261

Wirtschaft und Finanzen

Klaus Kost | Lienhard Lötscher
Jörg Weingarten

# Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung

edition
Hans Böckler
Stiftung

Klaus Kost | Lienhard Lötscher | Jörg Weingarten

# Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung

edition 261

Klaus Kost | Lienhard Lötscher | Jörg Weingarten

# Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung

Projektteams:

PCG-PROJECT CONSULT GmbH, Friedrich-List-Straße 2, 45128 Essen, Deutschland: Klaus Kost, Jörg Weingarten, Reinhard Röhrig, Frank Blauschke, Karoline Mis, Tim Pixa

Lehrstuhl Kultur- und Siedlungsgeographie, Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum, Deutschland: Lienhard Lötscher, Björn Frauendienst, Meike Schiek, Corinna Berger, Rainer Benien

SÉMAPHORES, 97A Rue Nationale, 57600 Forbach, Frankreich: Alain Schmitt, Jean Marie Zelus, Georgia Flaus

**Klaus Kost**, Prof. Dr., arbeitet als Geschäftsführer der PSG-PROJECT CONSULT GmbH in Essen und Honorarprofessor am Geographischen Insitut der Ruhr-Universität Bochum.

**Lienhard Lötscher**, Prof. Dr. ist Inhaber des Lehrstuhls Kultur- und Siedlungsgeographie an der Ruhr-Universität Bochum.

**Jörg Weingarten**, Dr., arbeitet als Bereichsleiter für europäische Projekte und Studien bei der PSG-PROJECT COINSULT GmbH in Essen.

© Copyright 2011 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2011
ISBN: 978-3-86593-156-6
Bestellnummer: 13261

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Vorwort

Die vorliegende Studie wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWME) in Auftrag gegeben und aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung und der Hans-Böckler-Stiftung gemeinschaftlich finanziert. Der Dank der am Projekt beteiligten Partner (der RUB mit dem Lehrstuhl Kultur- und Siedlungsgeographie, der PCG-Project Consult GmbH und dem französischen Unternehmen Sémaphores) gilt daher allen Unterstützern, den Interviewpartnern aus den Fallstudien, den Teilnehmern am Workshop vom 06. Mai 2010 in Bochum und insbesondere den Mitgliedern des Projektbeirates. Die Diskussionen mit allen Beteiligten haben wesentlich dazu beigetragen, die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien in die vorliegende Gesamtdarstellung zu überführen und Transfermöglichkeiten und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen einmal mehr, dass auf dem kontinuierlichen Weg der Verwirklichung der Europäischen Idee und der Entwicklung einer „Europäischen Bürgerschaft" der grenzüberschreitende Austausch von Erfahrungen und etablierten Vorgehensweisen – auch vor dem Hintergrund nationaler Traditionen und Erfahrungen: hier am Beispiel der Fragen zur Beschäftigungs- und Regionalentwicklung – eine zentrale Rolle einnehmen muss. Während Unternehmen bereits heute transnational, europäisch und global agieren, befindet sich der Erfahrungsaustausch zwischen den Stakeholdern auf transnationaler Ebene erst in den Anfängen. Das Projekt konnte dazu beitragen, sich international vergleichend mit Fragen unternehmerischer Restrukturierungen, der gelebten unternehmerischen Verantwortung für Beschäftigte, für das lokale und regionale Produktionsumfeld und zu Fragen der Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung auseinander zu setzen. Im Kern der sich auf Deutschland beziehenden Analysen stand die Frage, wie es im Falle von großen Restrukturierungen oder Standortschließungen gelingen kann, Maßnahmen (Finanzmittel, Personalressourcen, Projekte) zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen durch Förderung von Unternehmen zu implementieren und so nachhaltigere Perspektiven für die betroffene Region und für die Beschäftigten jenseits des „goldenen Handschlags" zu entwickeln. Die direkten Transfermöglichkeiten der vom Forscherteam als „Good-Practice" identifizierten Maßnahmen und Vorgehensweise mögen aufgrund unterschiedlicher Gesetzeslagen und landestypischen Traditionen schwierig erscheinen.

Viele der im Rahmen der Studie aufgezeigten Aspekte sind aber äußert interessant für die mögliche Implementierung von Maßnahmen auf freiwilliger

Basis oder in abgewandelter Form der französischen Instrumentarien. Denn eine kooperative Regionalförderung bei aktiver Unterstützung durch Bestandsunternehmen mit territorialem Handlungsbewusstsein kann wichtige Impulse für die strategische Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung setzen.

# Inhaltsverzeichnis


**Vorwort** 5

**Teil A – Einführung** 13

**1 Entstehungszusammenhang** 13

**2 Zielsetzung und Fragestellung** 17

**3 Theoretischer Kontext und Vorgehen** 21
3.1 Corporate Social Responsibilty 21
3.2 Methodisches Vorgehen 26

**Teil B – Fallbeispiele Deutschland** 29

**4 Fallbeispiel „dortmund-project“ – Clusterpolitik und Anschubfinanzierung** 29
4.1 Ausgangslage – Sozioökonomische Hintergründe 29
4.1.1 Beschäftigungsrückgang und Veränderung von Betriebsgrößen 29
4.1.2 Entwicklung der Dortmunder Stahlindustrie 31
4.1.3 Unternehmensprofil ThyssenKrupp AG 31
4.2 Restrukturierung und Kompensationsmaßnahmen 32
4.2.1 Restrukturierung und arbeitsmarktpolitische Kompensationsmaßnahmen 32
4.2.2 Förderung von Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung 33
4.3 Maßnahmendurchführung 35
4.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen 36
4.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie 36
4.3.3 Partner und beteiligte Akteure 37
4.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen 37
4.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung 38
4.3.6 Förderung und Finanzierung 38
4.4 Maßnahmenbewertung 39
4.4.1 Messbare Ergebnisse 39
4.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht von Beteiligten und Kritikern 40
4.4.3 Eigene Bewertung des Projektes 41
4.4.4 Einbettung des Projektes in den Kontext 42

**5 Fallbeispiel AEG-Nürnberg – Protest und Sozialtarifplanverhandlungen** 43
5.1 Sozioökonomische Hintergründe 43
5.1.1 Struktur der Region 43

5.1.2 Sozialtarifvertrag als gesetzliche Grundlage zur Kompensation 44
5.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil 45
5.2 Restrukturierung und Folgemaßnahme 46
5.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 46
5.2.2 Ersatzmaßnahmen 48
5.2.3 Beteiligte Akteure 50
5.2.4 Aushandlungsprozess 51
5.3 Maßnahmendurchführung 52
5.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen 52
5.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie 53
5.3.3 Partner und beteiligte Akteure 53
5.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen 54
5.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung 55
5.3.6 Förderungen und Finanzierung 55
5.4 Maßnahmenbewertung 56
5.4.1 Messbare Ergebnisse 56
5.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht Beteiligter und Kritiker 57
5.4.3 Eigene Bewertung des Projektes 58

**6 Fallbeispiel ArcelorMittal – CSR Strategie in Eisenhüttenstadt 61**

6.1 Sozioökonomische Hintergründe 61
6.1.1 Struktur der Region 61
6.1.2 Grundlage Montanmitbestimmung 63
6.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil 63
6.2 Restrukturierung und Folgemaßnahmen 64
6.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 64
6.2.2 Ersatzmaßnahmen 66
6.2.3 Anlass / Motiv für Ersatzmaßnahmen 66
6.2.4 Beteiligte Akteure 67
6.3 Maßnahmendurchführung 68
6.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen 68
6.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie 69
6.3.3 Partner und beteiligte Akteure 70
6.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen 71
6.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung 75
6.3.6 Finanzierung 75
6.4 Maßnahmenbewertung 76
6.4.1 Messbare Ergebnisse 76
6.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht von Beteiligten und Kritikern 76

6.4.3 Eigene Bewertung des Projektes 77
6.4.4 Einbettung des Projektes in den Kontext 78

**7 Fallbeispiel Michelin – Unternehmerische Wirtschaftsförderung 81**
7.1 Sozioökonomische Hintergründe 81
7.1.1 Struktur der Region 81
7.1.2 Gesetzliche Grundlage 82
7.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil 83
7.2 Restrukturierung und Folgemaßnahme 84
7.2.1 Restrukturierung, Revitalisierung und Förderphilosophie 85
7.2.2 Fördermaßnahmen 86
7.3 Durchführung von Maßnahmen 91
7.3.1 Entwicklung eines Leitbildes 91
7.3.2 Konkrete Projekte und Maßnahmen 92
7.3.3 Mögliche Hemmnisse 92
7.4 Maßnahmenbewertung 93
7.4.1 Messbare Ergebnisse 93
7.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht der beteiligten Akteure 95
7.4.3 Eigene Bewertung des Projektes 96

**8 Fallbeispiel Wolfsburg AG – Regionalentwicklung als PPP 99**
8.1 Sozioökonomische Hintergründe 99
8.2 Restrukturierung und Folgemaßnahmen 101
8.2.1 Organisationsstruktur 101
8.2.2 Arbeitsfelder 101
8.3 Maßnahmendurchführung 104
8.3.1 Umsetzungsprozess 104
8.3.2 Kompetenzfelder und Akteure 105
8.4 Maßnahmenbewertung 107
8.4.1 Messbare Ergebnisse 107
8.4.2 Motivation der Beteiligten 108
8.4.3 Bewertung durch Beteiligte und Kritiker 109
8.4.4 Eigene Bewertung 111
8.4.5 Einbettung in den Kontext 111

**9 Exkurs: Restrukturierungen bei Continental 115**
9.1 Allgemeines Unternehmensprofil 115
9.2 Restrukturierung und Folgen 117
9.2.1 Art und Anlass 117
9.2.2 Reaktionen und Ergebnisse 118
9.2.3 Transnationale Unterschiede 120

**Teil C – Fallbeispiele Frankreich** **123**

**10 Einführung** **123**

**11 Fallbeispiel Charbonnages de France** **127**
11.1 Sozioökonomischer Hintergrund 127
11.2 Restrukturierung und Maßnahmen 128
11.3 Durchführung der Maßnahmen 130
11.4 Bewertung der Maßnahmen 134

**12 Fallbeispiel VFT France** **141**
12.1 Sozioökonomischer Hintergrund 141
12.1.1 Struktur der Region 141
12.1.2 Rechtliche Grundlagen 141
12.1.3 Unternehmensprofil 142
12.2 Restrukturierung und Maßnahmen 142
12.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 142
12.2.2 Maßnahmen 142
12.3 Durchführung der Maßnahmen 143
12.3.1 Form der Maßnahmen 143
12.3.2 Beschreibung der einzelnen Projekte 144
12.4 Bewertung der Maßnahmen 146
12.4.1 Messbare Ergebnisse 146
12.4.2 Abschließende Bewertung der Maßnahmen 146

**13 Fallbeispiel Gard Rhodanien** **149**
13.1 Sozioökonomischer Hintergrund 149
13.1.1 Struktur der Region 149
13.1.2 Rechtliche Grundlagen 149
13.1.3 Unternehmensprofil 149
13.2 Restrukturierung und Maßnahmen 150
13.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 150
13.2.2 Maßnahmen 150
13.3 Durchführung der Maßnahmen 151
13.3.1 Form der Maßnahmen 151
13.3.2 Einbettung in Gesamtstrategie und Leitbild der Region 153
13.3.3 Beschreibung der einzelnen Projekte 154
13.3.4 Finanzierung und Finanzierungswege 155
13.4 Bewertung der Maßnahmen 156
13.4.1 Messbare Ergebnisse 156
13.4.2 Bewertung der Maßnahmen 157

**14 Vivendi Sarrebourg – Chateau Salins** **159**
14.1 Sozioökonomischer Hintergrund 159
14.1.1 Struktur der Region 159
14.1.2 Rechtliche Grundlagen 159
14.2 Restrukturierung und Maßnahmen 160
14.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 160
14.4.2 Maßnahmen 161
14.3 Durchführung der Maßnahmen 162
14.3.1 Form der Maßnahme 162
14.3.2 Beschreibung der einzelnen Projekte 164
14.3.3 Finanzierung und Finanzierungswege 165
14.4 Bewertung der Maßnahmen 166
14.4.1 Messbare Ergebnisse 166
14.4.2 Eigene Bewertung der Maßnahme 167

**15 Fallbeispiel: Composite Park** **169**
15.1 Sozioökonomischer Hintergrund 170
15.1.1 Struktur der Region 170
15.1.2 Unternehmensprofil 170
15.2 Restrukturierung und Maßnahmen 171
15.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung 171
15.3 Durchführung der Maßnahmen 174
15.3.1 Durchführung eines Sozialplans 174
15.3.2 Durchführung der Revitalisierung: Unternehmensunterstützung 174
15.3.3 Durchführung der Revitalisierung: Anwerbung außerhalb der Region 175
15.3.4 Durchführung der Revitalisierung: Zusätzliche Maßnahmen – Composite Park 175
15.3.5 Finanzen 177
15.4 Bewertung der Maßnahmen 178
15.4.1 Bewertung aus Sicht der Beteiligten 179

**16 Zwischenfazit** **181**
16.1 Ergänzende Erörterungen zu den französischen Fallbeispielen 181
16.2 Das Engagement der Unternehmen in Frankreich: zwischen gesetzlicher Verpflichtung und Strategien zur Imagesteigerung 181
16.3 Die Revitalisierung der Region und die berufliche Wiedereingliederung von Beschäftigten 182
16.4 Indikatoren und Evaluation: Sekundäreffekte durch neue Arbeitsplätze? 183

16.5 Branchenorientierte Förderung – Industrie versus Dienstleistung? 184
16.6 Breite Wirtschaftsförderung oder „Cluster-Ansatz“? 185
16.7 Revitalisierungsverpflichtung und Unternehmen im internationalen Wettbewerb 185
16.8 Einsatzmöglichkeiten der während einer Revitalisierungsphase aufzubringenden Finanzmittel 186
16.9 Unternehmensbezogene Maßnahmen oder Maßnahmen zur Stärkung der Attraktivität einer Region? 187
16.10 Wie können Mitnahmeeffekte vermieden werden? 187
16.11 Die Revitalisierung durch spezifische Fondslösungen 188
16.12 „Hau-Ruck-Aktionen“ oder langfristige Maßnahmen? 189
16.13 Möglichkeiten der Zusammenführung aller Mittel auf Gebiets- oder regionaler Ebene 189
16.14 Die Rolle des Lenkungsausschusses 190

**Teil D – Handlungsempfehlungen 193**

**17 Ausgangslage 193**

**18 Strategien 197**
18.1 Das regionale Produktionsumfeld erhalten und stärken 197
18.2 Endogene Potenziale nutzen 200
18.3 Exogene Maßnahmen 201
18.4 Umsetzungsorientierte Handlungsempfehlungen 204
18.5 Weitergehende Überlegungen 209

**Literaturverzeichnis 215**

**Abbildungsverzeichnis 231**

**Tabellenverzeichnis 232**

**Über die Hans-Böckler-Stiftung 233**

# Teil A Einführung

## 1 Entstehungszusammenhang

Die in der jüngsten Vergangenheit zu beobachtenden arbeitsmarktpolitischen Verwerfungen im Rahmen von größeren Werkschließungen in Nordrhein-Westfalen – als herausragende Beispiele sind hier BenQ in Kamp-Lintfort und Nokia in Bochum sowie die schon realisierten und geplanten Zechenschließungen zu nennen – werfen die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen für die betroffenen Regionen auf. Dabei sind aber nicht nur die Großunternehmen in den Fokus dieser Fragestellung zu stellen, sondern auch mittelständische Unternehmen, die aufgrund von organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen, Fusionen, Ausgründungen etc. Teile der Belegschaften entlassen (müssen). Tritt dieser Fall ein, sind nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen betroffen. Vielmehr wird in diesem Rahmen eine negative Spirale in Gang gesetzt, die die anderen Teilnehmer der Wertschöpfungskette mit involviert. Die bestehenden und sensiblen Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren werden gekappt. Dadurch entsteht ein Dominoeffekt, dessen Auswirkungen nur in geringem Maße voraussehbar sind und der in der Regel nur Verlierer produziert.

Diese Einschätzung wird durch die Mehrdimensionalität der Unternehmensbeziehungen gestützt: gemeint sind hier einerseits die Beziehungen zwischen den Unternehmen und andererseits die Beziehungen, die Beschäftigte, Aktionäre, Geschäftspartner, Kunden, Zulieferer, Behörden und lokale Ökonomie zu dem Einzelunternehmen pflegen. Somit sind Unternehmen Teil eines komplexen regional-ökonomischen Systems, dessen Schwächung durch Standortschließungen und Stellenabbau für die Region im Allgemeinen folgendes bedeutet:

- eine Reduzierung von Steuereinnahmen und Kaufkraftverluste für das Land und die Kommunen,
- weniger Arbeitsplätze am Standort und in der Region aufgrund direkter Effekte (Stellenabbau im Werk), aber auch wegen indirekter Effekte (z.B. durch Auswirkungen auf Zulieferer oder das lokale Handwerk),
- weniger Attraktivität und geringere Ausstrahlungskraft der Region, insbesondere wenn der Stellenabbau oder die Betriebsschließung einen innovativen Sektor betrifft.

In diesem Zusammenhang muss die Frage gestellt werden, inwieweit Inhalte der *Corporate Social Responsibility (CSR)* bei betrieblichen Restrukturierungen durch Unternehmen zur Anwendung kommen, um negative sozioökonomische Auswirkungen auf die Regionen und die Beschäftigten abzufedern (Ausgleichsmaßnahmen) und um eine zukunftsfähige, positive Gestaltungslinie der regionalwirtschaftlichen Basis zu entwickeln (Wachstumsmaßnahmen).

Geht man von den Erfahrungen der bekannten Restrukturierungsfälle in Deutschland aus, fällt auf, dass sich in einer überwiegenden Anzahl der Fälle die soziale Verantwortung auf ausgehandelte Maßnahmepakete wie Interessenausgleich oder die Ausgestaltung von Sozialplänen beschränkt – von Maßnahmen zur wirtschaftlichen Revitalisierung wird in den meisten Fällen nicht gesprochen. Ausnahmen kommen ggf. bei eine Stadt prägenden, großindustriellen Produktionskomplexen zum Tragen, z.B. der Schließung des Krupp Werkes in Duisburg-Rheinhausen oder von Hoesch in Dortmund. Daraus folgt, dass ein verantwortungsbewusstes regionales Handeln im Sinne von CSR mit der Entwicklung und Unterstützung von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen durch Unternehmen in Deutschland eher Einzelfälle sind.

Demgegenüber zeigt das Beispiel Frankreich, wie aktive Wirtschaftsförderungsmaßnahmen durch Bestandsunternehmen auch die territoriale Verantwortung in den Fokus der Unternehmenspolitik stellt. Diese Handlungsweise hat Tradition: Bereits seit vielen Jahren gestalten französische Unternehmen in Situationen von Um- und Neustrukturierungen die zukünftige Entwicklung der betroffenen Regionen mit[1]. Beispielhaft ist hier die Firma Michelin zu nennen, die mit ihrem Tochterunternehmen Michelin Development GmbH eine eigene Wirtschaftsförderungseinrichtung betreibt. Mit ihrer Hilfe werden – auch in der Bundesrepublik – Betriebe und Unternehmen in den Regionen gefördert, in denen Michelin als Produzent tätig ist. Dazu zählt – nach eigenen Angaben – sowohl die organisatorische, als auch die finanzielle Unterstützung für Bestandsunternehmen und Unternehmensneugründungen. Dabei arbeitet die Michelin Development GmbH eng mit den jeweiligen regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zusammen. Michelin bietet in diesem Kontext insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen, die sich in der Gründungs- oder Wachstumsphase befinden, professionelle Hilfe an. Neben Michelin sind eine Reihe anderer Unternehmen zu nennen, die sich in ähnlicher Weise für eine zukunftsgerichtete Entwicklung von Regionen einsetzen. Als weitere herausragende Beispiele sind hier u.a. Charbonnages de

1 Im Sinne einer proaktiven Regionalentwicklung unter Berücksichtigung der gegebenen regionalen wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen.

France, Total Petrochemicals France oder auch der Medienkonzern VIVENDI zu nennen.

