im Wesentlichen aus dem Spediteur Kühne bestand – war der Erwerb von nur 2/3 der Anteile ebenfalls günstig, da eine dementsprechend niedrigere Finanzierung erforderlich war.

Dann sickerten die ersten Meldungen durch, die NOL zögerte mit dem Kauf der HAPAG LLOYD, da der Preis zu hoch sei und die Schifffahrt gerade in die Krise geriete. Prompt riefen zahlreiche Medienvertreter beim Betriebsrat der HAPAG LLOYD an und beglückwünschten die Betriebsräte, sie könnten doch jetzt die Sektkorken knal-

len lassen. Die bleiben gelassen und vorsichtig: Dieter Lübke: „Das war alles nur Show. Wir sind weiter davon ausgegangen, dass NOL unverändert hoch interessiert war. Wir haben bis in den Oktober hinein weiter Unterschriften sammeln lassen“.

Globale Protestaktion „Es ist fünf vor zwölf“

Eigentlich sollte der Tag vor der Botschaft Abschluss und Höhepunkt des Protestes sein. Aber noch war der Verkauf nicht abgeschlossen. Die Frist für die Abgabe der bindenden Angebote lief erst Ende September aus. Bis dahin mussten sie Präsenz zeigen und die Motivation der Belegschaft für den Kampf um den Erhalt der HAPAG LLOYD in Hamburg hochhalten.

Am 24.09.2008 startet die Belegschaft eine globale Protestaktion gegen den Verkauf ihres Unternehmens an die NOL unter dem Motto „Es ist fünf vor zwölf“. Gegen die drohende Übernahme wollen sie am 24. September in Europa, Amerika und Asien gemeinsam Flagge zeigen. Dazu sollen in den Niederlassungen fünf Minuten vor zwölf Uhr (Ortszeit) kleinere und größere Zeichen des Protestes gesetzt werden. Die internationale Belegschaft der HAPAG LLOYD wird aufgefordert, um fünf vor zwölf ein Photo zu machen, das eine Verbindung zur Aktion schafft. Das globale Flaggezeigen beginnt schließlich am Sitz der Unternehmenszentrale am Hamburger Ballindamm 25.

Nach der Betriebsversammlung und einer kurzen Begrüßung durch den Betriebsrat verlegen sie den Versammlungsort zum Kreuzfahrt-Terminal am Chicago-Kai im Hamburger Hafen, wobei die Beschäftigten mit ihren Transparenten, Fahnen und Plakaten vom Ballindamm durch die Innenstadt in die Hafencity ziehen. In der Halle des Kreuzfahrt-Terminals wird die Versammlung fortgesetzt. Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft lösen nun ihr Versprechen ein, die Aktion auch selbst zu unterstützen: Bischöfin Maria Jepsen, der Hamburger Finanzsenator Dr. Michael Freytag, der Betriebsratsvorsitzende des Containerterminals Altenwerder und Gert Hüfner von Verdi halten Reden.

Um 11.55 Uhr ertönen von Schleppern, Fähren, Barkassen und Museumsschiffen im Hamburger Hafen Sirenen und Signale. Auch sie schließen sich damit der Forderung an: „Hapag-Lloyd gehört zu Hamburg“.⁵¹ Spontan entscheidet die Belegschaft, Mi-

⁵¹ <http://www.rettet-hapag.de/index.php?aEzWir-sagen-DankeEoe>; Zugriff am 18.3.2009.

chael Kühne einen Brief zu übergeben. Kühne spielt mit. Die Belegschaft jubelt und ruft immer wieder einen Namen. Dieter Lübke fordert Kühne zu einer spontanen Rede auf. Kühne trifft den richtigen Ton und versichert der Belegschaft auch, dass im Falle eines Erwerbs der HAPAG LLOYD durch das Hamburger Konsortium die Arbeitsplätze in Hamburg erhalten bleiben werden.

Obwohl die Aktion in Fernost z. T. sogar blockiert wird, gehen an diesem Tag aus den weltweiten Niederlassungen der HAPAG LLOYD zahlreiche Solidaritätsgrüße ein: „HAPAG LLOYD gehört zu Hamburg“.

Geschafft – HAPAG LLOYD bleibt in Hamburg!

Am 12. Oktober 2008 verkündet die TUI, dass sie die HAPAG LLOYD an ein Konsortium um den Hamburger Spediteur Michael Kühne verkauft und die restlichen Anteile selbst behält.

Sie haben es geschafft.

Auf der Internet-Seite der Aktion „Rettet HAPAG LLOYD“ steht seit dem⁵²:

„Wir sagen Danke!“

Es war ein großer, gemeinsamer Kampf – und er war erfolgreich: Am Sonntag, den 12. Oktober wurde entschieden, dass das Hamburger Konsortium den Zuschlag zum Kauf von Hapag-Lloyd erhält. Damit haben wir unser Ziel erreicht:

Hapag-Lloyd gehört auch weiterhin zu Hamburg!

Hiermit möchten wir allen danken, die uns aktiv bei unseren Aktionen und unserer Unterschriftensammlung unterstützt und somit wesentlich zum Erfolg unseres Kampfes beigetragen haben. Sie alle haben uns Mut gemacht und uns immer wieder gezeigt, dass der von uns eingeschlagene Weg der richtige war. Wir sollten diesen guten Geist der Solidarität auch in den kommenden Jahren bewahren.

⁵² <http://www.rettet-hapag.de/index.php?aEzWir-sagen-DankeEoe>; Zugriff am 14.3.2009.

Jenseits der Verantwortung ... jedoch nicht frei davon

Eine persönliche Betrachtung aus der Sicht von **Uwe Klein**, damals Betriebsratsvorsitzender der HAPAG LLOYD AG, Hamburg, und Konzernbetriebsratsvorsitzender der TUI AG, heute im Ruhestand, und ...

„...ein Resümee nach 6 Monaten als Rentner ohne Funktion und mitten in der schwersten Finanz- und Wirtschaftskrise, die ich erlebt habe.

Das Ergebnis gleich vorweg: Unser Ziel wurde erreicht, HL ist ein Hamburger Unternehmen. Jede andere Lösung hätte nicht nur eine große Gefahr für die Arbeitsplätze bedeutet sondern auch für den Standort Hamburg und die maritime Wirtschaft in Deutschland.

Nun muss sich HL mit neuen und alten Eignern in der schwersten Weltwirtschaftskrise behaupten. Wir „Hapagnesen“ haben das Potenzial dazu und werden aus dieser Krise gestärkt herausgehen, wenn wir uns auf das Notwendige konzentrieren und gemeinsam – Belegschaften und Management – nach Lösungen suchen, bei denen die Lasten und Einschnitte gerecht verteilt sind. Es wird schmerzhaft genug. Jegliche andere Scharmützel um Nebensächlichkeiten und Eitelkeiten schaden dem Unternehmen.

Ich bin froh, dass aus einer Idee erst konzentrierte Arbeit der Betriebsräte (Land- und Seebetriebsräte), dann engagierte Teamarbeit der Belegschaft und letztlich eine breite politische Bürgerbewegung wurde, die letztlich mit ihrem Slogan: *Hapag Lloyd gehört zu Hamburg* erfolgreich war.

Wir Betriebsräte waren ja – wie alle Betriebsräte in solchen Situationen – keine Profis für Widerstandskampagnen. Zudem hatten wir mit dem Handicap zu leben, dass wir kein produzierender Betrieb sind, den die Menschen schon von der Marke oder dem Produkt her kennen, wie beispielsweise VW. Entsprechend verfügten wir weder über gewachsene Kontakte zu den Medien, noch hatten wir in der Öffentlichkeit bekannte Menschen in unseren Gremien. Zudem sind wir mit unseren wenigen Gewerkschaftsmitgliedern kein gewerkschaftsrelevantes Unternehmen, bei dem die Gewerk-

schaft schon dahinter steht, wenn man nur hustet. HL war und ist ein von einer Angestelltenmentalität geprägtes Unternehmen.

Hier lag auch meine anfängliche Skepsis. Wie sollten wir als gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte unsere Kolleginnen und Kollegen zu Aktionen, wie auf die Straße und wie zu einem längeren sich aufbauenden Kampf auf die Straße bewegen?

Im September „kaperten“ unsere Kollegen vom Seebetriebsrat die ShanghaiExpress und brachten an der Reling ihr 80 Meter langes Transparent an, während das Containerschiff in den Hamburger Hafen einlief. Das war der Startschuss zu unserem „Rettet Hapag Lloyd Marathon“.

Kurz danach wurden wir von unseren Kolleginnen und Kollegen überrascht. Sie gingen nach einer Betriebsversammlung spontan auf den stark frequentierten Ballindamm. Ohne Genehmigung, ohne Vorankündigung. Ein starker „Schwarzer Block“ (Kollegen in dunklem Anzug mit Krawatte) war auch dabei. Und er sollte uns wie die meisten anderen KollegInnen auch weiterhin begleiten.