Solches Engagement kann auf zwei Motivationsstränge zurückgeführt werden: Einerseits wird durch eine zielgerichtete Wirtschaftsförderung die Möglichkeit gegeben, Unternehmen der Wertschöpfungskette an den eigenen Standort zu ziehen, um somit eine Strategie der kurzen Wege initiieren zu können. Darüber hinaus kann im Krisenfall (z.B. Aufgabe des Standorts) durch antizipative und daraus resultierende operative Maßnahmen ein positives Image des Unternehmens aufgebaut bzw. aufrechterhalten werden, das für eine funktionierende Marktperformance unterstützend wirkt.[2]

Andererseits wird diese Dimension der „freiwilligen" Aktivitäten zur Regionalentwicklung durch ein französisches Gesetz flankiert, das restrukturierende Unternehmen verpflichtet, in einem gewissen Umfang Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in der Region zu finanzieren.[3] Das 2005 verabschiedete Gesetz über Sozialpläne und Massenentlassungen hat Initiativen, welche vorher traditionell und alleinig eine unternehmerische Entscheidung waren, auf eine rechtsverbindliche Basis gestellt. Nun sind Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bei bedeutenden Restrukturierungen (per Definition: Stellenabbauplan von mehr als 50 Arbeitsplätzen) verpflichtet, Wirtschaftsförderungsinitiativen zu finanzieren. Die Fördersumme muss sich auf mindestens 2.000 € pro abgebaute Stelle belaufen. Die Unternehmen treten in Restrukturierungsfällen in Kontakt zu öffentlichen Akteuren, um mit Ihnen zu erörtern, welche regionalwirtschaftlichen Förderungsmaßnahmen sie finanzieren oder unterstützen sollen. Einige Konzerne haben bereits interne Abteilungen dafür eingerichtet. Beispiele dafür sind: Michelin, Danone, Air-France-KLM, GIAT Industrie, Saint Gobain, Total, Thales, EADS, EDF.

Trotz der zu konstatierenden Restrukturierungsfälle in Deutschland werden die erfolgreichen französischen Vorgehensweisen zur Wirtschaftsförderung und Kriseneindämmung in der interessierten Öffentlichkeit nur marginal diskutiert. Um eine zielgerichtete Revitalisierungspolitik in Deutschland – und hier insbesondere in den vom strukturellen Wandel betroffenen Regionen in NRW – generieren zu können, müssen aus diesem Grunde bestehende Informationsdefizi-

2 Als negative Beispiele von Standortschließungen mit einem beträchtlichen Imageverlust sei hier auf den Fall BenQ/Siemens und in neuester Zeit auf den Fall Nokia hingewiesen.

3 LOI n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale – Dieses Gesetz ändert und erweitert u.a. den Code du travail (Arbeitsgesetzbuch). Im ersten Rechtstitel (Titre I) dieses Gesetzes werden unter der Überschrift „Mobilisation pour l'emploi" neue Maßnahmen beschrieben, u.a. die Etablierung von Maisons d'emploi auf lokaler und regionaler Basis und die Einbeziehung der Arbeitgeber in die Arbeitsvermittlung.

te ausgeräumt, die in Frankreich durchgeführten Strategien untersucht und die Möglichkeit abgeprüft werden, inwieweit und unter welchen Bedingungen das französische Modell auf die nationale und regionale Situationen übertragbar ist. Eine angemessene Untersuchung dieser Fragestellung kann jedoch nur über eine tiefer gehende Kenntnis der französischen (gesetzlichen) Rahmenbedingungen, des Stellenwerts und der inhaltlichen Ausgestaltung der Corporate Social Responsibility – somit der Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie in französischen Unternehmen – gelingen. Hier muss es möglich gemacht werden, durch adaptives Vorgehen „passende" Strategien zur Ermittlung und Stärkung regionaler Entwicklungspotenziale zu identifizierten und als „good-practice" den (regionalen) Akteuren zur Verfügung zu stellen.

Mit dieser Studie wird die Relevanz des Themas in der öffentlichen Wahrnehmung hervorgehoben. Die Vorgänge um NOKIA in Bochum zeigen, dass es hilfreich ist, die öffentliche und politische Diskussion anzuregen und Maßnahmen zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen und Wirtschaftsförderungsaktivitäten in unternehmerische Strategieüberlegungen zu integrieren. Im Hinblick auf den Umgang mit betrieblichen Krisensituationen stärkt diese Studie die transnationale Transparenz der jeweiligen Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen in Deutschland wie in Frankreich gleichermaßen. Die Ergebnisse können einen wichtigen Beitrag für einen ganzheitlichen Ansatz in der regionalwirtschaftlichen Modernisierungsdebatte liefern und in die wissenschaftliche und politische Diskussion mit einfließen.

# 2 Zielsetzung und Fragestellung

Seit Beginn des industriellen Wandels sind Regionen und Arbeitsmärkte von strukturellen Umbrüchen gekennzeichnet und von sozioökonomischen Verwerfungen geprägt. Besonders altindustrialisierte Gebiete wie das Ruhrgebiet, Lothringen, Pas des Calais oder Nord-Ost England waren – und sind noch immer – mit tief greifenden und eng miteinander verwobenen Problemen konfrontiert, die sowohl die industrielle wie auch die ökonomische Basis der Regionen betreffen.

Die „Theorie der langen Wellen" von Kondratieff und Schumpeter[4] liefert als dynamische Raumwirtschaftstheorie eine Erklärung für die regionale Entwicklungsdynamik (Auf- und Niedergang von Schlüsselbranchen), basierend auf dominierenden Basistechnologien und deren Weiterentwicklungen. Der strukturelle Wandel in den Regionen wird auf der Mikroebene aber durch Entscheidungen der Unternehmen ausgelöst und forciert. Im Zuge dieses Wandels sind regionale Akteure und die politischen Ebenen gefordert, die regionale Modernisierung durch Ausgleichs- und Wachstumsmaßnahmen zu gestalten und nach Möglichkeit positiv (im Sinne von Wachstum und Beschäftigung) zu steuern.

Mit dieser Studie werden Handlungserfordernisse und Perspektiven zur Fortentwicklung einer zukunftsfähigen, modernen und kooperativen Regionalpolitik aufgezeigt, die insbesondere die Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen für ihren Standort und das Produktionsumfeld mit einbeziehen. Um einen Beitrag zu theoretischen Ansätzen zu leisten, innovative Wirtschaftsförderungsmaßnahmen fort zu entwickeln und möglicherweise neue Instrumentarien zu implementieren, werden sowohl deutsche als auch französische Fallbeispiele analysiert. Insbesondere ist das französische Modell im Hinblick auf seine Hintergründe, Zusammenhänge, Funktionsweisen und Faktoren der Umsetzung näher zu untersuchen, etwa im Hinblick auf:

- Rahmenbedingungen von Restrukturierungen und Instrumenten zur sozialverträglichen Gestaltung der Restrukturierungsfolgen
- Ausgangslage der Förderung: Firmentraditionen und neuere Gesetzgebung
- Zielgruppen- und Maßnahmendefinition mit beteiligten Akteuren
- Verhandlungssysteme und Rolle regionaler Akteure
- Praktizierte Vorgehensweisen auch im Hinblick auf regionale und unternehmerische Unterschiede

4 Vgl. Schätzl 2003, S. 126

- Erfolgsfaktoren – auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Unternehmen, Region, Zielgruppen etc.)
- Kosten- und Finanzierungsmodalitäten
- Übertragbarkeit und Adaptionserfordernisse

Dies betrifft auch (mögliche) Maßnahmen und Handlungsstrategien von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen französischer Unternehmen mit Standorten in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen[5].

Das forschungsleitende Interesse geht somit der Frage nach, ob und mit welchen Instrumenten es gelingen kann, sowohl Ausgleichsmaßnahmen zur Förderung und Stärkung der Regionalwirtschaft im Falle gravierender betrieblicher Restrukturierungen als auch Wachstumsmaßnahmen im Sinne der allgemeinen regionalen Wirtschaftsentwicklung mit aktiver Unterstützung durch Unternehmen zu implementieren. An dieser Stelle werden in Anlehnung an das französische Vorbild neue Ansätze wirtschaftsregionaler Maßnahmen diskutiert und entwickelt, die etwa die Förderung von Existenzgründungen, die Stärkung von Bestandsunternehmen oder eine gezielte Investorenansprache begünstigen können.[6]

Die Leitfragen dieser Studie lauten:

- Welche ökonomischen Hintergründe und Rahmenbedingungen, ggf. Traditionen, Regional- und Branchenzusammenhänge sowie Erfahrungen existieren in Deutschland wie in Frankreich im Falle von unternehmerischen Ausgleichs- und Ersatz- bzw. Wirtschaftsförderungsmaßnahmen?
- Welche Rolle und Funktionen nehmen die verschiedenen Akteure in solchen Prozessen ein – insbesondere bei Aushandlung der zu treffenden Vereinbarungen und Maßnahmen?
- Wie können regionale Ausgleichsregelungen in Folge von Restrukturierungen durch die Sozialpartner auch auf Basis der Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen durchgesetzt werden?
- Welche akteursbezogenen Motive und Handlungserfordernisse können auf Grundlage der Fallbeispiele identifiziert werden?
- Welche konkreten Maßnahmen werden auf Grundlage welcher Verhandlungsergebnisse zwischen den involvierten Partnern getroffen?
- Welche Wege werden zur Finanzierung der Maßnahmen und des Projektmanagements beschritten?

5 Eine ausführliche Übersicht (Unternehmen, Branchen, Standorte) zu französischen Unternehmen bietet: La présence économique française en Allemagne. Mission Economique de Düsseldorf.

6 Vgl. Reveyre 2005, S. 48ff.

- Welche Erfolg fördernde und Erfolg mindernde Faktoren können im Rahmen der Untersuchung identifiziert werden?
- Welche Aussagen können in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Projekte getroffen werden und an welchen Stellen gibt es weiteren Handlungsbedarf?
- Wie können die empirischen Erkenntnisse für Entscheidungsträger und Multiplikatoren in Deutschland wie in Frankreich genutzt werden, um Restrukturierungen sowohl sozialverträglich zu gestalten als auch regionalökonomische Perspektiven im sektoralen Wandlungsprozess zu entwickeln?

# 3 Theoretischer Kontext und Vorgehen

## 3.1 Corporate Social Responsibilty

Unternehmen sind einflussreiche Akteure in der Gesellschaft. Durch die Nutzung von Ressourcen, die Produktion von zu konsumierenden oder zu nutzenden Gütern und die Prägung ihres Produktionsstandortes, ergibt sich im Verständnis einer modernen post-industriellen Gesellschaft eine Verantwortung für das eigene Handeln. Diese Verantwortung besteht gegenüber „sich selbst (Individualethik), seinen Mitmenschen (Sozialethik) und der ökologischen Umwelt (Umweltethik).“[7] Daher sollte sich ein am Gemeinwohl interessiertes Unternehmen über den Grad der Beeinflussung durch sein Handeln gegenüber einer Vielzahl an beeinflussten Objekten bewusst sein und für sein Handeln auch die Verantwortung übernehmen.[8] Diese Verantwortung kann dabei in unterschiedliche Ausprägungsgrade aufgeteilt werden, die mit zunehmender Stufe einen weiter reichenden Grad an Verantwortung aufweisen, wie die folgende Abb. 1 veranschaulicht.

**Abb. 1: Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll**

Quelle: Herchen 2007, S. 17 zitiert nach Sachs 2000, S. 19, Bearbeitung B. Frauendienst

7 Vgl. Herchen 2007, S. 6
8 Vgl. Herchen 2007, S. 15 – 16

Während die ersten beiden Stufen lediglich die ökonomische, das heißt profitable Verantwortung gegenüber dem Unternehmen selbst und die Achtung von geltenden Gesetzen umfasst, postuliert die dritte Stufe ein ethisches Handeln, welches sich an den „Ansprüchen und Erwartungen der Gesellschaft“[9] orientiert. Diese können auch durch öffentlichen Druck eingefordert werden. Die vierte und letzte Stufe geht über das, was von der Gesellschaft von einem Unternehmen erwartet wird, hinaus. Die philantrophische Verantwortung ist eine freiwillig selbst auferlegte Verantwortung, die durch das Unternehmen wahrgenommen wird und idealtypisch dem Gemeinwohl dienen soll.

Ein operationalisierbares Konzept einer solchen philantrophischen Verantwortung, das den theoretisch-konzeptionellen Rahmen der Studie bilden soll, ist das Konzept der *Corporate Social Responsibility* (*CSR*). Es wird auch als „responsible entrepreneurship“ bezeichnet.[10] CSR ist ein Ansatz zur Beschreibung der Verantwortung von Unternehmen. Auf freiwilliger Basis übernehmen sie Verantwortung für Belange, die in der Regel nicht direkt mit dem eigentlichen Handlungsrahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu tun haben. Obwohl der gängige Fachbegriff *Corporate Social Responsibility* den Fokus auf einen sozial ausgerichteten Aktionsrahmen legt, befassen sich die meisten *CSR*-Konzepte mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten, also den üblichen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Eine besondere Rolle spielt dabei die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (Stakeholder[11]) unterschiedlicher Wirkungsebenen (lokal, regional, national, global). Auf lokaler und regionaler Ebene sind vor allem klein- und mittelständische Unternehmen präsent, aufgrund der üblichen wirtschaftlichen Verflechtungen mit ihrem Umfeld.[12]

Die wissenschaftliche Diskussion des Begriffs CSR begann in den USA bereits in den 1930er Jahren und wurde vor allem in den 1960er Jahren zu einem theoretischen Konzept weiter entwickelt. In Deutschland wird der Begriff allerdings erst seit den 1990er-Jahren auf wissenschaftlich breiter Basis diskutiert. Dieser Sachverhalt ist wohl auf eine unterschiedliche Unternehmenskultur in den drei Ländern zurückzuführen. In Deutschland hatten Großindustrielle (wie z.B. die

9 Herchen 2007, S. 17

10 European Union, Enterprise and Industry (o. J.), S. 2

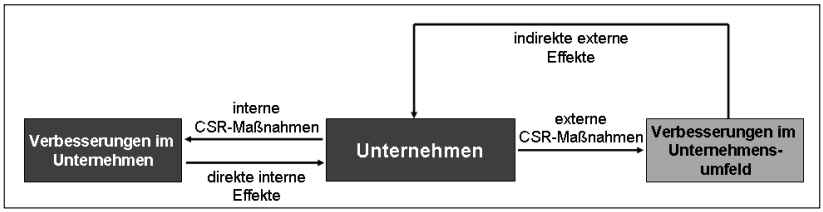
11 Stakeholder werden dabei als Individuen, Gruppen, Firmen oder Institutionen bezeichnet, die zumindest an Teilen des CSR-Konzeptes beteiligt sind. Diese Definition steht im Gegensatz zum Prinzip der Shareholder, die Miteigner eines Unternehmens sind. Ein Stakeholder kann daher im Rahmen von CSR-Konzepten keinen direkten finanziellen Profit erwarten (vgl. Herchen 2007, S. 30 – 32)

12 Vgl. Meyberg 2009, S. 29-40; Habisch u. a. 2008, S. 4-5

Familie Krupp in Essen) oft eine patriarchalische Beziehung zu ihren Arbeitern. Sie engagierten sich freiwillig – wenn auch nicht immer uneigennützig – für soziale Belange, wie die Bereitstellung von Wohnraum oder die Verbesserung der Arbeitssicherheit. Im Gegensatz dazu war dieses freiwillige Handeln in den USA oder im UK eher selten anzutreffen und somit schon früh eine diskussionswürdige Besonderheit. Während die großen Industriebetriebe in Deutschland auf langfristig gebundene und gesunde Arbeitskräfte großen Wert legten, war in den USA eher eine Mentalität des „hire and fire" verbreitet. Im Gegensatz dazu waren im UK noch durch die Monarchie geprägte Gesellschaftsstrukturen vorherrschend.[13]

Vor dem Hintergrund eines *CSR*-Konzeptes können zwei Dimensionen des freiwilligen und nachhaltigen Handelns eines Unternehmens identifiziert werden (vgl. Abbildung 2). Die *interne Handlungsdimension* ist auf das Unternehmen als solches fokussiert. Sie ist meist auf Belange der Mitarbeiter, auf Organisationsstruktur und Organisationskultur oder auf ökologische Verbesserungen des Produktionsprozesses bezogen. Die *externe Handlungsdimension* betrifft die Interaktion mit externen Akteuren im Unternehmensumfeld. Beiden Dimensionen sind Zielgruppen zuzuordnen, die eigene, positive, direkte oder indirekte Effekte erzielen.

**Abb. 2: CSR – Direkte interne und indirekte externe Effekte unternehmerischen Handelns**




Quelle: B. Frauendienst und L. Lötscher

In der Regel beginnt die Implementierung von CSR-Konzepten mit Maßnahmen, die der internen Handlungsdimension zugeordnet werden können. Interne Maßnahmen sind in der Regel kostengünstiger. Auch ein erfolgsbezogenes Monitoring ist einfacher durchzuführen. Interne CSR-Maßnahmen können sein:

- Verbesserung von Organisationskultur und interner Kommunikation
- Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern (life long learning)
- zusätzliche gesundheitsfördernde Maßnahmen

13 Vgl. Meyberg 2009, S. 29-40

- Umsetzung von Öko-Innovationen zur Minderung des Ressourcenverbrauchs sowie weitere Maßnahmen, die sich direkt auf den Betrieb auswirken und oft auch die allgemeine Zufriedenheit und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen fördern. Ein zusätzlicher positiver Effekt kann erzielt werden, wenn das Unternehmen dem Prinzip „tu Gutes und sprich darüber" folgt. Dies kann zur Folge haben, dass über das Berichten der internen CSR der allgemeine Ruf des Unternehmens gesteigert wird und dadurch eine erhöhte Nachfrage nach den Produkten der handelnden Firma erzeugt wird.[14]

Die *externe* Handlungsdimension von CSR ist auf externe Akteure bezogen, die mit dem Unternehmen auf direkte oder indirekte Weise verbundene Akteure sind. Sie beeinflussen das ökonomische, ökologische und soziale Milieu im Unternehmensumfeld auf lokaler und regionaler Ebene. Externe Maßnahmen im Sinne der CSR können komplex sein, insbesondere hinsichtlich der Methoden, der Wirkungsbereiche und der beteiligten Stakeholder (vgl. Abb. 3). Externe CSR-Maßnahmen können sein:

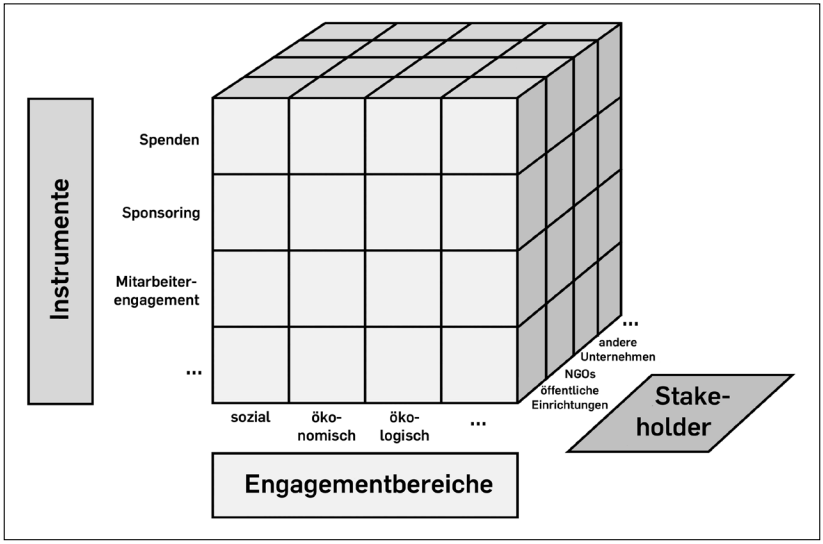
- Investitionen in oder Beratung von lokalen und regional Zulieferern
- Unterstützung sozialer Belange im Unternehmensumfeld (z. B. Sponsoring von Kultur- und Sportveranstaltungen)
- offene und ehrliche Informationspolitik
- Förderung von Kommunikation und Kooperation mit externen Akteuren (Stakeholder).

Wie bereits erwähnt, können externe CSR-Handlungsstrategien eine positive Rückkopplung erzeugen, die sich als positive Entwicklung für beide Seiten herausstellen kann. Dadurch wird eine klassische Win-Win-Situation erzeugt. Solche indirekten Effekte können z.B. sein:

- gesteigerte Effizienz der Zulieferer und dadurch bessere Zusammenarbeit mit ihnen
- Bildung eines positiven öffentlichen Meinungsbildes über die Firma und damit steigende Nachfrage nach deren Produkten
- positive Effekte, die sich durch enge und informellere Kommunikations- und Kooperationsformen mit lokalen Politikern, Verwaltungen und sonstigen Interessensvertretern ergeben.