Prompt kam aufgeregt die Polizei. Sie wollte den Aufruhr beenden und wieder Ordnung herstellen. Doch die Menschen reagierten selbstbewusst und überzeugt, dass besondere Situationen besonderer Maßnahmen bedürfen. Künftig wurde die Polizei vorher informiert und wurde uns zum Freund und Helfer.

Kaskadenförmig verbreitete und verbreiterten sich die Informationen und später auch die Aktionen. Zunächst brachten wir die Belegschaft dazu, Farbe zu bekennen. Mit der Belegschaft schafften wir es dann, gemeinsam Tausende von Bürgerinnen und Bürgern zu Unterstützern zu machen. Es gesellten sich Promis aus Hamburg und der Republik dazu. Allen voran Bundeskanzler a. D Helmut Schmidt. Das empfand ich als Anerkennung und Auszeichnung. Öffentliche Unterstützung durch Helmut Schmidt haben wohl nicht viele ähnlich gelagerte Aktionen erfahren.

Als sich dann auch der Senat über alle Parteigrenzen hinweg nicht nur verbal hinter die von uns so genannte Hamburger Lösung stellte sondern sich mit 500 Millionen Euro an dem Konsortium beteiligte und als Wirtschaftssenator Gedaschko und sein

Staatssekretär Bonz, mein Stellvertreter Dieter Lübke und ich einen entsprechenden Unterstützungsvertrag unterzeichneten, war der erste politische Erfolg erungen.

Die Belegschaft bedankte sich dann auf halbem Wege zum Rathaus vor dem Europacenter beim Senat, der an diesem Tage auch über die Beteiligung an dem HH-Konsortium beriet. Der Senatspräsident und die Sprecher der Bürgerschaftsfraktionen kamen uns ebenfalls entgegen und versicherten uns ihre Unterstützung und Solidarität. Eine gute Stunde voller Symbolik für Demokratie und Bürgerbeteiligung.

Wie bekannt, folgten weitere symbolträchtige Aktionen. Aktionen, die von Verdi ganz selbstverständlich unterstützt wurden, ohne den Versuch, sich in den Vordergrund zu spielen. Überzeugende tatkräftige Hilfe trotz unseres geringen Verdi-Organisationsgrades. Das war überzeugender und nachhaltiger als viele Sonntagsreden.

Mein Fazit und meine Empfehlungen daraus:

- Möglichst früh mit der Planung von Aktionen mit den Menschen im Unternehmen beginnen.
- Ideen sammeln und weiterentwickeln.
- Aktionen konkret planen.
- Bündnispartner suchen und es ihnen erleichtern, die zentralen Forderungen zu unterstützen.
- Unmissverständlich, jedoch nicht verbal-radikal, also ehrlich in den Aussagen.
- Permanenten Informationsaustausch mit der Belegschaft und den Medien. Und über die Medien auch mit den Unterstützern, die nicht den direkten Draht haben.
- Möglichst allen potenziellen Unterstützern die Chance geben mitzumachen. Ideologische oder parteipolitische Scheuklappen ablegen. Jedoch keine Zusammenarbeit mit faschistoiden Organisationen.
- Symbolische Wiedererkennung mit T-Shirt, Button, Banner, etc schaffen.
- Vertrauensvolle Kontakte zu Journalisten schaffen, die nicht jede Information gleich in der nächsten Ausgabe verbreiten.

- Über den eigenen Schatten springen und diplomatisch Gespräche führen, die eigentlich gar nicht stattgefunden haben.
- Bündnispartner die Chance zu Darstellung geben.
- Stets auf die freiwillige Selbstkontrolle achten. Es geht um die Sache und nicht um die eigene Profilierung oder gar Selbstdarstellung.
- Aufgaben delegieren und nicht selbst die Rosinen heraus picken.
- Sich immer selbst treu bleiben und auf Bodenhaftung achten.
- Wachsende Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit nicht mit persönlicher Anerkennung verwechseln; sie hält nur solange, wie sie medial interessant ist.
- Engagiert und selbstbewusst, jedoch auch respektvoll auf jeden Versuch einwirken, die eigenen Aktionen als Trojaner missbrauchen zu lassen. Manchmal scheinen große Organisationen diesen Hang zu haben.
- Der Versuchung und der Forderung widerstehen, die Auseinandersetzung populistisch auf ein persönliches Feindbild zu konzentrieren.
- Stattdessen die Logik des Systems herausarbeiten, denen Personen folgen. So können Enttäuschungen vermieden werden, weil Zusammenhänge erkannt werden.
- Hilfsangebote annehmen und prüfen. Absagen immer ehrlich begründen.
- Nach Aktionen den Menschen danken, die sie vorbereitet, durchgeführt und sich beteiligt haben.