14 Vgl. Sozialforschungsstelle Dortmund 2006, S. 6

**Abb. 3: Komplexität der externen CSR-Handlungsdimension**




Quelle: Habisch et al. 2008, Bearbeitung B. Frauendienst und R. Wieland

Die positiven Effekte von CSR-Maßnahmen sind in der Literatur unumstritten. Hingegen prägen zwei grundlegende kritische Fragen die Transferstellen zwischen theoretischem Konzept und der Umsetzung in der Praxis:

- Warum sollte ein Unternehmen überhaupt zusätzliches Geld in CSR-Maßnahmen investieren, insbesondere in externe Maßnahmen?
- Wenn ein Unternehmen CSR-Maßnahmen durchführt, ist es nicht nur eine andere Form des Marketings?

Heuskel[15] und Steger[16] beantworten solche Fragen, indem sie auf die wachsende Bedeutung der Verantwortung von Unternehmen hinweisen, sowohl für das Unternehmen selber, als auch für den Unternehmensstandort:

- CSR-Konzepte sind eine öffentlich besser wahrnehmbare Bündelung von in vielen Fällen bereits schon durchgeführten Förderungen wie z. B. von kulturellen oder sportlichen Veranstaltungen
- Eine CSR-Strategie stellt eine positiv wahrgenommene Gegenstrombewegung dar, vor allem im Vergleich zu als unethisch wahrgenommenen Unternehmensstrategien aufstrebender Unternehmen aus z. B. China, Indien oder Thailand

15 Heuskel 2008, S. 519 – 521
16 Steger 2008, S. 560 -567

oder zu Private-Equity-Gesellschaften, die von Franz Müntefering als „Heuschrecken“ bezeichnet wurden

- Externe CSR-Maßnahmen dienen nicht nur direkt der Förderung der Zielregion, sondern führen auch indirekt z. B. durch das Halten und Anziehen qualifizierter Arbeitskräfte zu einer besseren Verfügbarkeit von Personal
- In Zeiten knapper Haushaltskassen bei Kommunen und Ländern müssen Unternehmen stärker in die Verantwortung einbezogen werden, da ohne sie Probleme auf allen räumlichen Ebenen (lokal, regional, national, global) langfristig nicht lösbar sind.

Gerade in der externen Handlungsdimension von CSR müssen Unternehmen lernen mehr Verantwortung zu übernehmen. Dies entspricht den in Kapitel 1 vorgestellten Hintergründen dieser Studie. Unternehmen wissen in der Regel um die Bedeutung von den hier als interne CSR-Maßnahmen dargestellten Handlungsfeldern (z. B. Mitarbeiterschulung, Reduzierung des Ressourcen Verbrauchs). Die Handlungsmöglichkeiten und die Effekte im Sinne von externen CSR-Maßnahmen scheinen bisher jedoch weniger beachtet zu werden.

Diese allgemeine Beobachtung ist auch speziell auf die in dieser Studie im Fokus stehenden Restrukturierungsmaßnahmen übertragbar. Während Entschädigungen meist nur für die interne Handlungsdimension im Sinne des „goldenen Handschlags“ mit den Arbeitnehmern ausgehandelt werden, wird hierbei die Verantwortung, die ein Unternehmen auch gegenüber der externen Handlungsdimension, d. h. dem lokalen und regionalen Unternehmensumfeld hat – meist aus verschiedenen Gründen – nicht beachtet.

## 3.2 Methodisches Vorgehen

Die inhaltliche Aufarbeitung der Fragestellungen (vgl. Kap. 2) ist nachstehend in vier Teile gegliedert. In Teil A wird nach der Erläuterung von Entstehungszusammenhang und Zielsetzung die Vorstellung des CSR Theorieansatzes vorgestellt, der als theoretischer Kontext dieser Studie dient. Darauf aufbauend werden anschließend in Teil B und C die Fallbeispiele vorgestellt, die in Deutschland und Frankreich untersucht wurden. Im Zusammenhang mit den französischen Fallbeispielen wird die dortige Gesetzeslage hinsichtlich der Reinvestitionspflicht bei Restrukturierungsmaßnahmen vorgestellt. Im Rahmen der Studie wurden folgende Fallbeispiele untersucht:

für Deutschland
- dortmund-project
- AEG-Nürnberg
- ArcelorMittal
- Michelin
- Wolfsburg AG

für Frankreich
- Charbonnages de France
- VFT France
- GARD RHODANIEN
- Vivendi Sarrebourg
- Composite Park

Bei der Erarbeitung der Fallbeispiele wurden Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung genutzt. Zunächst wurde eine breite Sekundärquellenrecherche zu den jeweiligen Fallbeispielen durchgeführt. Diese Quellen umfassen z. B. wissenschaftliche Texte, Zeitungsartikel, Internetseiten und -berichte sowie amtliche Statistiken. Diese Initialuntersuchungen lieferten Informationen über die regionalen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie einen ersten Überblick über die Akteurskonstellationen. In einem zweiten Schritt wurden dann leitfadengestützte Experteninterviews mit an den jeweiligen Fallbeispielen beteiligten Akteuren durchgeführt, die durch Begehungen vor Ort ergänzt wurden. Innerhalb dieses Arbeitsschrittes wurden folgende Zielgruppen interviewt:

- Vertreter von Unternehmen
- Vertreter der Gebietskörperschaften (lokal und regional, in Frankreich ggf. national)
- Vertreter von Qualifizierungseinrichtungen und Transfergesellschaften
- Vertreter von Finanz- oder anderen Kooperationspartnern
- Vertreter von Wirtschaftsförderungseinrichtungen und der Agentur für Arbeit
- Vertreter von Wirtschaftsverbänden
- Arbeitnehmervertreter
- Projektträger, bzw. Entwickler, die regionale Wirtschaftsförderungsmaßnahmen begleiten oder koordinieren.

Ziel der Interviews war die Darstellung von Ausgangs- und Rahmenbedingungen sowie getroffenen Maßnahmen während aller zeitlichen und inhaltlichen Prozessphasen der Aktivitäten von Unternehmen und anderen Partnern. Dieses für alle Fallbeispiele gleiche Vorgehen ermöglichte eine vergleichbare Gegenüberstellung aller Fallbeispiele hinsichtlich der sozioökonomischen Hintergründe von Unternehmen und Region, der Restrukturierungsphase und der Implementierungs- und Durchführungsphase von Folgemaßnahmen. Abschließend erfolgte eine Maßnahmenbewertung durch beteiligte Akteure und durch die Autoren der jeweiligen Fallbeispiele.

In Teil D der Studie erfolgte abschließend eine Übertragung von identifizierten best-practice, also von beispielhaft positiven Gesamtprojekten oder von Teilaspekten von Folgemaßnahmen, in Handlungsempfehlungen. Dabei wurden Vorschläge für Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt, die auf freiwilliger Basis in Deutschland im Falle von Restrukturierungsmaßnahmen Anwendung finden können.

# Teil B Fallbeispiele Deutschland

## 4 Fallbeispiel „dortmund-project“ – Clusterpolitik und Anschubfinanzierung

Am Beispiel des „dortmund-project“ wird nachfolgend ein regionalwirtschaftlicher Ansatz erörtert, in dessen Rahmen sich die Unternehmerseite personell und finanziell an Maßnahmen zur Standortsicherung und -entwicklung beteiligte. Eingangs wird zunächst die sozioökonomische Situation der Stadt Dortmund in den 1990er Jahren skizziert. Anschließend werden die betrieblichen Restrukturierungsprozesse in der Dortmunder Stahlindustrie erläutert, die als Ausgangspunkt zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen und die spätere Initiierung des Projektes gesehen werden. Daran anknüpfend erfolgt eine Beschreibung und Bewertung der im Hinblick auf Beschäftigungs- und Standortentwicklung durchgeführten Maßnahmen.

### 4.1 Ausgangslage – Sozioökonomische Hintergründe

Neben sozioökonomischen Kennziffern und Entwicklungen, wie Beschäftigtenzahlen in den industriellen Leitbranchen der Stadt Dortmund sowie Veränderungen innerhalb der Betriebsstrukturen, werden nachfolgend auch die Profile des Stahlstandortes Dortmund sowie der Stahlkonzerne Friedrich Krupp AG, Hoesch-Krupp und Thyssen AG dargelegt.

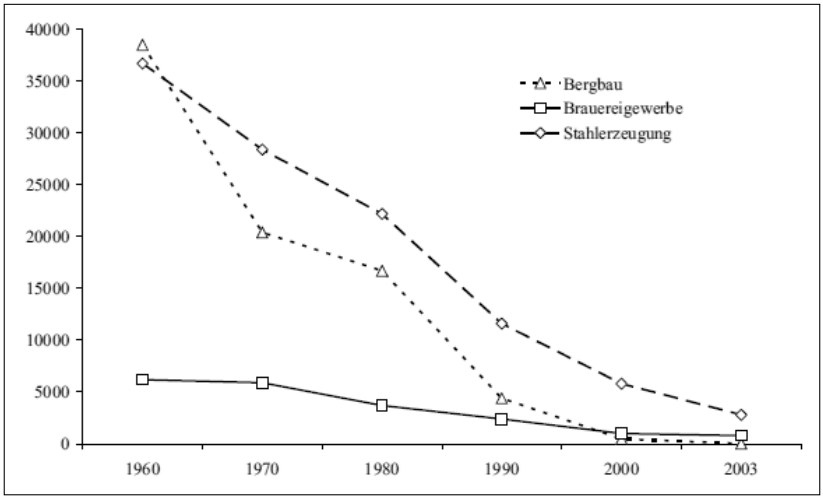
#### 4.1.1 Beschäftigungsrückgang und Veränderung von Betriebsgrößen

Als Großstadt mit rund 590.000 Einwohnern liegt Dortmund im östlichen Ruhrgebiet. Die sozioökonomische Situation der Stadt wurde durch den tief greifenden strukturellen Wandel, verbunden mit massivem Beschäftigungsrückgang in „traditionellen“ Wirtschaftsbereichen, wie Bergbau, Stahlerzeugung und Brauereigewerbe, negativ beeinflusst. Im Zuge struktureller Wandlungsprozesse in den genannten Branchen gingen seit den 1960er Jahren in Dortmund rund 80.000 Arbeitsplätze verloren (vgl. Abb. 4).[17]

17 Röllinghof, Ellerkamp 2009, Expertengespräche

Der Beschäftigungsabbau in den genannten Industriebereichen vollzog sich über viele Jahre, so dass betroffene Unternehmen, Institutionen und Interessengruppen diesen langfristigen Trend antizipieren konnten. Trotzdem entstand im Zeitraum von 1970 bis zur Jahrtausendwende eine Lücke von ca. 60.000 Arbeitsplätzen, die verdeutlicht, dass die Arbeitsplatzzugewinne im tertiären Sektor die massiven Beschäftigungsverluste in den traditionellen Kernbranchen nicht kompensieren konnten.

**Abb. 4: Beschäftigungsrückgang in Dortmund**




Quelle: Röllinghoff 2001: 15

Der Beschäftigungsrückgang ging mit einer Transformation der Betriebsgrößen einher. Heute arbeiten in Dortmund über 70 Prozent der Beschäftigten in zumeist kleinbetrieblichen oder mittelständischen Strukturen des Dienstleistungssektors – insbesondere in technologiegestützten und unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Gestärkt wird der tertiäre Sektor durch die Bedeutung Dortmunds als Oberzentrum des Einzelhandels, dessen Verflechtungsbereich bis in das angrenzende Sauerland hineinreicht. Der Anteil der im verarbeitenden Gewerbe tätigen Personen liegt in Dortmund prozentual mittlerweile unterhalb des Bundesdurchschnitts.[18]

18 Röllinghoff 2008, S. 158

### 4.1.2 Entwicklung der Dortmunder Stahlindustrie

In der Dortmunder Stahlindustrie sank die Zahl der Beschäftigten seit den 1960er Jahren kontinuierlich, wobei der Beschäftigungsabbau in den ersten Jahren vorwiegend auf Rationalisierungsmaßnahmen und Standortkonkurrenzen zurückzuführen war. Eine neue Situation entstand, als der Standort Dortmund in den 1990er Jahren von globalen Konzentrationsprozessen erfasst wurde. Nachdem Krupp das Dortmunder Unternehmen Hoesch bereits im Jahr 1993 übernommen hatte, fusionierte Krupp-Hoesch 1997 mit Thyssen Stahl zur Thyssen Krupp Stahl AG. Einige Monate später wurde die Gesamtfusion zur ThyssenKrupp AG vollzogen. Aufgrund scheinbarer Modernisierungsrückstände vieler Unternehmen von ThyssenKrupp am Standort Dortmund traf die Unternehmensleitung die Entscheidung, die Stahlproduktion im westlichen Ruhrgebiet zu konzentrieren und die Hochöfen des Stahlstandortes Dortmund zu schließen. Durch diese konzernstrategische Neuausrichtung standen weitere 5.000 Arbeitsplätze am Standort Dortmund zur Disposition. [19]

### 4.1.3 Unternehmensprofil ThyssenKrupp AG

Aufgrund der historischen Wurzeln des Unternehmens ist der Unternehmenssitz der ThyssenKrupp AG noch heute in Duisburg und Essen beheimatet. Die Verwaltung in Düsseldorf bleibt bis zur Fertigstellung des neuen Campus der ThyssenKrupp AG in Essen zunächst bestehen. Dort befindet sich derzeit der Krupp-Gürtel im Bau. Auf jenem Areal war das Kruppsche Industrieviertel beheimatet, welches im Zweiten Weltkrieg völlig zerstört wurde und als Brachland bis heute weitgehend ungenutzt blieb.

Aktuell ist der ThyssenKrupp-Konzern mit 40,5 Mrd. Euro Umsatz und ca. 190.000 Mitarbeitern in über 70 Ländern einer der größten Technologiekonzerne weltweit (Geschäftsjahr 2008/2009). Die belegschaftsstärksten Standorte sind Duisburg, Dortmund, Bochum, Hamburg, Krefeld und das Siegerland (Werke Eichen und Ferndorf). Die Schwerpunkte Stahl, Industriegüter und Dienstleistungen mit ihren fünf Segmenten Steel, Stainless, Technologies, Elevator und Services markieren die Kompetenzfelder des Konzerns.[20] Die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung hält einen Anteil von 25,14 Prozent des Konzerns. Der überwiegende Anteil ist mit 64,96 Prozent im Streubesitz. Der ThyssenKrupp Konzern hält selbst einen Anteil von 9,9 Prozent der Aktien (Stand: Januar 2009).

19 Jonas 2008, S.7

20 Röllinghoff 2008, S.159

Zu den größten institutionellen Anlegern zählt nach Konzernangaben die General Capital Group (4,7 Prozent des Stammkapitals).

Im Frühjahr 2009 beschloss der Aufsichtsrat der ThyssenKrupp AG, den Konzern neu auszurichten. Hierfür werden die fünf Segmente Steel, Stainless, Technologies, Elevator und Services zukünftig in zwei Divisions gebündelt. Die neue Division Materials wird die bisherigen Aktivitäten von Steel, Stainless und Services zusammenführen. Die neue Division Technologies wird die Geschäftstätigkeiten von Technologies und Elevator umfassen. Der Neuordnung folgt eine stärkere organisatorische Zentralisierung. Aus diesem Umbau des Konzerns erwartet ThyssenKrupp Gewinne von bis zu 500 Mio. Euro.[21]

## 4.2 Restrukturierung und Kompensationsmaßnahmen

Bezug nehmend auf das erläuterte Unternehmensprofil sowie die in den 1990er Jahren vorgenommenen betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen werden nachfolgend potenzielle sozio-ökonomische Auswirkungen auf den Standort Dortmund skizziert. Darüber hinaus werden sowohl arbeitsmarktpolitische Akteursnetzwerke, als auch konzeptionelle Ausgangspunkte diskutiert, die nicht nur den zu erwartenden Negativeffekten für Stadt und Region unmittelbar entgegenwirken, sondern zugleich als Grundlagen für die Realisierung des dortmund-project und die perspektivische Stärkung neuer Branchen dienen sollten.

### 4.2.1 Restrukturierung und arbeitsmarktpolitische Kompensationsmaßnahmen

Bei der Übernahme von Hoesch adaptierte die ThyssenKrupp AG aufgrund des hohen betrieblichen Widerstands und des von Seiten der Gewerkschaften erzeugten politischen Drucks die von Krupp ausgesprochene Verpflichtung, 3.600 Arbeitsplätze am Standort Dortmund zu sichern. Da diese Zusage nicht ausschließlich Ersatzarbeitsplätze im Stahlbereich beinhaltete, gingen die beteiligten lokalen Akteure davon aus, dass die Stadt Dortmund als Stahlstandort keine Zukunft haben würde. Dies führte zu einer Debatte über potenzielle sozioökonomische und arbeitsmarktpolitische Negativeffekte für die Stadt Dortmund sowie mögliche Auswege.

21 Thyssen-Krupp 2009

Die erwarteten Auswirkungen stellten sich wie folgt dar:

- Verlust tausender Arbeitsplätze mit geringen alternativen Beschäftigungsperspektiven für die vom Arbeitsplatzabbau betroffenen Arbeitnehmer angesichts mangelnder Unternehmenssubstanz
- Verlust weiterer Arbeitsplätze in über den Stahlbereich hinausgehenden Feldern (z.B. Kokerei, lokale Eisenbahn für Werksverkehre etc.)
- Anstieg der im Bundes- und Landesdurchschnitt ohnehin überdurchschnittlichen Arbeitslosenquote
- Entstehung von Ersatzarbeitsplätzen in unterschiedlichen neuen Branchen, jedoch verbunden mit immensen Herausforderungen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung
- Identitätsverluste der Stadt Dortmund als „Stadt des Stahls“
- Verödung riesiger ehemaliger Industrieareale mit ungeklärten Nutzungs- und Verwaltungsrechten sowie Kontaminierungen
- Kaufkraftverluste durch dramatisch steigende Arbeitslosenzahlen.[22]

### 4.2.2 Förderung von Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung

Zur Sicherung der regionalökonomischen Perspektive für den Standort Dortmund wurden neben der zuvor skizzierten Schaffung von insgesamt 3.600 Ersatzarbeitsplätzen weitere Anstrengungen zum Aufbau zusätzlicher Leitbranchen und zur Stärkung der lokalen Ökonomie unternommen. Die in diesem Kontext beteiligten Akteure sowie notwendige Aushandlungsprozesse werden nachfolgend vorgestellt.

#### Ausgangssituation

Um über weitere Unternehmensplanungen und die Zukunft des Stahlstandortes informiert zu werden, trat die Stadt in Gespräche mit dem ThyssenKrupp-Vorstand ein. Im Rahmen der Austauschprozesse wurde vereinbart, Gespräche auf Arbeitsebene mit dem Ziel fortzuführen, Projektideen zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen zu generieren. Mit der Koordinierung dieses Dialogs wurde der Geschäftsführer der neu gegründeten Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Utz Ingo Küpper, beauftragt. Ziel der Dortmunder Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung war es, Interessenfelder des Konzerns mit integrativen Projektansätzen zu verknüpfen, die über die Erreichung quantitativer Ziele, wie die Schaffung einer bestimmten Anzahl an Ersatzarbeitsplätzen, hinausgingen. Dabei sollten sich die Projekte um eine Symbiose der Ressourcen Fläche, Technologie und Humanka-

22 Röllinghoff 2008, S. 160f

pital entwickeln. Zu diesem Zweck wurde auch externes Know-how, z. B. von Seiten des Wissenschaftszentrums NRW oder des Instituts Arbeit und Technik (IAT), bei der Konzeption von Projektentwicklungen eingebunden.

#### Aushandlungsprozesse und beteiligte Akteure

Auch vor dem Hintergrund laufender Reorganisationsprozesse im neu entstandenen ThyssenKrupp-Konzern verliefen die Arbeitsgespräche und ebenfalls die Realisierung der zu schaffenden Ersatzarbeitsplätze schleppend. Um die qualitativen und quantitativen Verpflichtungen von ThyssenKrupp zu dokumentieren, verfassten lokale Gewerkschaften und Betriebsräte daraufhin das so genannte Dortmund Memorandum. Angesichts der Verzögerungen bei der Umsetzung der Ersatzarbeitsprojekte und aufgrund des von Arbeitnehmern und deren Vertretungen aufgebauten öffentlichen Drucks unterbreitete der ThyssenKrupp-Vorstand der Stadt Dortmund das Angebot, ein am Beispiel der Stadt Wolfsburg orientiertes Standortentwicklungsprojekt unter Einbeziehung externer Beratungskompetenz zu initiieren. Projektziel war die Generierung neuer unternehmerischer Potenziale, verbunden mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze in vermeintlichen Wachstumsbereichen.