Sich negativen Entwicklungen aktiv zu widersetzen, ist ein wichtiger Ausdruck der Selbstachtung. Es ist eine Chance, Irrwege zu korrigieren. Allerdings muss das frühzeitig vor den Entscheidungen geschehen. Jeder muss die Chance haben, sein Gesicht zu wahren, wenn er es will. Ich glaube, hier haben wir als Bürger – insbesondere wenn wir uns gesellschaftspolitisch engagieren – noch einen erheblichen Nachholbedarf“.

– Uwe Klein –

Lessons learnt der Arbeitnehmervertretung – bodenständig und glaubwürdig bleiben

Welchen Rat haben Dieter Lübke und Christoph Großmann für Kolleginnen und Kollegen in einer ähnlichen Situation?

- 1. Eigene Alternativen entwickeln:** Es nützt nichts, nur gegen die bestehende Strategie (der Geschäftsführung, von kritischen Aktionären) zu opponieren. Die Arbeitnehmervertretung muss eine eigene Alternative dagegen stellen. Diese Alternative muss sich klar beschreiben und gegen das Konzept der Gegenseite abgrenzen lassen. Nur dann kann sie auch überzeugend nach außen kommuniziert werden. Hierfür muss die Arbeitnehmervertretung klare Kriterien entwickeln, an denen sich die eigene Lösung ausrichtet (z. B. Arbeitsplatzergänzung, Standortsicherung). Im Beispiel Hapag Lloyd trat die Arbeitnehmervertretung nicht generell gegen einen Verkauf an, hatte sich aber anders als die Geschäftsführung zum Ziel gesetzt, einen Verkauf ins Ausland zu verhindern und die Selbständigkeit der Reederei zu erhalten.
- 2. Unternehmensübergreifende Interessen einbeziehen:** Die Alternative der Arbeitnehmervertreter muss über das Interesse des eigenen Unternehmens hinausreichen. Es müssen stattdessen die positiven und negativen Auswirkungen der Lösungen des Unternehmens/der Aktionäre auf der einen Seite und der Arbeitnehmervertretung auf der anderen Seite für die Gesamtgesellschaft herausgearbeitet werden. So können sich auch Menschen außerhalb des Unternehmens mit dem Anliegen der Arbeitnehmervertretung identifizieren. Im Beispiel HAPAG LLOYD gelang es den Aufsichts- und Betriebsräten zu vermitteln, welche negativen Folgen ein Verkauf der Schifffahrt ins Ausland Auswirkungen für die Stadt Hamburg gehabt hätte.
- 3. Unterstützung durch die Belegschaft, der Politik und der Bevölkerung sicherstellen:** Die Arbeitnehmervertreter müssen versuchen, zuerst die Belegschaft hinter sich zu bringen. Sie muss von Anfang an über die geplanten Maßnahmen informiert und so weit wie möglich auch aktiv beteiligt werden. Erst im

zweiten Schritt erfolgt die Information von Politik und wichtigen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft.

4. **Professionelle Öffentlichkeitsarbeit organisieren:** In der Regel ist die Arbeitnehmersvertretung damit überfordert, ihre Aktivitäten medienwirksam zu planen und darzustellen. Nach einer nüchternen Einschätzung der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen sollte sie möglichst auch professionelle Unterstützung einholen. Das umfasst die Planung und Koordination eines schlüssigen Gesamtkonzeptes genauso wie die redaktionelle Alltagsarbeit (Pressemitteilungen, Interviews). Die Arbeitnehmersvertretung der HAPAG LLOYD hat für diese Aufgaben bewusst einen Presseberater eingesetzt.
5. **Die Dramaturgie beachten:** Um Wirkung erzielen zu können, sollte das Pulver nicht schon am Anfang verschossen werden. Ideal ist es, über einen längeren Zeitraum mehrere kleinere Aktionen aneinander zu reihen, die in ihrer Dramaturgie gesteigert werden. In diesem Zusammenhang muss die Arbeitnehmersvertretung auch versuchen abzuschätzen, wie lange dieser Prozess dauern könnte, damit ihr nicht gerade auf dem Höhepunkt der Aktivitäten das Geld ausgeht.
6. **Erfolg der Arbeitnehmersvertretung führt nicht automatisch zu einem höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad:** Christoph Großmann: „Das Engagement der Verdi war sehr überzeugend. Umso weniger verstehe ich, wieso die Gewerkschaft diesen erfolgreichen Kampf nicht für ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit genutzt hat“. Dieter Lübke: „Die Belegschaft hat die Aktionen wohl eher mit den Betriebsräten in Verbindung gebracht“.
7. **Verbindlich und glaubwürdig sein:** Die Aussagen, die Arbeitnehmervertreter machen, müssen zuverlässig und verbindlich sein. Heißt: Den Mund nicht zu voll nehmen. Das, was zugesagt wird, muss auch realisierbar sein.
8. **Früh aufstehen!** Christoph Großmann: „Man kann nie zu früh anfangen, einen Plan für den Fall des Falles zu entwickeln, um nicht immer wieder in Situationen zu kommen, wo man Abstriche an der Wunschlösung machen muss, weil man zu kurzatmig agiert. Die Zeit verschenkt man am Anfang“.