Insbesondere der DGB hatte sich bereits seit Mitte der 1990er Jahre aktiv in die strukturpolitische Debatte eingebracht und mit der gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtung ISA-Consult einen Branchenbericht herausgegeben, in dessen Rahmen eine stärkere Diversifizierung der ökonomischen Aktivitäten als mögliche Option zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt empfohlen wurde. Daraufhin stimmte der Konzern der Anschubfinanzierung des Projektes zu und beauftragte die den Wolfsburger Prozess begleitende Beratungsgesellschaft McKinsey & Co ein Konzept zu erarbeiten.[23] Der Rat der Stadt Dortmund bewilligte das Projekt im Jahr 2000 und legte den Jahresetat für Personal und Maßnahmen auf 5 Mio. Euro fest. 18 MitarbeiterInnen wurden in einer neuen städtischen Tochtergesellschaft angestellt.[24]

Bevor das Projekt initiiert und öffentlich gemacht wurde, holte der Konzern weitere Informationen über den Wirtschaftsstandort Dortmund ein. Als hilfreiche Arbeitsgrundlage erwies sich dabei die seitens der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Kooperation mit dem arbeitsorientierten IAT entwickelte

23 Mc. Kinsey & Co. hatte die Volkswagen AG bei der strategischen Ausrichtung der Wolfsburg AG beraten. Aufgrund von Lieferverflechtungen unterhält auch ThyssenKrupp intensive Kontakte zur Volkswagen AG (Mühge 2006, S. 10).

24 Röllinghoff 2008, S. 161

Studie „Innovationsschwerpunkte der Dortmunder Wirtschaft“ sowie die darin identifizierten, vermeintlichen Wachstumsbranchen.[25] Diese diente zum einen als wissenschaftlicher Beleg für die grundsätzliche Sinnhaftigkeit des Projekts, zum anderen als an den Konzernvorstand gerichteter Konzeptentwurf der Beratungsgesellschaft. Somit entstand eine inhaltliche Arbeitsebene zwischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, ThyssenKrupp sowie McKinsey & Co. Darüber hinaus stellte das Interesse und damit verbundene Engagement des Wirtschaftsministeriums NRW, welches die an der Clusterförderung orientierte regionalpolitische Einbringung eines Großunternehmens als zukunftsfähigen strukturpolitischen Ansatz bewertete, eine wichtige Unterstützung für die Initiierung und Umsetzung des Projektes dar.

Die im Jahr 1999 als PPP angelegte, etwa neunmonatige Zusammenarbeit zwischen Teams von McKinsey & Co., der ThyssenKrupp AG sowie der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung wurde von einer Projektlenkungsgruppe, bestehend aus Vertretern des DGB, der Kammern, der Hochschulen sowie arbeitsmarktpolitischen Akteuren, begleitet. Das dem Rat der Stadt Dortmund im Sommer 2000 vorgelegte Ergebnis war ein umfangreiches wirtschaftliches Gesamtkonzept unter dem Titel: „Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Dortmund durch gezielten Aufbau von Wirtschaftsclustern“, welches die Grundlage für die Realisierung des dortmund-project darstellte. Obwohl es bereits zuvor zu einigen Erfolgen beim Aufbau- neuer Forschungs- und Entwicklungskompetenzen kam,[26] war das Image des Wirtschaftsstandortes Dortmund bis zur Jahrtausendwende eher schlecht – nicht zuletzt, weil in Folge der Schließungen von Hochöfen insgesamt 800 Hektar kontaminierte Brachfläche zurückgeblieben waren. Das Standortprofil der Stadt war zudem nicht international bekannt, was sich vor allem erschwerend auf die Suche nach qualifizierten Beschäftigten auswirkte.

## 4.3 Maßnahmendurchführung

Unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitsfelder und Ziele des dortmund-project werden nachfolgend dessen Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung fördernde Projekte, Netzwerkinitiativen sowie Gründungswettbewerbe diskutiert.

25 Rehfeld & Wompel 1999

26 Bereits 1985 wurde das Technologiezentrum und anschließend der Technologiepark in Dortmund gegründet, der mit rund 10.000 Beschäftigten bereits erste Erfolge hinsichtlich einer Diversifizierung der regionalen Wirtschaft erzielte.

Neben der Vorstellung von Finanzierungswegen und beteiligten Akteuren erfolgt ein prägnanter, kritischer Diskurs hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Effekte des vorliegenden regionalpolitischen Ansatzes.

### 4.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen

Basierend auf dem gerade entwickelten Konzept und der Beratung mit den Partnern wurde das dortmund-project offiziell im Juni 2000 gestartet. Um Clusterstrategien zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Stadt innerhalb der Dortmunder Wirtschaft zu etablieren, intensivierte der ThyssenKrupp Konzern den konstruktiven Dialog mit Gewerkschaften sowie der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Das Ziel war der Aufbau neuer Führungsbranchen durch die gezielte Weiterentwicklung bestehender wirtschaftlicher Zusammenhänge und Wachstumspotenziale, um bis zum Jahr 2010 wieder das Beschäftigungsniveau der 1970er Jahre zu erreichen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedurfte es der Schaffung von bis zu 70.000 Arbeitsplätzen in den Branchen:

- Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT),
- Mikrosystemtechnik (MST) und
- Logistik (genauer e-commerce).

Den Ergebnissen der durchgeführten Standortanalysen zufolge wies die Stadt Dortmund bereits einen Unternehmensbesatz in den identifizierten Sektoren auf. Zudem wurden diese Branchen als zukunftsträchtig, arbeitsplatzfördernd sowie als wichtige Stimuli für andere Sektoren angesehen.

### 4.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie

Das dortmund-project ist ein ganzheitliches Projekt, welches Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung mit stadtplanerischen Aktivitäten verknüpft. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Vielzahl von Projekten, Netzwerkinitiativen und Gründerwettbewerben initiiert worden. Zentrale Aktionsfelder im Rahmen des Projektes sind:

- Förderung und Entwicklung von Clustern der lokalen Ökonomie
- Ausbau der Infrastruktur für eine wissensbasierte Ökonomie – im besonderen Entwicklung von Netzwerken in die Wissenschaftslandschaft und zu Qualifizierungseinrichtungen
- Unterstützung von Start-up Unternehmen in neuen Branchen sowie anderer etablierter Unternehmen am Standort in bewährten Sektoren (z. B. Versicherungswirtschaft)

- Umwandlung von Brachen und Altstandorten zu neuen Gewerbegebieten und „Business Parks“
- Entwicklung neuer hochwertiger Wohngebiete für neue Bewohnerzielgruppen (Loft Living etc.) sowie
- Etablierung fester Projektgruppen und Verwaltungskörper für Projektmanagement, Projektkommunikation und Projektcontrolling.

Ziel des dortmund-project ist darüber hinaus die Förderung von „*local sourcing*“, d. h. die durch gezielte Förderung intensivierte Bindung von Aufträgen und Unternehmen an die Region. Diese Zielsetzung impliziert auch die Steigerung des Beschäftigungsniveaus, basierend auf den Arbeitsfeldern Zukunftsbranchen, Menschen und Kompetenzen sowie Entwicklung von Zukunftsstandorten.[27]

### 4.3.3 Partner und beteiligte Akteure

Das Ruhrgebiet und vor allem die Stadt Dortmund haben eine lange Tradition der konsensorientierten Entscheidungsfindung. Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs entwickelte sich in Dortmund ein Konsensmodell, das auf einem komplexen Netz von Gremien, Ausschüssen und lokalen Akteuren basiert.[28] Folgende Akteure sind noch heute im Beirat des dortmund-project beteiligt:

- Stadt Dortmund – Wirtschaftsförderung
- DGB Dortmund-Hellweg
- Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
- Handwerkskammer Dortmund
- Agentur für Arbeit Dortmund
- Sozialforschungsstelle Dortmund und
- weitere Vertreter der Wissenschaft.[29]

### 4.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen

Zahlreiche Maßnahmen wurden im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Standortmarketings implementiert. Newsletter, Webseiten und Messen wurden genutzt, um Unternehmen, Gründer und Forschungsinstitute national und international anzusprechen. Als ein wesentliches Instrument erwies sich der *start2grow* Gründerwettbewerb. Ziel des Wettbewerbes ist es bis heute, Gründerinnen und

27 Stadt Dortmund 2007, S. 5

28 Nach Auffassung von Grabher verzögerte die lokale Gemeinschaft aus Kohle- und Stahlunternehmen, Gewerkschaften und starken lokalen Politikern mitunter eine frühzeitigere Anpassung an neue wirtschaftliche Begebenheiten. Grabher spricht diesbezüglich von „Verhinderungsallianzen“, die den Strukturwandel im Ruhrgebiet seiner Ansicht nach eher blockiert hätten (siehe ebd. 1993).

29 Beerheide u.a. 2008, S. 13

Gründer bei der schnellen, fundierten Umsetzung ihrer Geschäftsidee und somit beim erfolgreichen Aufbau eines eigenen Unternehmens zu unterstützen. Das kostenfreie Angebot von start2grow umfasst ein optimales Coaching-Konzept. Ein Kernelement ist dabei der Know-how-Transfer durch das start2grow-Netzwerk, indem etwa 600 Fachleute den Gründerinnen und Gründern als Coaches zur Verfügung stehen. Die Coaches stammen aus verschiedenen Bereichen, beispielsweise aus dem Patentrecht, Personal- und Finanzwesen.[30]

### 4.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung

Bisher konnten die prognostizierten Arbeitsplatzzuwächse nicht annähernd erreicht werden. Das Ziel, im Rahmen des dortmund-project etwa 12.000 zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, wurde deutlich verfehlt. Im Zeitraum von 2000 bis 2004 entstanden etwa 6.700 neue Beschäftigungsverhältnisse. Das Fehlen von mehr als 5.000 Arbeitsplätzen wird vor allem mit dem ausbleibenden Branchenwachstum in den IKT-Branchen, dem Nichteintreffen von Basisannahmen über das Mitarbeiterwachstum bei den Gründungs- und Wachstumswettbewerben und mit ausbleibenden Erfolgen bei der Akquisition von internationalen Unternehmen sowie Ausgründungen erklärt.

Bis auf das Projekt E-lab (regionaler Venture-Capital-Fonds und Inkubator für IT-Unternehmen), das aufgrund der IT-Marktentwicklung seit 2000 nicht durchgeführt werden konnte, wurden sämtliche Projektvorschläge zumindest umgesetzt. Aufgrund dieser hinter den Erwartungen zurückbleibenden Arbeitsmarktentwicklung wurde die bis 2010 angestrebte Schaffung von 27.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen auf 14.000 reduziert und damit eine der zentralen Zielvorgaben des Projektes korrigiert.[31]

### 4.3.6 Förderung und Finanzierung

Im Zeitraum 2000 bis 2004 wurden rund 160 Mio. Euro Landesmittel ausgezahlt. Die WF DO erhielt im Jahr 2003 rund 8,34 Mio. Euro von der Stadt sowie 1,98 Mio. Euro vom Land NRW sowie weitere 4,26 Mio. Euro von der Europäischen Union. Bis 2004 betrug das jährliche Budget 6,5 Mio. Euro, wovon 1,5 Mio. Euro auf Löhne und Gehälter fielen. Weitere Finanzmittel wurden für Wettbewerbe, Initiativen und Raumentwicklung genutzt.[32]

30 Hasenjäger u.a. 2010, S. 8ff
31 Röllinghöff, Ellerkamp 2009, Expertengespräche
32 Jonas 2008, S. 8

ThyssenKrupp investierte 500.000 Euro für die Konzeptentwicklung, stellte zudem drei Mitarbeiter für die Planungsphase ab und finanzierte die McKinsey Studie zum dortmund-project von 1999 bis 2000 mit 2 Mio. Euro. Die Stadt Dortmund bewilligte weitere 6,5 Mio. Euro für den Zeitraum zwischen 2000 und 2001, davon 5 Mio. Euro allein für McKinsey. Insgesamt wird die Stadt Dortmund bis zum Zielpunkt 2010 rund 65 Mio. Euro für das dortmund-project eingesetzt haben.[33]

## 4.4 Maßnahmenbewertung

### 4.4.1 Messbare Ergebnisse

Ein wichtiger Bestandteil des Ratsbeschlusses war das jährliche politische Controlling der Ziele des dortmund-project. Dies ist auch im Sinne des Versuches zu verstehen, eine Kosten-Nutzen-Analyse zu erarbeiten. Für den Projektzeitraum bis 2005 liegen valide Controllingdaten vor, die belegen, dass sich die drei Führungsbranchen in Dortmund besser als im Landes- und Bundesdurchschnitt entwickelt haben.

Im Detail zeigt sich, dass die Anzahl der IT-Unternehmen in Dortmund angestiegen, die Zahl der Beschäftigten seit 2001 jedoch leicht rückläufig ist (2004: ca. 11.500 Erwerbstätige). Bis heute vermögen es nach Expertenmeinung die IT-Wirtschaft sowie weitere Bereiche der New Economy nicht, sich als Beschäftigungsschwerpunkt zu entwickeln. Die Logistik-Branche hat sich entgegen der Einschätzungen von McKinsey für Dortmund als ein erfolgreicher Beschäftigungskatalysator entwickelt, so dass die Branche inzwischen inklusive der Logistikzentren des Großhandels und der Logistikdienstleister seit Ende 2004 etwa 24.000 Erwerbstätige beschäftigt. Die Branche Mikrosystemtechnik weist zwischen 2000 und 2004 jährlich starke Zuwachsraten auf und ist inzwischen das stärkste MST-Cluster in Deutschland mit 24 Betrieben und fast 1.700 Beschäftigten.[34]

Besonders positiv sind die Ergebnisse aus den größtenteils branchenspezifischen Gründungswettbewerben der start2grow-Initiative. Zwischen 2001 und 2004 sind 85 Unternehmen aus den IT-Wettbewerben, 96 Unternehmen aus den Wettbewerben für alle Branchen und 13 aus den MST-Wettbewerben hervorgegangen. Die start2grow-Wettbewerbe, die von McKinsey konzipiert und auch in anderen Regionen unter anderen Namen initiiert wurden, sind in Dortmund beson-

33 Jonas 2008, S. 16

34 Röllinghoff 2009, Expertengespräch

ders intensiv betreut worden und haben das Gesicht des dortmund-projects nach außen hin durch zahlreiche öffentlichkeitswirksame Maßnahmen stark geprägt. In der Anfangsphase fanden fünf Wettbewerbe jährlich statt, drei für Unternehmensgründungen und zwei als Wachstumsinitiativen für bestehende Unternehmen. Hier hat es durch Lerneffekte in den letzten Jahren Anpassungen gegeben. Heute findet pro Jahr je ein Gründungswettbewerb IT, ein Gründungswettbewerb MST (mit nun weiter gefasstem Technologiespektrum) und ein Wettbewerb ohne festen Branchenbezug statt.

Die Wachstumswettbewerbe in der ursprünglich konzipierten Form werden z. Zt. hinsichtlich einer Weiterführung überprüft. Über 600 ehrenamtlich mitwirkende Berater (Coaches) unterstützen mittlerweile die Wettbewerbe und bringen das Wissen aus den unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen ein, die für die Entwicklung von Businessplänen und für die Anlaufzeit von Existenzgründungen von Bedeutung sind. Insbesondere das Internet spielt bei der Kontaktanbahnung und bei der Kommunikation (*Online-Coaching*) mit den Gründern oder Gründungsinteressierten eine große Rolle. Eine aktuelle Auswertung der verfügbaren Statistiken zum (regionalen) Gründungsgeschehen zeigt, dass Dortmund in den letzten Jahren als Gründungsstandort an Bedeutung gewonnen hat und mittlerweile über dem Bundesdurchschnitt liegende Zuwachsraten verzeichnen kann.[35]

### 4.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht von Beteiligten und Kritikern

Insgesamt sehen die beteiligten Akteure das dortmund-project als ein Erfolgsmodell, da die ökonomische und arbeitsmarktpolitische Entwicklung des Standortes im Vergleich zu anderen Regionen, die nicht frühzeitig in neue Technologien investiert haben, positiv zu bewerten ist. Das reale Wachstum der neuen Ökonomie wurde im Vorfeld der Maßnahmenimplementierung allerdings deutlich überschätzt. Die beteiligten Akteure argumentieren, dass nicht ausschließlich die Anzahl kurzfristig geschaffener Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch die Implementierung neuer Branchen im Hinblick auf eine perspektivische Generierung und Sicherung von Arbeitplätzen ein wichtiges Erfolgskriterium für das Projekt ist. Kritiker, wie die Fraktion der Linken im Dortmunder Stadtrat, merken an, dass die meisten Firmengründungen hingegen außerhalb des Projektes gestartet wurden und die meisten geförderten Firmen „Ich-AGs“ sind.

Die Ansiedlung von Unternehmen der Mikrotechnologie am ehemaligen Stahlstandort „Phoenix-Gelände West“ erweist sich aufgrund der enormen Baukosten und Bauzeiten ebenfalls als schwierig. Die geringe Nachfrage der Un-

35 Start2Grow 2009

ternehmen erhöht ebenfalls das Misstrauen des Stadtrates, dort in eine 30 Mio. Euro teure MST-Fabrik zu investieren, um jungen Unternehmen die notwendigen Forschungseinrichtungen und Instrumente zu vermieten.[36]

### 4.4.3 Eigene Bewertung des Projektes

Insgesamt ist durch das dortmund-project ein neuartiges und komplexes Netzwerk zur Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung in Dortmund entstanden, in dem die öffentlichen und privaten Akteure auf vielfältige Weise miteinander kommunizieren und interagieren. Letzteres geschieht formell in einer Reihe von Gremien, wie dem Projektausschuss, dem Steuerkreis des dortmund-projects, dem Verwaltungsvorstand und dem Rat der Stadt Dortmund sowie den Entscheidungsgremien der Wirtschaftsförderung metropoleruhr GmbH als Förderagentur des Landes. Zahlreiche formelle und informelle Netzwerke sowie Kooperationsplattformen, die z. T. erst durch das dortmund-project angeregt bzw. möglich wurden, wie z.B. der lokale Branchenverbund der IT-Unternehmen „myBird“, konnten sich in Dortmund etablieren. Daneben findet sich eine Reihe stärker projektorientierter Netzwerke, wobei die zentralen Infrastrukturprojekte des dortmund-projects wichtige Katalysatorfunktionen im Hinblick auf das Zusammenbringen von wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und politischen Akteuren und Interessen erfüllen. Netzwerktheoretisch betrachtet ist das dortmund-project somit eine Kombination verschiedener Typen von Netzwerken sowie verschiedener Governance-Formen. Es kombiniert stärker hierarchische und formalisierte Formen, informelle, projektorientierte sowie business networks. Die Führung erfolgt zum einen hierarchisch mit einer zentralen Führungspersönlichkeit (dem Oberbürgermeister), kombiniert mit einer klaren fachlichen Steuerung durch die Projektgruppe des dortmund-projects bzw. der Wirtschaftsförderung, vertraut darüber hinaus jedoch auch auf wettbewerbliche Prozesse der Selbstorganisation, z.B. bei der Initiierung und Umsetzung von neuen Projekten.

Bezüglich zu erwartender Beschäftigungseffekte wurde in ersten Kalkulationen von etwa 100.000 neuen Arbeitsplätzen ausgegangen. Diese Einschätzung ist rückblickend als (zu) ambitioniert zu bewerten. Trotz der abweichenden Ziel-Ergebnis-Korrelation hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsplätzen wird das Projekt seitens regionaler Akteure als erfolgreich bewertet – insbesondere, weil die gesetzten strukturpolitischen Impulse sowie die dadurch geschaffenen betrieblichen Verflechtungen die Perspektiven des Wirtschaftsstandortes Dortmund nachhaltig verbessern.