Zum Schluss

Der Erfolg hat viele Mütter und Väter. Das gilt auch für den Kampf der Beschäftigten um die Selbständigkeit „ihrer“ HAPAG LLOYD. Jenseits der Solidarität von Bürgern und Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik hat auch praktische und finanzielle Unterstützung – z. B. der Gewerkschaft Verdi, der ITF und nicht zuletzt auch der TUI-Geschäftsleitung⁵³ – zum Erfolg beigetragen.

Die Aktivitäten der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung lassen sich nicht eins zu eins auf andere Unternehmen übertragen. Auch sollten sie nicht zum allgemeinen Maßstab für andere Arbeitnehmervertretungen erhoben werden, weil der Anspruch an Professionalität und Ressourcen wohl schlicht zu hoch wäre. Das Beispiel kann aber als Ansporn dienen: Denn wer handelt, statt in der Rolle des Betroffenen abzuwarten, fühlt sich den Umständen nicht mehr bloß ohnmächtig ausgeliefert.

Zwar gibt es vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzmarktkrise eine realistische Chance für ein kollektives Umdenken der Wirtschaftsakteure in die Richtung, dass gesamtwirtschaftliche Ziele und damit auch soziale Belange künftig stärker in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Es wäre aber naiv zu glauben, dass die Triebfeder der Wirtschaft – Profit zu erzielen – ein für alle Male erlahmt wäre. Und tatsächlich geht es auch nicht darum, das Streben nach Gewinn zu unterbinden. Ziel muss es vielmehr sein, Rahmenbedingungen für einen fairen Ausgleich der Interessen von Eigentümern und anderen Gruppen im Unternehmen – vor allem der Beschäftigten – zu schaffen.

⁵³ ITF, International Transport Workers' Federation; sie vertritt Verkehrsbeschäftigte in aller Welt und setzt sich im Rahmen von Kampagnen und Solidaritätsmaßnahmen auf globaler Ebene für ihre Interessen ein; Quelle: <http://www.itfglobal.org/language-selector.cfm>.

Quellenverzeichnis

Cornelia Girndt, Angriff von den Kapitalmärkten, in: Magazin Mitbestimmung, Heft 4/2005, S. 10-15

J. Heitmann, TUI-Aufseher stellen die Weichen neu, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 1.9.2006, S. 9

Jens Heitmann, „Wie ein Schlag ins Gesicht der Eigentümer“, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 8.5.2008, S. 13

Jens Heitmann, Gewerkschaft fordert Wulff zum Einstieg bei der TUI auf, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.10.2006, S. 1

Jens Heitmann, TUI will Zentralen zusammenlegen, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 7.12.2006, S. 13

Jens Heitmann, TUI-Betriebsräte streiten über Umzug, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 8.12.2006, S. 13

Jens Heitmann, TUIfly.com wird die neue Marke, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 14.12.2006, S. 11

Jens Heitmann, Freunde stützen Frenzel, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 29.9.2007, S. 11

Jens Heitmann, Fredriksen erhöht Druck auf die TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.4.2008, S. 11

H. Klausning, Gerüchte um Aufspaltung der TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 17.10.2006, S. 9

M. Kopp/M. Iken, Die Reederei Hapag-Lloyd gehört nun Hamburg, Welt Online, URL: <http://www.welt.de/hamburg/article2566691/Die-Reederei-Hapag-Lloyd-gehoert-nun-Hamburg.html>, Zugriff am 18.3.2009