36 Jonas 2001, S. 39

### 4.4.4 Einbettung des Projektes in den Kontext

Das dortmund-project beinhaltet Maßnahmen zur Branchen- und Clusterentwicklung, Flächen- bzw. Standortentwicklung sowie Gründungsförderung in Form von Gründungswettbewerben. Die neuen Führungsbranchen IT, Mikrostruktur und Nanotechnologie, Logistik und Biomedizinische Technologien (erst im Verlauf des Projekts hinzugekommen und jetzt unter der Branche Gesundheitswirtschaft subsumiert) werden wie bisher besonders gefördert. Dieser ehemals selbstständige Kernbereich des dortmund-project ist über den nach wie vor existierenden Projektausschuss mit den technologieorientierten Infrastrukturgesellschaften und der Wirtschaft verbunden (Mitglieder: WF DO, Technologiezentrum Dortmund, IHK, DGB Östliches Ruhrgebiet, Agentur für Arbeit, IT-Center, Electronic Commerce Center, Max-Planck-Institut, MST-factory, e-port, Dortmund-Agentur, Planungsdezernat). Darüber hinaus werden in diesem Bereich der WF DO die Finanz- und Versicherungswirtschaft, die Metall- und Elektrowirtschaft, der Einzelhandel, das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Getränkewirtschaft, die Energiewirtschaft sowie die Bau- und Immobilienwirtschaft bearbeitet und betreut. Dabei wird versucht, die in den neuen Führungsbranchen entwickelten Clusterstrukturen auf die anderen Branchen zu übertragen.[37]

Somit wird eine Clusterorientierung entlang ausgewählter Branchen verfolgt, für die es in Dortmund bereits seit einigen Jahren gute bzw. sehr gute endogene Voraussetzungen gibt.[38] Bei der Initiierung des dortmund-project als regionalwirtschaftliche Kompensationsmaßnahme war neben der Identifizierung neuer Branchen insbesondere der von Arbeitnehmern und ihren Vertretungen erzeugte, öffentlich wahrnehmbare Handlungsdruck für die frühzeitige Entwicklung alternativer Entwicklungspfade ausschlaggebend. Dabei wurden die im Zuge der Standortentwicklung eingebrachten Vorschläge von Gewerkschaftsseite auch deswegen in besonderem Maße wahr- bzw. aufgenommen, weil gewerkschaftliche Akteure in bestehende regionale Akteurskonstellationen integriert waren. Diese Einbindung in bestehende Kooperationsstrukturen war durch die frühzeitige Auseinandersetzung mit clusterorientierten Entwicklungsperspektiven für Stadt und Region sowie die damit verbundene Generierung von strukturpolitischem Know-how möglich.

37 Stadt Dortmund 2005, S. 13

38 Beyer 2009, Expertengespräch

# 5 Fallbeispiel AEG-Nürnberg – Protest und Sozialtarifplanverhandlungen

Im folgenden Kapitel wird das Fallbeispiel AEG-Nürnberg erläutert und in den Forschungskontext der vorliegenden Studie gestellt. Trotz großer Proteste von Seiten der Arbeitnehmer und der öffentlichen Hand im Rahmen des Restrukturierungsprozesses sind die Ergebnisse im Hinblick auf regionalökonomische Ersatzmaßnahmen als tendenziell negativ zu bewerten.

Nachfolgend wird zunächst auf den Standort eingegangen und der Wirtschaftsraum Nürnberg untersucht. Anschließend werden die Elektrolux- und AEG-Gruppe kurz in ihrer geschichtlichen Entwicklung betrachtet. Das Restrukturierungsprogramm und der Widerstand der Beschäftigten sowie der Bevölkerung gegen die Werksschließung werden skizziert und der Umstrukturierungsvorgang des ehemaligen Elekrolux-Geländes erörtert. Das Kapitel schließt mit der Meinungswiedergabe von beteiligten Akteuren und einer zusammenfassenden Bewertung.

## 5.1 Sozioökonomische Hintergründe

### 5.1.1 Struktur der Region

Nürnberg ist mit 500.000 Einwohnern die größte Stadt Frankens und die zweitgrößte Bayerns. Zusammen mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach bildet sie die Europäische Metropolregion Nürnberg, in welcher rund 3,5 Mio. Menschen leben. Dieser bedeutende europäische Wirtschaftsraum hat seit der EU-Erweiterung vom 1. Mai 2004 eine besondere „Gateway"-Funktion zwischen den „alten" und den „neuen" EU-Mitgliedsländern bekommen. Zudem ist Nürnberg das Wirtschafts-, Dienstleistungs- und Kulturzentrum Nordbayerns.

Seit den 1970er Jahren entwickelt sich die einstige industriell geprägte Stadt immer weiter zum Dienstleistungszentrum in der Metropolregion. Dabei können hohe Zuwachsraten bei innovativen Dienstleistungen mit den Schwerpunkten in den Bereichen Ingenieur- und Wirtschaftsberatung, Marktforschung, Facility-Management und E-Business als Indikatoren für den erfolgreichen Strukturwandel beobachtet werden. Der strukturelle Wandel erfolgt jedoch nicht allein auf Basis von technologischen Innovationsschüben, da in der Vergangenheit durch zahlreiche Verlagerungen von Produktionsstätten ein industriepolitischer Neuorientierungsprozess geradezu erzwungen wurde. Besonders stark betroffen ist der Nürnberger Stadtteil Muggenhof, welcher als ehemalige Keimzelle der industriellen

Entwicklung Nürnbergs bezeichnet werden kann. In jüngster Vergangenheit geriet das Gebiet durch die Insolvenz des Versandhauses Quelle erneut in die Schlagzeilen und knüpfte damit an bereits gemachte Erfahrungen der Vergangenheit an. Die Schließung des AEG-Electrolux-Werkes hatte gravierende Auswirkungen auf das sozioökonomische Umfeld. Durch die Schließung des AEG-Standortes, von der 1.700 Arbeitnehmer betroffen waren, wurde allerdings auch eine Umnutzung des Industrieareals mit Signalwirkung für den gesamten Stadtteil Muggenhof ausgelöst.[39]

### 5.1.2 Sozialtarifvertrag als gesetzliche Grundlage zur Kompensation

In den meisten Fällen von Entlassungen bzw. Werksschließungen verhandeln die Vertreter der Arbeitnehmer (Betriebsrat, Gewerkschaft) mit der Unternehmensleitung einen Sozialplan, in welchem Abfindungen oder auch Vorruhestandsregelungen zur Milderung der negativen Auswirkungen der Entlassungen für die Arbeitnehmer ausgehandelt werden.

Im Falle der Werksschließung des Produktionswerks AEG-Electrolux Nürnberg wurde stattdessen ein Sozialtarifvertrag ausgehandelt. Die Arbeitnehmervertreter entschieden sich zu diesem Schritt, da im Gegensatz zu Sozialplanverhandlungen in diesem Fall auch Streikmaßnahmen möglich sind. Diese Form des öffentlichen Protestes war wiederum notwendig, um das bestmögliche Verhandlungsergebnis für die Arbeitnehmerseite zu erreichen, das nach heutiger Sicht erst durch den Aufbau eines großen öffentlichen Drucks gelang.[40]

Der deutschen Rechtsprechung zufolge gibt es kein Streikrecht, welches Streikmaßnahmen von Belegschaften einzelner Betriebe erlaubt. Allein die Gewerkschaften dürfen nach dem Scheitern von Tarifverhandlungen Urabstimmungen durchführen lassen und gegebenenfalls zum Streik aufrufen. Dadurch geriet im Falle der Standortschließung von AEG-Elektrolux Nürnberg die zuständige Gewerkschaft IG Metall in eine „Zwickmühle“, einerseits der Forderung ihrer Mitglieder nachgeben zu müssen, die Werksschließung zu verhindern, andererseits aber nur tarifliche Forderungen stellen zu dürfen. Dies erklärt die im folgenden Fall noch darzustellende Strategie der Gewerkschaft, derart hohe Abfindungsforderungen zu stellen, dass ein Verbleib von Electrolux in Deutschland aus ökonomischer Perspektive für das Unternehmen kostengünstiger wäre.

39 Stadt Nürnberg o.J.
40 Mohnke 2006

### 5.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil

#### Die Electrolux-Gruppe

Die schwedische Gruppe Electrolux mit Hauptsitz in Stockholm ist einer der weltweit führenden Hersteller von Haushaltsgeräten. Das Unternehmen ist mit ca. 57.000 Angestellten in 150 Ländern vertreten und vertreibt dort mehr als 40 Mio. Produkte pro Jahr. Bereits seit seiner Gründung 1919 war Electrolux daran interessiert, durch neue technische Innovationen seine führende Position am internationalen Haushaltsgerätemarkt zu halten.[41]

Die Produktpalette von Electrolux umfasst neben Kühlschränken und Gefriertruhen eine große Anzahl weiterer Produkte. Geschirrspülmaschinen, Waschmaschinen, Staubsauger und Küchenherde werden unter bekannten Marken wie z.B. AEG, Zanussi, Eureka und Frigidaire verkauft. 2008 erwirtschaftete das Unternehmen ca. 105 Mrd. schwedische Kronen (SEK), umgerechnet etwa 9,3 Mrd. Euro.[42]

Der Unternehmensname Electrolux entstand durch die Fusion des 1910 gegründeten Elektromekaniska AB mit dem Unternehmen Lux AB, so dass beide ab 1919 international unter diesem Namen firmierten. In den 1960er Jahren geriet das Unternehmen, wie viele weitere Haushaltsgerätehersteller, in eine Krise. Um dem wachsenden Konkurrenzdruck standzuhalten, entschied sich die Unternehmensleitung für eine offensive Wachstumsstrategie. Zwischen 1970 und 1979 wurden von Electrolux 59 Unternehmen übernommen, so dass das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt in 20 Ländern mit rund 80.000 Angestellten vertreten war. Auch in den folgenden Jahren hielt dieser Expansionstrend an, weshalb 1994 auch die AEG-Haushaltsgeräte GmbH von Electrolux übernommen wurde.[43] Um die Zusammenhänge zwischen AEG und Electrolux aufzuzeigen, wird nachfolgend die Unternehmensgeschichte von AEG dargestellt. Das Elektrounternehmen AEG wurde 1996 aufgelöst, der Markenname wird jedoch weiterhin von Lizenznehmern bei vielen Elektroprodukten verwendet.

#### Die AEG Gruppe

Ursprünglich wurde AEG im Jahre 1883 in Berlin unter dem Namen „Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft“ gegründet. Der Unternehmensgründer Emil Rathenau erwarb die Patente an Thomas Edisons Erfindung der Glühlampe und vertrieb diese in Deutschland. Im Zuge der voranschreitenden Industrialisierung wuchs

41 Electrolux Hausgeräte GmbH o.J.
42 AB Electrolux o.J.a
43 AB Electrolux o.J.b

AEG rasant. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Unternehmenszentrale von Berlin nach Frankfurt am Main verlegt. Ähnlich dem Expansionskurs der Electrolux Gruppe, fusionierte auch AEG 1970 mit Telefunken und wurde somit das zwölftgrößte Elektrounternehmen der Welt mit rund 178.000 Mitarbeitern. Bedingt durch den harten Konkurrenzkampf mit Siemens, welcher zu überteuerten Firmenkäufen führte sowie den Folgewirkungen der Weltwirtschaftskrise in den 1970er Jahren, begann der Abstieg des Konzerns. 1982 stand das Unternehmen AEG-Telefunken schließlich kurz vor dem Konkurs. Mit dem Automobilkonzern Daimler-Benz konnte 1985 zwar ein Investor gefunden werden, der jedoch aufgrund der enormen Übernahmekosten von rund 5 Mrd. DM seine Pläne eines multinationalen Technikkonzerns wieder aufgegeben hat. 1996 trennte sich Daimler-Benz endgültig von seinen AEG Anteilen, so dass nach einer 113-jährigen Unternehmensgeschichte nur der Firmenname AEG unter dem Dach von Electrolux übrig geblieben ist.[44]

Nach den zahlreichen Unternehmensübernahmen reduzierte Electrolux ab dem Jahr 2000 radikal sein Warenangebot, um aus Marketing- und Kostengründen das Gesamtunternehmen für die Zukunft aufzustellen. Dies hatte auch spürbare Konsequenzen für Deutschland. Nachdem 2002 die AEG-Werke in Herborn und Kassel geschlossen wurden, kündigte die Konzernleitung am 12. Dezember 2005 an, auch das Werk in Nürnberg zu schließen.[45] Dieser Fall wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

## 5.2 Restrukturierung und Folgemaßnahme

Schon acht Jahre vor der Bekanntgabe des Schließungsbeschlusses für den Standort Nürnberg begann ein Restrukturierungsprogramm, das die Reduzierung der Beschäftigtenzahlen und der Produktpalette beinhaltete. Zudem wurde begonnen, die Produktion ins Ausland zu verlagern.

### 5.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

Bereits im Juni 1997 wurde ein zweijähriges Restrukturierungsprogramm mit dem Ziel aufgelegt, 12.000 Arbeitsplätze durch die Schließung von 25 Produktionsstätten und 50 Lagern in Europa abzubauen. Bis Ende 1998 waren schließlich 18 Produktionsstätten und 30 Lager geschlossen. 9.200 Arbeitnehmer verloren ihren

44 Loke 1996
45 Ritzer 2005

Arbeitsplatz. Durch einen anhaltenden Restrukturierungsprozess zwischen 1994 bis 2003 sank die Beschäftigtenzahl im gesamten Konzern von rund 111.000 auf ca. 77.000. Weiter kündigte Konzernchef Hans Stråberg im Jahr 2003 an, aus Kosten- und Marketinggründen die Modellpalette abermals zu reduzieren. Darüber hinaus wurden in Polen und Rumänien die Fertigungskapazitäten verdoppelt, so dass Electrolux die 1,4 Mio. Haushaltsgeräte, die zu dem Zeitpunkt in Nürnberg produziert wurden, um 48 Mio. Euro günstiger herstellen konnte.[46]

Schließlich beschloss AEG Mitte 2005 die verbliebene Produktion aus Westeuropa nach Osteuropa zu verlagern. Daher wurde im Juni 2005 vom Electrolux Konzern eine Schließungsüberprüfung für den Standort Nürnberg angeordnet. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten 1.750 Beschäftigte im Nürnberger Werk. Hier wurden die höchsten Stückzahlen im Gesamtkonzern produziert, und konzernweit war es das Werk mit der höchsten Auslastung.

Konzernchef Stråberg begründete den Verlagerungsbeschluss folgendermaßen: „Wir sind bereit, über alles zu reden, aber es reicht in unserer Branche nicht, die Löhne um zehn oder 20 Prozent zu senken. Die Kunden sind nicht bereit, mehr für unsere Produkte zu zahlen, nur weil sie in einem bestimmten Land hergestellt worden sind“.[47] Damit rechtfertigte der Konzernchef die Produktionsverlagerung in sog. „Billiglohnländer“ wie sie von Konkurrenzunternehmen im Bereich der Haushaltsgeräteherstellung offenbar schon vollzogen wurde.

Neben der sich verschärfenden Konkurrenzsituation wurde als weiterer Grund für die notwendigen Kostenreduzierungen angeführt, dass nicht die angestiegenen Stahlpreise, sondern vielmehr der starke Preisverfall beim Absatz der Produkte, welcher in Deutschland in den letzten Jahren mehr als 10 Prozent betrug, hierfür verantwortlich gemacht werden kann. So äußerte sich der Electrolux- Europachef Johan Bygge zu dieser Problematik: „Electrolux macht mit jeder Waschmaschine aus Nürnberg, die in Deutschland verkauft wird, 60 Euro Verlust, bei den Geschirrspülern sind es 45 Euro“.[48]

Durch die Produktionsverlagerung in eine niederschlesische Sonderwirtschaftszone erhoffte sich die Konzernleitung, die Profitabilität wieder herzustellen. Zudem hatte sich diese Region durch die besonderen finanziellen Vergünstigungen für Investoren zu einem Produktionszentrum für Elektrogeräte entwickelt, so dass clusterbasierte Synergieeffekte durch die Verlagerung erhofft wurden.

46 Druckwächter 2008
47 Druckwächter 2008
48 RP Online 2005

### 5.2.2 Ersatzmaßnahmen

Durch die Streiks der Beschäftigten wurde deutschlandweit für Aufsehen gesorgt. Durch die massiven öffentlichen Proteste entstand allmählich ein negatives Image, das schließlich sogar zum Konsumentenboykott führte. Mit der Werksschließung in Nürnberg wurde dem Konzern auch an anderer Stelle geschadet. Ziel der regionalen Akteure was es, eine planungsrechtliche Aufwertung des Geländes zu verhindern, um Elektrolux keine weiteren Zusatzgewinne bei einem Verkauf zu ermöglichen, so blieb z.B. im Bebauungsplan die gewerbliche Nutzung weiterhin vorgeschrieben.

Der von den Arbeitnehmern und Gewerkschaften vehement durch massive Streiks geführte Arbeitskampf sorgte medienwirksam für deutschlandweites Aufsehen. Parolen wie „Jobkiller Electrolux – Ich kaufe nix“, „AEG – Am Ende Gescheitert“, „Sie betrügen euch“, [49] sorgten für einen von Electrolux nicht erwarteten Imageschaden, der sich in rapide sinkenden Absatzzahlen in Deutschland zeigte. Dieser auf den Konsumentenboykott zurückzuführende Absatzrückgang in Deutschland und Westeuropa wird anhand der folgenden Tabelle ersichtlich.

**Tab. 1: Umsatzzahlen von Electrolux**

| Net Sales by country | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Amounts in SEKm unless otherwise indicated | | | | |
| WESTERN EUROPE | | | | |
| **Germany** | **9.220** | **7.610** | **7.020** | **7.392** |
| UK | 6.071 | 5.158 | 4.950 | 3.782 |
| France | 6.659 | 5.081 | 4.957 | 4.942 |
| Italy | 5.580 | 5.011 | 5.109 | 4.979 |
| Sweden | 4.592 | 3.681 | 3.814 | 3.559 |
| Spain | 3.078 | 2.742 | 2.927 | 2.718 |
| Switzerland | 2.465 | 2.143 | 2.122 | 2.373 |
| The Netherlands | 1.690 | 1.500 | 1.538 | 1.662 |
| Norway | 1.804 | 1.515 | 1.802 | 1.851 |
| Denmark | 1.879 | 1.325 | 1.205 | 1.260 |
| Finland | 1.857 | 1.325 | 1.205 | 1.260 |
| Belgium | 1.397 | 1.255 | 1.319 | 1.402 |
| Austria | 1.197 | 724 | 722 | 806 |
| Ireland | 819 | 737 | 774 | 642 |
| Greece | 716 | 597 | 632 | 652 |

49 Dix 2009, Expertengespräch

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Portugal | 621 | 544 | 617 | 612 |
| Luxembourg | 182 | 140 | 146 | 161 |
| Iceland | | 60 | 62 | 35 |
| **Total Western Europe** | **49.827** | **41.303** | **41.221** | **40.155** |
| | | | | |
| EASTERN EUROPE | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Poland | 1.261 | 1.014 | 1.258 | 1.648 |
| Russia | 2.834 | 2.337 | 2.708 | 2.694 |
| Czech Republic | 1.095 | 982 | 1.074 | 1.150 |
| Hungary | 906 | 857 | 915 | 837 |
| Turkey | 491 | 410 | 514 | 465 |
| Baltic nations | 623 | 410 | 507 | 504 |
| Romania | 627 | 479 | 669 | 627 |
| Slovakia | 383 | 358 | 418 | 464 |
| Slovenia | 176 | 127 | 126 | 143 |
| Ukraine | 416 | 493 | 648 | 633 |
| Bulgaria | 210 | 212 | 248 | 224 |
| Other | 507 | 390 | 508 | 521 |
| Total Eastern Europe | 9.529 | 8.069 | 9.593 | 9.910 |
| **TOTAL EUROPE** | **59.356** | **49.372** | **50.814** | **50.065** |
| | | | | |
| GROUP TOTAL | 2005 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | | exkl. Husq-varna | | |
| | **69522** | **57858** | **5.5471** | **56.898** |

Quelle: eigene Darstellung nach AB Electrolux o. J.

Zwar gab es auch in den Jahren vor der Werksschließung sinkende Umsätze, allerdings ist der gravierende Einbruch von 9,22 Mrd. SEK (schwedische Kronen) aus dem Jahr 2005 auf 7,61 Mrd. SEK im Jahre 2006 mit ziemlicher Sicherheit auf den Kaufboykott der Kunden zurückzuführen. Bemerkenswert ist zudem, dass dieser Umsatzrückgang nicht nur in Deutschland zu beobachten ist, sondern ein europaweites Phänomen darstellt. In den ebenfalls von Restrukturierungen betroffenen Ländern Frankreich, Spanien und Italien sank der Umsatz überproportional.

Die Entwicklung der Umsätze in Westeuropa spiegelt zwischen 2005 und 2008 einen Abwärtstrend wider, welcher durch leichte Umsatzsteigerungen in Osteuropa nicht kompensiert werden konnte. So sank in Westeuropa der Umsatz zwischen 2005 und 2008 von 49,32 Mrd. SEK auf 40,16 Mrd. SEK. Im weltweiten Vergleich nahm der Umsatz von Electrolux in diesen Jahren um ca. 16 Mrd.

SEK ab, sodass die Verluste in Europa rund 56 Prozent der weltweiten Einbußen ausmachten. Diese negativen Entwicklungen befürchtete Konzernchef Stråberg bereits am 25.10.2006 auf einer Bilanzpressekonferenz:

„Im 3. Quartal stiegen die Ergebnisse um 10 Prozent. Das bedeutet aber nicht, dass ich mit der Entwicklung in Europa zufrieden bin. In Europa sehen wir andauernde Probleme, die vom Streik in Nürnberg herrühren. […]

Es ist natürlich, dass so ein komplexes Restrukturierungsprogramm in solch kurzer Zeit abzuwickeln, nicht ohne Unterbrechungen vor sich geht. Durch den Streik in Nürnberg haben wir Marktanteile und Umsatz, überwiegend im Bereich hochwertiger und hochpreisiger Produkte verloren".[50]

Der gewaltige Umsatzrückgang ist nicht ausschließlich auf den skizzierten Imageschaden, sondern zugleich auf die durch den Streik bedingten Lieferschwierigkeiten zurückzuführen. Zudem gelang es dem Konzern nach der Betriebsverlagerung nicht hinreichend, seine in Osteuropa gefertigten Produkte in Deutschland hochpreisig zu verkaufen.[51] Spätestens mit der Entlassung von Europachef Johann Bygge gestand Electrolux, dass die Werksschließung in Nürnberg in mehrfacher Hinsicht verhängnisvoll war. Dies belegen auch die Schließungskosten, welche mit 500 Mio. Euro – DIX geht sogar von 800 Mio. Euro aus [52] – mehr als doppelt so hoch waren, wie vorab kalkuliert.[53]

Auf den ersten Blick erscheint der gewaltige Imageschaden das alleinige Motiv von Electrolux zu sein, sich mit Ersatzmaßnahmen zu beschäftigen. Kernstück der getroffenen Ersatzmaßnahmen, an denen Electrolux aktiv beteiligt war, sind die im „Letter of Intent" [54] getroffenen Vereinbarungen (siehe unten).

### 5.2.3 Beteiligte Akteure

- Betriebsrat AEG -Electrolux
- Gewerkschaften (auf nationaler Ebene IG Metall, auf europäischer Ebene EMB)
- Europäischer Betriebsrat (nur am Rande)
- Konzernmanagement

50 zitiert nach Druckwächter 2008, S. 15
51 Dix 2009, Expertengespräch
52 ebd. 2009, Expertengespräch
53 Druckwächter 2008
54 Ein Letter of Intent (LOI) ist eine unverbindliche Absichtserklärung zwischen zwei oder mehreren Vertragspartnern, in dem die Vertragsparteien bestätigen, dass sie in Verhandlungen über einen Vertragsabschluss stehen. Der LOI bildet in der Regel die Grundlage für den anschließenden Vertrag. Er begründet keinerlei Rechtsansprüche

- Kommunalpolitiker, Stadt Nürnberg
- Immobilieninvestor MIB

### 5.2.4 Aushandlungsprozess

Bereits nach der ersten Ankündigung Mitte 2005 beschloss die Stadt Nürnberg den Bebauungsplan Nr. 4543 für das AEG – Gelände zu erstellen, um die gewerbliche Struktur auch nach der Werksschließung im Stadtteil Nürnberg-Muggenhof zu erhalten. Electrolux beabsichtigte, das Gelände nach der Werksschließung zu verkaufen, um es einer zügigen, höherwertigen Entwicklung zuzuführen. In diesem Zuge wurde mit der Stadt Nürnberg ein „Letter of Intent" abgeschlossen. Darin verpflichtete sich Electrolux, zumindest seine Deutschlandzentrale mit der zugehörigen Holding-Funktion auf 10 Jahre am Standort Nürnberg zu erhalten. Insgesamt betraf dies die Gesellschaften Electrolux Deutschland GmbH, Electrolux Hausgeräte Vertriebs GmbH, Electrolux Service GmbH, Electrolux Dienstleistungs GmbH und Electrolux Logistics GmbH mit insgesamt 700 Mitarbeitern.[55]

Diese Vereinbarung beinhaltete zudem, dass Elektrolux das gesamte Gelände an einen externen Immobilieninvestor verkaufen konnte. Dieser musste sich beim Kauf des Areals allerdings verpflichten, das Gebäude der Elektrolux-Deutschlandzentrale mit rund 14.000 m² Fläche zu errichten, welches von Electrolux dann auf mindestens 10 Jahre angemietet wird. Des Weiteren musste der Investor gewährleisten, ein gemeinsames Planungs- und Nutzungskonzept in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Nürnberg, auf Grundlage des Bebauungsplan Nr. 4543, zu erarbeiten. Dieser Bebauungsplan sollte die Ansiedlung von großflächigem Einzelhandel und Wohnbebauung als Nachfolgenutzung verhindern.

Weiterer Bestandteil des Letter of Intent war die Vereinbarung, einen öffentlich-rechtlichen Vertrag abzuschließen, in dem die Verantwortlichkeit für umweltrechtliche Fragen geregelt wird. Diese betrifft vor allem Ablagerungen, die von der Deponie „Fuchsloch" stammen, welche von 1938 bis 1950 von der Stadt Nürnberg betrieben wurde. Potenzielle Immobilieninvestoren waren verpflichtet, die Rechte und Pflichten aus diesem Vertrag zu übernehmen.[56]

Ziel der Stadt Nürnberg war es, mit dem Letter of Intent den Standort der Deutschlandzentrale mit seinen 700 Mitarbeitern auf dem Gelände zu erhalten. Darüber hinaus sollte erreicht werden, die weitere Nutzung des Geländes nur mit dem Einverständnis des Stadtrats zu ermöglichen. Hierfür sollte ein städtebaulicher Vertrag geschlossen werden, in dem folgende Ziele fixiert wurden:

55 Stadt Nürnberg, Presse- und Informationsamt 2007
56 Stadtplanungsausschuss Nürnberg 2008

- Erhalt von Gewerbe- und Industrieflächen
- Gebietsverträgliche Neuansiedlungen abseits von Unternehmen aus dem Logistikbereich
- Verzicht auf großflächigen Einzelhandel sowie Wohnbebauung, letzteres aufgrund unklarer Altlastensituation auf dem Gelände
- Erschließung des Industrie- und Gewerbestandortes Fürther- und Muggenhofer Straße zwecks Ermöglichung neuer Ansiedlungen
- Lärmintensive Anlagen und Vergnügungsstätten, wie es sie in anderen Gewerbegebieten gibt, sollen dort nicht angesiedelt werden [57]

Zudem sollte in jedem Fall vermieden werden, dass das Gelände so aufgewertet wird, dass Electrolux einen zusätzlichen Gewinn durch den Verkauf erzielen kann.

Im Sommer 2007 kaufte schließlich die MIB AG Immobilien und Beteiligungen das Gelände von Electrolux.

## 5.3 Maßnahmendurchführung

Der Käufer des Elektrolux-Geländes MIB und die Stadt Nürnberg trugen wesentlich zum Erfolg der Umstrukturierung des ehemaligen Elektrolux-Geländes bei. So wird in diesem Abschnitt beschrieben, wie neue Arbeitsplätze geschaffen, die Quartiersbildung sowie Nutzungsmischung vorangetrieben wurden.

### 5.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen

Nach ca. zweijähriger Umbauphase veröffentlichte MIB folgenden Fortschrittsbericht auf seiner Internetseite:

„Nachdem im Oktober 2009 das neuangesiedelte Siemens Transformatorenwerk auf weiteren 7.500 qm mit rd. 100 Arbeitsplätzen im Beisein des Nürnberger Oberbürgermeisters Maly feierlich eröffnet wurde, nimmt MIB nun einen weiteren großen Bauabschnitt, das sogenannte Quartier 4, auf dem 120.000 m² großen Gesamtareal in Angriff.

Das Quartier 4, bestehend aus 8 Einzelgebäuden mit einer Nutzfläche von ca. 15.500 qm, wird bewusst kleinteilig entwickelt, um dem Gesamtstandort „Auf AEG“ eine attraktive Nutzervielfalt zu verleihen. Durch den Abbruch der ehemaligen Produktionshalle Nr. 4 mit ca. 4.000 qm soll hier ein einer Piazza ähnlicher

57 SPD Nürnberg 2007

Innenhof mit gastronomischem Angebot geschaffen werden, der entsprechend hohe Aufenthaltsqualität garantiert".[58]

Seit Mai 2009 konnte MIB darüber hinaus sieben weitere Mietverträge mit einem Flächenvolumen von rund 4.900 qm abschließen. Weitere Verträge werden aktuell verhandelt. Das Konzept der Mischnutzung und Quartiersbildung „Auf AEG" in Nürnberg läuft aus Beobachterperspektive erfolgreich weiter. Ziel des Investors und der Stadt Nürnberg ist es, das AEG Areal zu einem eigenständigen Quartier mit vielen verschiedenen Nutzungen weiter auszubauen. Dabei soll eine Monokultur vermieden werden.

### 5.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie

Zweck der Ersatzmaßnahmen ist es, die negativen Auswirkungen auf den Standort Nürnberg im Zuge der Werksschließung zu kompensieren.[59] Dazu sollen langfristig Arbeitsplätze erhalten bzw. neue geschaffen werden. Um den Stadtteil Nürnberg-Muggenhof hinsichtlich seiner städtebaulichen Qualität aufzuwerten, sollen soziale und kulturelle Einrichtungen sowie Naherholungsgebiete geschaffen werden, die positive Ausstrahlungseffekte auf die Region Nürnberg haben.[60]

### 5.3.3 Partner und beteiligte Akteure

Der mit der AEG Werksschließung einhergehende Restrukturierungsprozess des Konzerns Electrolux hat auf verschiedenen Ebenen akteursbezogene Reaktionen ausgelöst. Auf Seite der von der Schließung betroffenen Arbeitnehmer konnte sich eine Solidaritätsbewegung unter Einbeziehung verschiedener Akteursgruppen etablieren. Neben der Gewerkschaft IG Metall war auch der Europäische Metallgewerkschaftsbund aktiv in die Protestbewegungen eingebunden. Dieser hatte auf europäischer Ebene eine Vermittlerposition inne. Kooperationsansätze wurden auch mit dem Europäischen Betriebsrat von Electrolux entwickelt. Andererseits zeigten sich vor allem die ebenfalls von Restrukturierungen betroffenen Mitarbeiter an den Standorten in Italien und Spanien solidarisch mit ihren deutschen Kollegen. Auch die regionale Bevölkerung war in die massive Streikbewegung eingebunden, zumal sie großes mediales Interesse auslöste. Vertreter der Bundesregierung fanden sich ebenso unter den Protestierenden ein. Schließlich sorgte der Endverbraucher durch seinen Kaufboykott für AEG-Waren spürbar für einen Umsatzrückgang und unterstützte die Streikenden auf diese Weise.

58 AUF AEG 2009
59 MIB 2009
60 MIB 2009 und Stadt Nürnberg 2008

Auf der anderen Seite steht als Ergebnis der Proteste das Einverständnis von Electrolux durch den Letter of Intent als „Ankermieter“ auf dem umgenutzten Industrieareal für mindestens zehn Jahre zu bleiben und seine Deutschlandzentrale an diesem Standort einzurichten. Für die hierfür notwendigen Aushandlungsprozesse sind neben dem Konzernmanagement die Stadt Nürnberg und der Immobilieninvestor MIB die entscheidenden Akteure gewesen. Ziel der Stadt war es, die negativen Folgen der Produktionsverlagerung von Electrolux durch die neue Nutzung des Geländes abzumildern und zukunftsfähige Konzepte auf dem Gelände anzusiedeln. Die Bedingungen hierfür wurden im städtebaulichen Vertrag geregelt.

### 5.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen

Neben den Verständigungen hinsichtlich der Umnutzung des ehemaligen AEG-Geländes wurden verschiedene sozialpolitische Vereinbarungen getroffen. Diese wurden im Rahmen des Sozialtarifvertrags, des Ergänzungstarifvertrags für den Standort Rothenburg o.d. Tauber sowie den Beschlüssen zur Ausgliederung des „Zentrums für Aus- und Weiterbildung in der Metropolregion Nürnberg GmbH“ (ZAW) geregelt und nachfolgend dargestellt.

Der Sozialtarifvertrag war der bis dato höchst abgeschlossene in Deutschland und beinhaltete Abfindungen, die den Beschäftigten 1,8 Monatsgehälter pro Beschäftigungsjahr sicherten. Darüber hinaus wurde eine Qualifizierungsgesellschaft (Transfergesellschaft) beauftragt, die erwerbslosen Arbeitnehmer ein Jahr lang bei der Arbeitssuche zu unterstützen, so dass den Betroffenen wenigstens eine gewisse überbrückende finanzielle Sicherheit geboten werden konnte. Durch die Einrichtung des ZAW, das die Maschinen von Electrolux kostenlos übernehmen konnte, wurden die Ausbildungs- und Qualifizierungskapazitäten der Region Nürnberg positiv beeinflusst. Kleinere Unternehmen erhielten die Möglichkeit, ihre Auszubildenden für eine bestimmte Zeit an den dortigen Maschinen ausbilden lassen. Zwar war dies bereits möglich, als das ZAW noch zu Electrolux gehörte, jedoch konnte durch die Eigenständigkeit des ZAW die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen deutlich erhöht werden. Heute nutzen über 60 Unternehmen aus der gesamten Metropolregion Nürnberg diese Einrichtung.[61]

Für die Metropolregion Nürnberg ist zudem der Ergänzungstarifvertrag zwischen Electrolux und der IG Metall für den Standort Rothenburg o.d. Tauber bedeutsam. In diesem wurde vereinbart, dass Herd- und Kochmuldenfertigung unter Berücksichtigung neuer Technologien weiterentwickelt und in Serie produziert werden sollten. Zudem sollte die bisherige Fertigungstiefe beibehalten und

61 IHK 2009

die Gesamtzahl der Auszubildenden verdoppelt werden. Betriebsbedingte Kündigungen sind laut dem Ergänzungstarifvertrag erst ab dem Jahre 2013 möglich, jedoch nur, wenn keine Leiharbeitnehmer und Werkvertragsarbeitnehmer mehr im Werk beschäftigt sind. Für die Tarifexpertin der IG Metall, Sybille Wankel, die auch die Verhandlungen für die IG Metall Bayern führte, kann dies als Erfolg verbucht werden: „Dadurch wird das letzte deutsche AEG-Werk mit rund 1100 Beschäftigten für die nächsten 10 Jahre abgesichert".[62]

Die im Letter of Intent getroffenen Vereinbarungen ermöglichten die Umnutzung des Industriestandorts im Sinne einer Mischnutzung. Insbesondere die Zusage von Electrolux, mit seiner Deutschlandzentrale für mindestens zehn Jahre auf dem Gelände zu bleiben, erleichterte dem Investor MIB die Ansiedlung neuer Mieter. Zur Finanzierung dieser Umnutzungspläne oder zu besonderen Förderern sind keine Details bekannt.

Neben der Deutschlandzentrale von AEG haben sich auf dem ehemaligen Produktionsgelände, welches von der MIB „Auf AEG" genannt wurde, Produktionsstätten von Siemens (eingemietet für 15 Jahre, um Eisenbahntransformatoren herzustellen) und der Feinkosthandel mit integriertem Restaurant „Il Nuraghe" angesiedelt. Des Weiteren finden sich mit der „Kulturschmiede" und dem Museum „Zentrifuge" erste Kulturangebote auf dem ehemaligen Industriestandort. Zudem hat das Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Nürnberg ein eigenes Büro „Auf AEG", um die Jugendarbeit und soziokulturellen Projekte im Muggenhof begleiten zu können. Weitere Handwerksbetriebe auf dem Gelände sind die Schlosserei Meister Robrock und die Natursteingalerie Moll.[63]

### 5.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung

Bei der geplanten Umnutzung gab es laut Mitteilung der Stadt Nürnberg Verzögerungen beim Zeitplan, da die Verhandlungen zwischen Electrolux und MIB länger als geplant dauerten.

### 5.3.6 Förderungen und Finanzierung

Neben der Unterstützung der Stadt Nürnberg, war allen voran der Immobilieninvestor MIB für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes verantwortlich. Das Unternehmen kaufte das Gelände für rund 10 Mio. EUR und plant weitere Investitionen in das Gelände von rund 60 -70 Mio. EUR.

62 IG Metall 2007, S. 3
63 MIB 2009

Die Umnutzung „Auf AEG“ finanziert MIB zu 100 Prozent selber und auf eigenes Risiko[64]. Soweit bekannt ist, sind keine öffentlichen Fördergelder für die Umnutzungspläne des Industrieareals geflossen. Electrolux hat sich bereit erklärt, von MIB für mindestens zehn Jahre Räumlichkeiten für seine Europazentrale zu mieten, wodurch Anreize für weitere Mieter geschaffen wurden. Der Konzern beteiligt sich jedoch nicht direkt mit finanziellen Hilfen bei der Umsetzung des Projektes.

## 5.4 Maßnahmenbewertung

### 5.4.1 Messbare Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, inwieweit die bereits beschriebenen Maßnahmen zu messbaren Ergebnissen geführt haben. De facto kann lediglich eine „ansatzweise freiwillige“ Maßnahme von Electrolux im Sinne einer regionalökonomischen Kompensationsleistung geltend gemacht werden. Die Zusage, als Ankermieter für einen bestimmten Zeitraum zu fungieren, kommt jedoch nicht einem klaren Bekenntnis zum Standort Nürnberg gleich. Vielmehr war diese Zusage eine der wenigen Möglichkeiten für Electrolux, sein Image in der Region ein wenig zu verbessern. Jedoch muss konstatiert werden, dass die Angestellten im Außendienst und Marketingbereich nicht direkt in Nürnberg arbeiten, so dass nicht von 700 festen Arbeitsplätzen für Nürnberg gesprochen werden kann. Außerdem werden mittlerweile selbst diese Stellen sukzessiv abgebaut.[65]

Die Bewertung des abgeschlossenen Tarifvertrags und der gegründeten Transfergesellschaft ist sowohl für Arbeitnehmer als auch für die IG Metall zwiespältig. Auf der einen Seite konnten hohe Abfindungen durchgesetzt und ein Exempel für die Ausgestaltung eines Sozialtarifvertrags statuiert werden – nicht zuletzt, weil die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer vor dem Hintergrund der Standortschließung aus Gründen der Profitmaximierung besonders groß war. Andererseits konnte die Schließung des Standortes letztlich nicht verhindert werden, so dass der intensiv geführte Arbeitskampf nur begrenzt erfolgreich war. Jedoch kann als weiterer Erfolg für die betroffenen Beschäftigten verbucht werden, dass rund 50 Prozent derjenigen, die in die Transfergesellschaft gewechselt sind, innerhalb von einem Jahr eine neue Anstellung gefunden haben. Bei den verbliebenen ehemaligen Arbeitnehmern handelt es sich größtenteils um nicht qualifizierte Personen

64 Dix 2009, Expertengespräch

65 Dix 2009, Expertengespräch, Stadt Nürnberg Referat VII o.J.

(ca. 85 Prozent), darunter viele Arbeitnehmerinnen sowie Personen mit Migrationshintergrund. Dieser Personenkreis wird es aufgrund mangelnder beruflicher Qualifikationen nach Expertenmeinung schwer haben eine neue Arbeitsstelle zu finden oder in Leiharbeit zu wechseln.[66]

### 5.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht Beteiligter und Kritiker

Die Bewertung des Projektes aus Sicht der einzelnen Beteiligten ist sehr unterschiedlich, da sie auf unterschiedliche Art und Weise in den Restrukturierungsprozess involviert waren. Für die Stadt Nürnberg entstand durch den Arbeitsplatzabbau bei Elektrolux ein hoher Problemdruck, da das Unternehmen nach MAN der zweitgrößte Arbeitgeber in der Stadt war.[67] Das Fallbeispiel Elektrolux verdeutlich jedoch, dass Betriebsschließungen durchaus als Chance zur Entwicklung neuer Wirtschaftsstrukturen begriffen werden können. Die gravierenden Umstrukturierungsmaßnahmen können in der Retrospektive als Impuls für die Initiierung eines Vorzeigeprojekts bewertet werden, welches auch aufgrund des hohen Engagements der Stadt Nürnberg erfolgreich umgesetzt werden konnte. Die Arbeitsplatzeffekte liegen allerdings unterhalb des vollständigen Kompensationsniveaus.