Eberhard Krummheuer/M. Eberle, Tui baut HAPAG LLOYD zum Riesen auf, Handelsblatt vom 20.10.2005, S. 16

Eberhard Krummheuer, Tui steht bei Aktionären für „Tränen unter Investoren“, Handelsblatt vom 11.5.2006, S. 15

Eberhard Krummheuer, Neue Wende im Kampf um Tui, Handelsblatt vom 22.7.2008, S. 11

Eberhard Krummheuer, TUI erhöht Hapag-Lloyd-Anteil, Handelsblatt.com vom 26.2.2009

G. Lipinski/H. Steuer, Verkauf von HAPAG LLOYD ist nur eine Frage der Zeit, Handelsblatt.com vom 4.9.2006

K. D. Oehler, Noch schützt TUI der hohe Kurs, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 23.10.2006, S. 25

Meite Thiede, Ein unschlagbares Angebot, Süddeutsche Zeitung vom 13.10.2008, S. 21

Meite Thiede, Ein Preis an der Schmerzgrenze, Süddeutsche Zeitung vom 14.10.2008, S. 30

Gerrit Wiesmann, TUI treibt mit Singapur Reederei-Fusion voran, Financial Times Deutschland vom 6.2.2008, S. 3

O. V., TUI will sich Fredriksen nicht beugen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.7.2008, S. 14

O. V., Tui-Aufsichtsrat lässt Fredriksen abblitzen, Handelsblatt vom 14.7.2008, S. 14

O. V., Singapur-Konzern will Hapag-Lloyd, Handelsblatt vom 23.7.2008, S. 11

O. V., Neue TUI-Aktionäre sind alte Bekannte, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 2.12.2004, S. 11

O. V., TUI verschärft Investorensuche, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 16.10.2006, S. 25

O. V., Wulff will Aufteilung der TUI verhindern, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 19.10.2006, S. 11

O. V., Wenn Hermes eingreift, müssen Manager zittern, Handelsblatt vom 17.10.2006, S. 18

O. V., Neuer Großaktionär bei TUI, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 13.03.2007, S. 9

O. V., Investoren trenne sich von TUI-Aktien, Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 31.5.2007, S. 9

O. V., Fredriksen will Kasse machen, Handelsblatt vom 10.6.2008, S. 11

O. V., Wyser-Pratte steigt bei Tui-Konzern ein, Handelsblatt vom 28./29./30.9.2007, S. 1

O. V., Heuschrecke Wyser-Pratte möchte TUI-Chef absägen, WiWo.de vom 28.9.2007, <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/heuschrecke-wyser-pratte-moechte-tui-chef-absaegen-223972/>, Zugriff am 9.3.2009

O. V., TUI prüft Selbstzerschlagung, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,539876,00.html>, Zugriff am 9.3.2009

O. V., Machtkampf um TUI geht weiter, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-TUI-Tourismus;art129,2526801>, Zugriff am 15.3.2009

Preussag AG (Hrsg.), Preussag Profile, Das Magazin, Sonderausgabe September 1999, Zeitreise, 75 Jahre Preussag, Ein Unternehmen im Wandel

Der Konzern – Geschichte des Konzerns, <http://www.tui-group.com/de/konzern/historie/>; Zugriff am 5.4.2009

Geschichte HAPAG LLOYD, http://www.hapag-lloyd.com/de/about_us/history_summary.html, Zugriff am 5.4.2009

http://www.tui-group.com/de/ir/archiv/gb_2005/auf_einen_blick/bilanzstruktur.html, Zugriff am 8.3.2009

Zusammenschluss der TUI AG Touristiksparte mit First Choice Holiday PLC zu einem der weltgrößten Touristikkonzerne, Ad hoc-Meldung gemäß § 15 WpHG (Wertpapierhandelsgesetz), http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2007/19032007_2.html, Zugriff am 9.3.2009

TUI-Aufsichtsrat beschließt Konzernstrategie, Ad hoc-Mitteilung gemäß § 15 Wertpapierhandelsgesetz; http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2008/2008_03_17.html, Zugriff am 9.3.2009

<http://www.rettet-hapag.de/index.php>, Zugriff am 14.03.2009

TUI-Aufsichtsrat stimmt Verkauf der HAPAG LLOYD AG zu; http://www.tui-group.com/de/ir/ir_news_adhoc_mitteilungen/das_jahr_2008/2008_10_12_newsHL.html; Zugriff am 19.3.2009