Die Untersuchungen ergaben, dass aus Unternehmenssicht die Standortverlagerung weitaus weniger reibungslos als erwartet verlief. Zwar hat Elektrolux seinen Plan das Werk zu schließen und die Produktion zu verlagern umgesetzt, musste aber hierfür einen sehr hohen Preis zahlen. Dabei zählt nicht nur der gewaltige Imageschaden und der damit verbundene Boykott von Electrolux-Produkten zu den schmerzhaften Folgeschäden der Werksschließung. Für eine negative Bewertung des Prozesses aus Sicht des Konzerns sorgte auch der Abschluss des bis dahin höchsten Sozialtarifvertrages, welcher die Kosten der Standortverlagerung deutlich nach oben trieb.

Für die Arbeitnehmer fällt die Einordnung der Geschehnisse rund um die Werksschließung zweigeteilt aus. Auf der einen Seite konnte Electrolux durch Streiks, Protestaktionen und Sozialtarifvertrag merkliche finanzielle Schäden zugefügt werden. Durch die Transfergesellschaft fanden immerhin 50 Prozent der ehemaligen Arbeitnehmer wieder eine neue Anstellung. Auf der anderen Seite konnte allerdings trotz der massiven Proteste die Schließung weder durch die Mitarbeiter noch durch die Politik verhindert werden.

Die Anwohner des Industrieareals stehen der Umwandlung mittlerweile positiv gegenüber. Es fahren weniger Lkw, es gibt generell weniger Lärm und durch die

66 Dix 2009, Expertengespräch
67 Dix 2009, Expertengespräch

Umbaumaßnahmen auf dem Gelände sind mehr Grünflächen entstanden. Zudem wurde das gastronomische und kulturelle Angebot in Nürnberg-Muggenhof erweitert. Allerdings trübt der Verlust der Arbeitsplätze und der Kaufkraftpotentiale auch die Einstellung der Anwohner im Hinblick auf die Umwandlung.[68]

### 5.4.3 Eigene Bewertung des Projektes

Der Restrukturierungsprozess bei Electrolux, der die Werksschließung des AEG Stammwerkes in Nürnberg zur Folge hatte, führte in diesem Fall eindeutig nicht zu einer Lösung, die als eine „Good-Practice" zu bezeichnen wäre. Electrolux hat zwar vergleichsweise viel Geld in den Sozialtarifvertrag investieren müssen. Dies geschah aber nur aufgrund des immensen Druckes seitens der Öffentlichkeit sowie durch die Produktionsengpässe, die durch die Protestaktionen verursacht wurden. Zudem kann der Sozialtarifvertrag nicht als Ersatzmaßnahme bewertet werden, da er vielmehr eine Regelung zu Abfindungszahlungen darstellt.

Ebenso verhält es sich mit der Gründung des ZAW. Wahrscheinlich ist, dass die Maschinen, die durch das ZAW übernommen wurden, nicht mehr von Electrolux benötigt wurden. Zwar hätten diese Maschinen womöglich weiterverkauft werden können, jedoch würde die Höhe des Erlöses bei einem Unternehmen in der Größenordnung von Electrolux vermutlich eine geringe Rolle spielen. Zumindest ist so gewährleistet, dass die Electrolux-Auszubildenden so weiterhin optimal geschult werden.

Der Ergänzungstarifvertrag für den Standort Rothenburg o.d. Tauber ist auf den ersten Blick als positiv zu bewerten. Es handelt sich dabei um das erste Mal in der Unternehmensgeschichte, dass quasi eine Standort- und Beschäftigungsgarantie gegeben wurde. Allerdings ist davon auszugehen, dass diese Garantie nur gegeben wurde, weil Electrolux durch die innovative Produktpalette in Rothenburg den Standort ohnehin hätte halten wollten. Denkbar ist auch, dass der Erhalt des Standorts auch zugesichert wurde, weil die Erfahrungen aus dem kürzlich geführten Arbeitskampf noch abschreckende Wirkung hatten.

Die Absichtserklärung des Konzerns in Form des „Letter of Intent" kann ebenfalls kritisch gesehen werden. Zwar war es für die Investitionsentscheidung von MIB förderlich, dass ein langfristiger Mieter „Auf AEG" bereits gesichert war, der Verkauf des Geländes erfolgte jedoch zu einem „marktüblichen Preis",[69] so dass kein wirkliches Entgegenkommen seitens des Konzerns attestiert werden kann.

68 Dix 2009, Expertengespräch

69 Schulze 2009, Telefoninterview

Der heute sukzessiv fortgeführte Stellenabbau lässt zudem vermuten, dass Electrolux auch in diesem Fall nur zu den nötigsten Kompromissen bereit war und dies mit maximalem Nutzen für sich selber kombiniert hat. Zudem ist davon auszugehen, dass die Motivation zum Abschluss des Letter of Intent auch darin lag, dass durch den massiven Arbeitskampf beschädigte Image wieder zu verbessern. Zum anderen liegt die Vermutung nahe, dass das Konzernmanagement ohnehin eine Deutschlandzentrale vorgesehen hatte. Da sich die notwendigen Strukturen größtenteils bereits in Nürnberg befanden, ist diese Entscheidung vermutlich auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gefallen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Electrolux nicht im Sinne der im Kapitel 3 erörterten Corporate Social Responsibility verhalten hat. Obwohl die Schließung durch einen vergleichsweise hohen finanziellen Ausgleichsbetrag für die betroffenen Arbeitnehmer vollzogen wurde, geschah dies keineswegs freiwillig, sondern nur aufgrund des massiven Drucks der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit. Darüber hinaus wurde – abgesehen von der Bereitstellung der Maschinen für das ZAW – von Electrolux kein weiterer finanzieller Beitrag zu einer Revitalisierung der Region oder zu gezielten Wirtschaftsförderungsmaßnahmen geleistet.

# 6 Fallbeispiel ArcelorMittal – CSR Strategie in Eisenhüttenstadt

Das Land Brandenburg, die Stadt Eisenhüttenstadt und das Unternehmen ArcelorMittal Eisenhüttenstadt sind in vielfacher Hinsicht miteinander verbunden – dies sowohl aus historischen Gründen, als auch hinsichtlich der heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Beziehungen zwischen Land und insbesondere zwischen Stadt und Unternehmen. Dies reflektierend, werden in den folgenden Kapiteln die sozioökonomischen Hintergründe, die aufgrund der wirtschaftlichen und regional-politischen Entwicklungen durchgeführten Restrukturierungs- und Folgemaßnahmen sowie die Grundlagen der unternehmerischen Vorgehensweisen, die in einer Strategie der „Corporate Social Responsibility" liegen, aufgezeigt und diskutiert. Abschließend wird eine Bewertung der durchgeführten Maßnahmen geleistet.

## 6.1 Sozioökonomische Hintergründe

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Struktur des Landes Brandenburg als Wirtschaftsraum und der wirtschaftlichen Entwicklung der Region Eisenhüttenstadt. Diskutiert wird darüber hinaus der Einfluss der Montanmitbestimmung auf die wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Entwicklung der Region, bzw. der Stadt Eisenhüttenstadt. Weiterhin wird das Unternehmensprofil der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH dargestellt.

### 6.1.1 Struktur der Region

#### Brandenburg

Eisenhüttenstadt liegt nahe der polnischen Grenze im Osten des Bundeslandes Brandenburg. Die Arbeitslosenquote in Brandenburg betrug zum Zeitpunkt der Erhebung (Oktober 2009) ca. 14 Prozent. Zusätzlich zur hohen Arbeitslosenquote wird Brandenburg derzeit und auch künftig mit den Problemen des demographischen Wandels konfrontiert werden. Bis zum Jahr 2050 wird mit einem Bevölkerungsrückgang von derzeit 2,58 auf 1,81 Mio. Einwohner gerechnet. Hinzu kommt das Abwandern von jungen qualifizierten Menschen sowie – sich auch daraus ergebend – ein akuter Fachkräftemangel. Um diesem Trend entgegenzuwirken und wirtschaftliches Wachstum zu generieren, wurden im Rahmen der

Förderpolitik des Landes Brandenburg 15 sogenannte Regionale Wachstumskerne (RWK) festgelegt, wobei die Region Frankfurt/Oder-Eisenhüttenstadt einen RWK darstellt. Eisenhüttenstadt gehört zum Landkreis Oder-Spree und zählt ca. 33.000 Einwohner. Als Branchenkompetenzfelder des RWK wurden Automotive, Ernährungswirtschaft, Logistik, Metallerzeugung sowie Metallbe- und -verarbeitung, Mechatronik, Medien/Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Mikroelektronik definiert. Frankfurt/Oder-Eisenhüttenstadt bildet einen wichtigen Kern im ostbrandenburgischen Wirtschaftsraum. Beide Städte agieren gemeinsam in der Wirtschafts- und Stadtentwicklung, wobei sich die Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung und im Bereich der Gewerbeansiedlung als besonders eng darstellt.

Die beiden zentralen Herausforderungen Arbeitslosigkeit und überproportionale Abwanderung von vor allem jungen und gut ausgebildeten Fachkräften bedeuten sinkende Steuereinnahmen, was zu immer enger werdenden finanziellen Handlungsspielräumen führt. Der steigende Kostendruck auf das arbeitsintensive Gewerbe durch die EU-Osterweiterung und die unzureichende Verflechtung der Wirtschaft mit den vorhandenen wissenschaftlichen Einrichtungen sind weitere problematische Themenfelder.

**Eisenhüttenstadt**

Die Gründung der Stadt geht auf das Jahr 1950 zurück und steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung des heutigen Unternehmens ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH. Mit dem Ziel, die strukturschwache, agrarwirtschaftlich geprägte Region an der Oder durch industrielle Ansiedlungen aufzuwerten und sich im Metallurgiesektor unabhängig von anderen Staaten zu entwickeln, entschied sich die damalige Regierung der DDR für den Bau eines Stahl- und Walzwerkes nahe der Stadt Fürstenberg an der Oder. Große Teile des heutigen Eisenhüttenstadt wurden nach den Grundsätzen des sozialistischen Städtebaus der DDR gebaut. 1961 wurden die drei Siedlungskerne Fürstenberg, Schönfließ und Stalinstadt in Eisenhüttenstadt umbenannt.[70]

Seit der politischen Wende hat sich die Bevölkerungszahl von 50.200 Einwohnern bis 2006 um rund 16.000 Einwohner verringert. Die Abwanderungen sind vor allem auf die Reduzierung der Arbeitsplätze der heutigen ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH nach der Wiedervereinigung zurückzuführen. Weitere Gründe sind der Geburtenrückgang und die seit 1995 zunehmenden Abwanderungen in die umliegenden Gemeinden. Kaum verwunderlich zählte der Wohnungsleerstand

70 Lötscher u.a. 2004, S. 363

schnell zu den gravierendsten Problemen der Stadt. Seit dem Wohnungsrückbau, unterstützt durch das Förderprogramm Stadtumbau Ost, konnte das Problem abgefedert werden.[71] Ein weiteres schwerwiegendes Problem Eisenhüttenstadts ist die monostrukturelle Ausrichtung der Wirtschaft auf den Metallsektor. Seit den 1990er Jahren wird versucht, durch Ansiedlung von nicht-stahlabhängigen Branchen diese Monostrukturierung aufzubrechen.

### 6.1.2 Grundlage Montanmitbestimmung

Durch die besondere Rolle, die ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH als größter Arbeitgeber in der strukturschwachen Region Ostbrandenburg spielt, wurde das Unternehmen in mehrerer Hinsicht zu einem „Leuchtturm". Aus Mangel an anderen bedeutenden Akteuren übernahm das Unternehmen Aufgaben, die primär von der kommunalen Politik und Verwaltung sowie unterstützend durch weitere Unternehmen wahrgenommen werden müssten. Diese Form des gesellschaftlichen Engagements von Management, betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten ist geprägt durch die Geschichte des Unternehmens als Vorzeigekombinat der DDR sowie der darauf folgenden schwierigen Jahre der Transformation zu einem Privatunternehmen. Insbesondere das nach der Wiedervereinigung greifende *Montanmitbestimmungsgesetz* und die auf dieser Basis handelnden Personen (Betriebsräte, Gewerkschafter und Arbeitsdirektor) bilden ein wichtiges Fundament für die regionale Verantwortung des Unternehmens. Darüber hinaus diente im Rahmen der Sozialplanverhandlungen, wo unter anderem das Projekt „ZUG – Zukunftsgestaltung EKO" initiiert wurde, das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als weitere gesetzliche Grundlage.

### 6.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt gehört zum Konzern der ArcelorMittal Gruppe. ArcelorMittal ist der größte Stahlkonzern der Welt und beschäftigt zurzeit rund 310.000 Mitarbeiter in über 60 Ländern. Der Konzern entstand aus der Fusion der beiden Stahlproduzenten Arcelor und Mittal Steel im Jahr 2006. Im Jahr 2007 erzielte der Konzern einen Umsatz von 105,2 Mrd. US-Dollar und produzierte 116 Mio. Tonnen Stahl, das entspricht ca. 10 Prozent der Weltstahlproduktion.[72]

Zur Produktpalette der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH zählen feuerverzinkte Feinbleche (Galvanealed-Bänder) für automobile Außen- und Innenteile sowie organisch beschichtete Flacherzeugnisse für den Einsatz im Bauwesen. Wei-

71 Lötscher u.a. 2004; Lötscher 2005, S. 88-91 und Howest 2006, S. 190

72 ArcelorMittal Eisenhüttenstadt Gmbh o.J.a

tere Produkte sind kaltgewalzte Flacherzeugnisse für die konventionelle Emaillierung und warmgewalzte Flacherzeugnisse für die einseitige Emaillierung.[73] Neben Deutschland gehört Zentral- und Osteuropa zum wichtigsten Absatzmarkt der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH. Innerhalb des ArcelorMittal Konzerns ist der Standort Eisenhüttenstadt der Hauptlieferant von Flachstahl für die Bereiche Auto und Industrie in Mittel- und Osteuropa.[74] Im Jahr 2007 verzeichnete ArcelorMittal Eisenhüttenstadt einen Umsatz von 1.303 Mio. Euro und beschäftigte 2.624 Mitarbeiter.[75]

## 6.2 Restrukturierung und Folgemaßnahmen

Die Entwicklung des Unternehmens seit den 1950er Jahren bildet eine wichtige Grundlage für das Verständnis der Beziehungen zwischen Unternehmen und Region. Deshalb werden im Folgenden die Geschichte des Unternehmens und die Gründe für die durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen erläutert. Ersatzmaßnahmen, Motive und das Handeln der beteiligten Akteure bilden den Abschluss dieses Kapitels.

### 6.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

#### Von EKO Stahl zur ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt kann auf eine über fünfzigjährige Entwicklung zurückblicken. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahre 1950 als Eisenhüttenkombinat Ost (EKO). Das Werk wurde nach und nach um weitere Produktionsstätten erweitert und regelmäßig modernisiert. Im Jahr 1989 beschäftigte EKO fast 12.000 Mitarbeiter. Nahezu 80 Prozent der Industriearbeitsplätze in Eisenhüttenstadt hingen von EKO ab.[76] Nach der politischen Wende wurde das Werk der Treuhandanstalt übergeben, die den Auftrag hatte, das Unternehmen zu privatisieren.

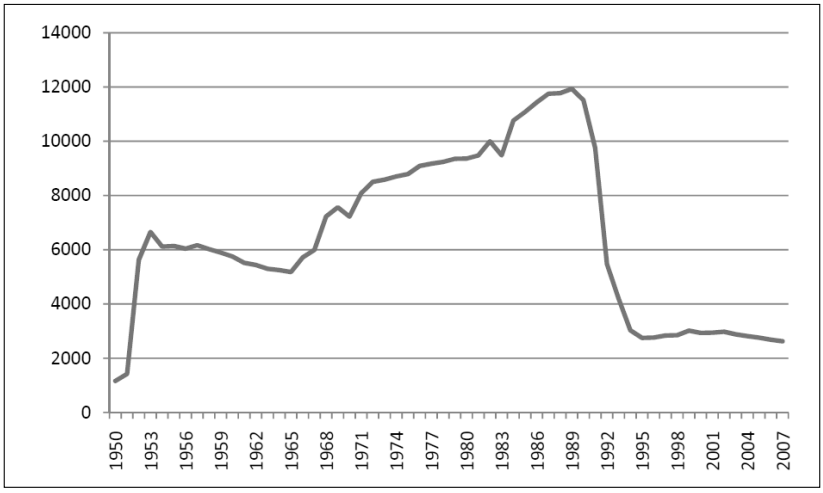
Zu diesem Zeitpunkt konnte EKO aufgrund der wenig konkurrenzfähigen Produktionsmethoden dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb nicht standhalten.[77] Im Privatisierungskampf durchlebte das Unternehmen eine schwierige Phase, in

73 ArcelorMittal Eisenhüttenstadt Gmbh o.J.b
74 Barcikowski 2007, S. 22f.
75 ArcelorMittal Eisenhüttenstadt Gmbh o.J.f
76 Girndt/Helmer 2005
77 Howest 2006, S. 137

der sowohl das örtliche Management als auch die Belegschaft, die betrieblichen Interessensvertreter, die IG Metall, die Politik und die Einwohner Eisenhüttenstadts für den Erhalt des Standortes kämpften. Eine wichtige Grundlage für den Überlebenskampf des Unternehmens war dabei das seit der politischen Wende geltende Montanmitbestimmungsgesetz. Dieses bildet bis heute die Basis für einen nach innen und außen stark aufgestellten Betriebsrat und die gewerkschaftliche Einflussnahme durch einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat.[78]

Im Jahre 1995 gelang der Verkauf des Werkes an den belgischen Konzern der Cockerille-Sambre-Gruppe. Dieser wiederum wurde 1999 vom französischen Konzern Usinor übernommen. Durch eine Fusion im Jahr 2002 ging Usinor und somit auch EKO Stahl in den Arcelor Konzern über. Im Jahr 2007 fusionierten Arcelor und Mittal Steel zum größten Stahlkonzern der Welt, der ArcelorMittal-Gruppe. EKO Stahl wurde umbenannt in ArcelorMittal Eisenhüttenstadt.[79]

**Abb. 5: Beschäftigungsentwicklung am Werk in Eisenhüttenstadt**




Quelle: EKO Stahl GmbH 2000, S. 375 + ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (o.J.) (6)

Nach der Fusion zum Arcelor Konzern im Jahr 2002 stieg der Rationalisierungsdruck an den Standorten. Die vom Konzern beauftragte Unternehmensberatung

78 Tech 2006, S. 4
79 Howest 2006, S. 137ff.

McKinsey stellte daraufhin für den Standort Eisenhüttenstadt ein Kostensenkungsprogramm vor, das u.a. die Einsparung von 600 Stellen vorsah.

### 6.2.2 Ersatzmaßnahmen

Der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat war bewusst, dass die Region einen solch großen Arbeitsplatzabbau nicht abfedern konnte. Gemeinsam erarbeiteten Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter eine sozial- und regionalpolitische Ergänzung zum Rationalisierungskonzept. Diesem Gegenentwurf stimmte die Arbeitgeberseite nach langen Diskussionen zu, so dass er im Interessenausgleich und Sozialplan integriert und somit verbindlich wurde.[80] Bestandteil des Sozialplans war zum einen die Schaffung einer Dienstleistungsgesellschaft, die eine Arbeitsmarktflexibilität gewährleistet, zum anderen die politische Verpflichtung von ArcelorMittal, Ersatzarbeitsplätze in der Region zu schaffen. Parallel dazu wurde eine Stahl-, Bürger- und Bildungsstiftung gegründet, um eine Finanzierungsbasis zu haben und für die regionale Entwicklung aufgestellt zu sein.[81]

### 6.2.3 Anlass / Motiv für Ersatzmaßnahmen

Die Bereitschaft des Konzerns zu Ersatzmaßnahmen in der Region kann auf verschiedene Motive zurückgeführt werden. Zum einen ist das Montanmitbestimmungsgesetz zu nennen, das den Arbeitnehmern ein relativ großes Mitspracherecht in der Unternehmenspolitik einräumt, was sich hier in der Ausgestaltung des Sozialplans mit der eher ungewöhnlichen Forderung der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen äußerte. Zum anderen baute die schlechte wirtschaftliche Situation der Region weiteren Handlungsdruck auf. Schließlich führten die tiefe Verwurzelung am Standort und die Geschichte von Stadt und Werk dazu, dass ArcelorMittal sich zu diesen Maßnahmen bereit erklärte. Die Übernahme dieser wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung des Konzerns manifestiert sich im Unternehmensleitbild „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2010“.[82]

#### Unternehmensleitbild „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2010“

Mit seinem Unternehmensleitbild „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2010“ bekennt sich ArcelorMittal Eisenhüttenstadt zu seiner sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter, aber auch für die Stadt und die Region. Die Strategie der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) orientiert sich an den Unternehmenswerten und

80 Girndt/Helmer 2005
81 Niebur 2009, Expertengespräch
82 Niebur 2009: Expertengespräch

Unternehmenszielen.[83] Als Unternehmenswerte werden Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Qualität, Führungskompetenz und Toleranz hervorgehoben. Unternehmensziel ist eine hohe Kompetenz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Bereichen Management, Technik und Technologie. Um dies zu erreichen, ist das Unternehmen stets bestrebt, personelle Ressourcen zu schaffen und zu sichern. Es fördert darüber hinaus eine unternehmerisch orientierte Leistungskultur, legt einen besonderen Schwerpunkt auf Nachwuchsgewinnung sowie Weiterbildung und engagiert sich für die Entwicklung der Attraktivität der Region durch die Unterstützung von Wirtschaft, Bildung, Kultur und Sport.[84]

Die von ArcelorMittal durchgeführten Maßnahmen dienen auch dem wirtschaftlichen Vorteil des Unternehmens. Als einziger großer Arbeitgeber in einer von hoher Arbeitslosigkeit geprägten Region ist es notwendig, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um z. B. den Fachkräftenachwuchs für das Unternehmen zu sichern. Zudem ist es notwendig, Abwanderungen, wenn immer möglich, zu verhindern.[85]

Im Rahmen der durch die Restrukturierungsmaßnahmen 2002 notwendig gewordenen Sozialplanverhandlungen galt es für Unternehmen und Arbeitnehmer Antworten auf die Frage zu finden: Wie finden wir Innovation und Zukunftsgestaltung für die Region und welche Möglichkeiten gibt es bei der Industrieansiedlung und der Schaffung von Arbeitsplätzen? Als Lösungsoption wurde das Projekt „ZUG – Zukunftsgestaltung EKO“ ins Leben gerufen. Als Kompensationsleistung für die im Unternehmen durchgeführten Kostensenkungen, die ArcelorMittal in erster Linie durch Entlassungen realisierte, wurden im Sozialplan 6,0 Mio. Euro festgelegt, die als Finanzierungsgrundlage zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen im Rahmen der notwendigen regionalen Entwicklung dienen sollten.[86]

### 6.2.4 Beteiligte Akteure

Das regionalpolitische Engagement des Unternehmens geschieht in Abstimmung mit den regionalen Akteuren. Der Bürgermeister der Stadt spielte dabei eine wesentliche Rolle.[87] Als Wahlvorschlag der IG Metall vertrat er im Aufsichtsrat des Unternehmens seit 1993 die Interessen der Arbeitnehmer und stellte zugleich das „Bindeglied“ für die Kommunikation zwischen Stadt und Unternehmen dar. Er

83 Barcikowski 2009, Expertengespräch
84 ArcelorMittal Eisenhüttenstadt Gmbh o.J.c
85 Niebur 2009, Expertengespräch
86 Niebur, Expertengespräch
87 Rainer Werner, SPD, von 1993 bis September 2009 Bürgermeister; seither Dagmar Püschel, Die Linke.

nutzte diese persönlichen Netzwerke, um soziale Anliegen und Überlegungen zur Stadtentwicklung direkt in den Aufsichtsrat einzubringen.[88] Zur Intensivierung des Dialogs mit den ansässigen Unternehmen wurden seit den 1990er Jahren Unternehmerabende durchgeführt. Diese bilden nach wie vor eine Plattform, die genutzt werden kann, um aktuelle Themen mit Vertretern lokaler KMU und weiteren regionalen Experten zu diskutieren.

## 6.3 Maßnahmendurchführung

Die Begründung für die Initiierung und Durchführung von Ersatzmaßnahmen, ihre Einbettung in die Philosophie der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH und die Entwicklung von Handlungsfeldern bilden den Kern des nachfolgenden Kapitels. Darüber hinaus werden die Motive der unternehmerischen Handlungsweise tiefer gehend analysiert, die beteiligten Akteure benannt und die Finanzierungswege aufgezeichnet.

### 6.3.1 Form der Ersatzmaßnahmen

Bei ArcelorMittal ist man sich einig, dass sich aus der CSR-Strategie heraus ein Nutzen für das Unternehmen ergibt. Daher geschieht das Engagement des Unternehmens für die Stadt nicht nur aus reiner „Gebermentalität", sondern aus unverkennbaren Eigeninteressen, zu denen sich ArcelorMittal auch klar bekennt. Dem Unternehmen ist bewusst, dass für den Unternehmenserfolg eine starke Region wichtig ist. Somit investiert ArcelorMittal mit seinem gesellschaftlichen Engagement in die eigene Zukunftsfähigkeit. Der ehemalige Arbeitsdirektor von ArcelorMittal, Rainer Barcikowski, stellt fest, dass jedes Unternehmen an seinem Standort ein Interesse an einer intakten Region haben sollte:

„In einer Region mit einer Dauerarbeitslosigkeit von über 10 Prozent wäre ein Unternehmen wie ArcelorMittal Eisenhüttenstadt nicht zukunftsfähig. Um qualifiziertes Personal zu halten, muss auch die Arbeitslosenquote verträglich sein. Gleichzeitig gilt es, die weichen Standortfaktoren in der Region zu stärken, um ein attraktives Wohn- und Lebensumfeld für die Beschäftigten bieten zu können".[89]

Ebenso wichtig wie die klare Formulierung der eigenen wirtschaftlichen Interessen als Kernaussage der Unternehmenspolitik ist die Notwendigkeit, den Nutzen der eingesetzten Investitionen im Rahmen der CSR-Strategie zu messen

88 Girndt/Helmer 2005; Werner 2009, Expertengespräch

89 Barcikowski 2009: Expertengespräch, im gleichen Sinne auch Niebur 2009: Expertengespräch

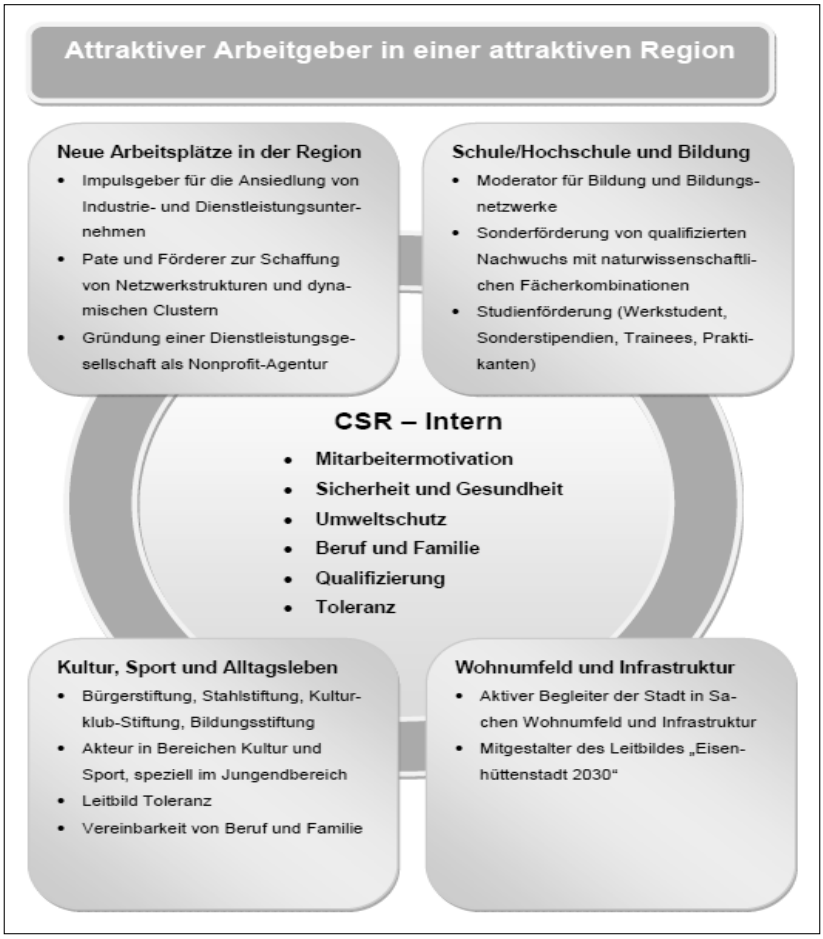
und als Maßzahl greifbar und verständlich zu machen. Laut Aussagen von Rainer Barcikowski ist ein Controlling des CSR-Nutzens zwar schwierig, aber dennoch möglich. Schlüsselfaktoren bei der Messung sind dabei z.B. die Mitarbeiterfluktuationsquote, die Anwesenheitsquote der Mitarbeiter, die Mitarbeitermotivation und die Qualität der Arbeit. Weiterhin kann nachvollzogen werden, wie gut es dem Unternehmen gelingt, Nachwuchs in Form von Auszubildenden zu gewinnen. Wichtige Kennzahlen sind hierbei die Bewerbungsquote pro Ausbildungsplatz im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Region. Darüber hinaus ist die Frage, ob Menschen bereit sind, aus anderen Regionen Deutschlands nach Eisenhüttenstadt zu ziehen, ein weiterer wesentlicher Indikator zur Messung des CSR-Erfolges.[90]

### 6.3.2 Entwicklung einer Gesamtstrategie

Im Mittelpunkt des leitbildgeprägten unternehmerischen Handels steht eine CSR-Strategie, die nach innen und außen wirkt und auf die Attraktivitätssteigerung des Wirtschaftsraumes zielt. Der CSR-Strategie folgend sollen Impulse für die Ansiedlung von Industrie- und industrienahen Dienstleistungen gesetzt sowie Netzwerkstrukturen gestärkt werden. Folgendes Schaubild macht die Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen internem Wirken und Außenwirken deutlich (vgl. Abb. 6).

90 Barcikowski 2009, Expertengespräch

**Abb. 6: Die CSR-Strategie der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt**




Quelle: verändert nach Barcikowski 2007, 14

### 6.3.3 Partner und beteiligte Akteure

Die Arbeitnehmervertreter spielen bei der Gestaltung der CSR-Strategie im Unternehmen eine wesentliche Rolle. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor entwickeln sie mögliche betriebliche und regionalpolitische Maßnahmen und treiben die Umsetzung anschließend im Aufsichtsrat voran. Die Beteiligung des Betriebsrates an der CSR-Strategie erachtet Betriebsratsmitglied Dirk Vogeler als überaus wichtig, denn neben der zukunftsfähigen Beschäftigungssicherung im

Unternehmen spielt auch die Wirtschaftlichkeit und die Wohn- und Lebensqualität der Region eine entscheidende Rolle.[91] Für den Betriebsrat ist es ebenfalls bedeutsam, dass die „CSR-Strategie des Unternehmens kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern Verbindlichkeit geschaffen wird".[92] Häufig werden die Ziele von CSR-Maßnahmen und die vorgesehenen finanziellen Mittel in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben.

### 6.3.4 Konkrete Projekte und Maßnahmen

Die konkreten Projekte und Maßnahmen bestehen aus verschiedenen Handlungsfeldern, die zum Einen neue Arbeitsplätze in der Region generieren sollen und gleichzeitig Alternativen zur Senkung der Unternehmenskosten beinhalten. Darüber hinaus sollen Kultur, das Alltagsleben und die Schulen durch Stiftungsgründungen unterstützt werden. Zum Anderen sollen das Wohnumfeld und die Infrastruktur durch einen Ideenwettbewerb attraktiver werden.

#### Handlungsfeld: Neue Arbeitsplätze in der Region

##### Ansiedlungs- und Gründungsförderung – Modul 5 des Projektes „ZUG"

Im Rahmen der Sozialplanverhandlungen im Jahre 2002 entwickelten Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften ein Alternativkonzept zur Kostensenkung im Unternehmen. Dies beinhaltete neben dem zukünftigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, die Entwicklung von Ideen zur Standortentwicklung sowie ein Konzept zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Region. Die Arbeitgeberseite von ArcelorMittal stimmte diesem Konzept zu. Das Projekt „ZUG – Zukunftsgestaltung EKO" wurde gestartet. Aus dem Sozialplan wurden 6,0 Mio. Euro für das Projekt zur Verfügung gestellt.

Das Projekt besteht aus mehreren Modulen. Das Modul 5 „Maßnahmenpaket zur Regionalentwicklung und aktiven Wirtschaftsförderung" dient in diesem Zusammenhang vorrangig der Ansiedlung neuer Unternehmen. Um dies zu erreichen, entwickelte ArcelorMittal zusammen mit dem Bürgermeister von Eisenhüttenstadt, dem Betriebsrat, externen Beratern sowie einem ortsansässigen Dienstleister mehrere Projekte.[93] Hintergrund dieser Strategie war das Ziel, den Abbau der Beschäftigten bei ArcelorMittal durch Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsmaßnahmen zahlenmäßig im gleichen Umfang aufzufangen. Dem Leitsatz

91 Vogeler 2009, Expertengespräch
92 Vogeler 2009, Expertengespräch
93 Niebur 2009, Expertengespräch

„*Wer Schlaglöcher macht, muss auch den Teer produzieren, um diese wieder zu schließen"* [94] entsprechend, betreibt das Unternehmen im Zuge von Restrukturierungen somit regionale Wirtschaftsförderung, um die Folgen des Personalabbaus zu mildern. Bei den Neuansiedlungen ist man bemüht, nicht-stahlabhängige Unternehmen anzusiedeln, um der Monostrukturierung der Stadt Eisenhüttenstadt entgegenzuwirken.[95]

Die finanzielle Grundlage der Neuansiedlungspolitik ist der mit 6,0 Mio. Euro Sozialplanmitteln ausgestattete Fonds, der von der eigens dafür gegründeten „Eisenhütter Dienstleistungsgesellschaft" verwaltet wird. Aus diesem Fonds wird beispielweise neu angesiedelten Unternehmen pro geschaffenem Arbeitsplatz eine Summe zwischen 5.000 bis 10.000 Euro – dies erst einmal unter Vorbehalt – ausbezahlt. Bestehen die sozialversicherungspflichtigen Vollzeitarbeitsplätze auch noch nach 36 Monaten, kann die ausgezahlte Summe von ArcelorMittal nicht mehr zurückgefordert werden.

Zusätzlich wurden Synergien durch die zur Verfügungstellung eigener Infrastruktur zwischen ArcelorMittal und den Unternehmen geschaffen. Beispiele hierfür sind u.a. die Mitnutzung der werkseigenen Feuerwehr, die Mitbetreuung durch Werksärzte oder auch Hilfestellung bei der Flächenplanung durch Fachabteilungen bei ArcelorMittal.

Als Ergebnisse für eine gelungene Ansiedlungspolitik sind als herausragende Beispiele u.a. die Firma Medent mit mittlerweile 400 Arbeitsplätzen sowie die Prowell Gruppe zu nennen, die in Eisenhüttenstadt rund 600 Mio. Euro in den Bau und Betrieb einer Fertigungsstätte für Wellpappenrohpapier investiert, die nach dem Produktionsanlauf Anfang 2010 ca. 200 Mitarbeiter beschäftigen wird. Mitentscheidend für die Standortwahl der Prowell Gruppe waren hier in erster Linie die industriellen Synergien mit dem Hüttenwerk von ArcelorMittal Eisenhüttenstadt.[96]

Zusätzlich wurde im Sozialplan festgehalten, dass Arbeitnehmer, die sich selbstständig machen wollen, bei ArcelorMittal weiterhin maximal neun Monate lang sozialversicherungspflichtig angestellt bleiben können und in diesem Zeitraum monatlich 2.500 Euro erhalten. Dieses Modell wird aber nur zögerlich angenommen und ist weniger erfolgreich, da der Weg in die Selbstständigkeit für viele Arbeitnehmer nicht vorstellbar ist.[97]

94 Barcikowski 2009, Expertengespräch
95 Barcikowski 2009, Expertengespräch
96 Niebur, Werner 2009, Expertengespräche
97 Niebur 2009, Expertengespräch

#### Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung und Recycling

Zusätzliche regionale Entwicklungsmöglichkeiten verspricht man sich durch die Gründung des Kompetenznetzwerks „Metallvereinbarung und Recycling". Im Jahr 2002 schlossen sich deshalb elf Eisenhüttenstädter Unternehmen und sieben Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im Rahmen des Förderwettbewerbs des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Netzwerkmanager Ost" zu einem Kompetenznetzwerk zusammen. Die Mitglieder der branchenorientierten Interessengemeinschaft sind hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die sich durch diese Kooperation entlang ihrer Wertschöpfungskette dem Wettbewerb stellen wollen. ArcelorMittal Eisenhüttenstadt unterstützt dieses Unternehmensnetzwerk und ist Mitglied im Vorstand des Vereins. ArcelorMittal geht es bei diesem Engagement vor allem darum, Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Unternehmens zu schaffen.[98]

### Handlungsfelder: Kultur, Stadt, Alltagsleben und Schule:

#### Stiftungen und Spendenwesen

Angesichts sinkender Gewerbesteuereinnahmen und hoher Schulden der Kommune fehlen der Stadt die finanziellen Mittel, um Projekte der Jugend- und Sozialpolitik aus eigener Kraft vorantreiben zu können. Aus diesem Grund hat ArcelorMittal Eisenhüttenstadt vier Stiftungsgründungen initiiert.[99] Die „Bürgerstiftung Eisenhüttenstadt" wurde im Jahr 2004 mit einem Stiftungskapital von 2 Mio. Euro gegründet. Stiftungszweck ist die Förderung von Projekten in der Region in den Bereichen Jugend, Sport, Soziales und Umwelt.[100] Die „Stahlstiftung" hat zum Zweck, Projekte aus dem Bereich Kunst, Kultur sowie Wissenschaft und Bildung zu fördern. Das Stiftungskapital beträgt ebenfalls 2 Mio. Euro. Die im Jahre 2006 gegründete „Kulturklubstiftung" unterstützt Jugendklubs in der Region. Die „EKO-Stiftung Bildung Ostbrandenburg" wurde im Jahr 2007 mit einem Stiftungskapital von 3,7 Mio. Euro gegründet und fördert vornehmlich Bildungsprojekte in Kindertagesstätten, Schulen und Universitäten im naturwissenschaftlich-technischen Bereich.[101]

Die Bürgerstiftungen zielen drauf ab, die weichen Standortfaktoren der Region zu stärken und somit mehr Lebensqualität zu schaffen. Mit der Bildungsstiftung

98 Tech 2005, S. 12-13.
99 Girndt/Helmer 2005
100 Vogeler 2009, Expertengesrpräch
101 ArcelorMittal Eisenhüttenstadt Gmbh o.J. d

verfolgt das Unternehmen einen klaren Eigennutzen. Durch die Förderung von beispielsweise Kindertagesstätten und Schulen soll das Bildungsniveau zukünftiger Auszubildender im Bereich der Naturwissenschaften erhöht werden. Durch die Förderung von Hochschulen versucht das Unternehmen, junge Akademiker zu binden. ArcelorMittal Eisenhüttenstadt hat einen hohen Bedarf an gut ausgebildeten Ingenieuren, doch aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten entscheiden sich junge Akademiker häufig für einen Arbeitsplatz in strukturstärkeren Regionen Deutschlands. Mit Hilfe der Bildungsstiftung und weiteren Instrumenten wie Werkstudentenverträge, Trainees und Sonderstipendien versucht ArcelorMittal, Akademiker zu werben. Hierbei spielen auch weiche Standortfaktoren, wie Image, Kultur- und Freizeitqualität eine wesentliche Rolle.[102]

Durch die Unternehmensstiftungen ist das finanzielle, regionalpolitische Engagement langfristig garantiert.[103] Neben den Stiftungen bilden auch das Sponsoring und Spendenwesen wichtige Instrumente für das gesellschaftliche Engagement in der Region. Spenden und Sponsoring erfolgen allerdings nicht willkürlich, sondern orientieren sich an den Unternehmenszielen. Die Höhe der dafür notwendigen finanziellen Mittel wurde in einer Vereinbarung mit dem Betriebsrat festgesetzt.[104]

#### Toleranzkampagne „Flagge zeigen gegen Rechts"

Aufgrund von rechtsextremistischen gewalttätigen Übergriffen gegen Migranten wurde die Kampagne „Flagge zeigen gegen Rechts" gestartet, welche sowohl an das Unternehmen und die Belegschaft als auch an die Bevölkerung in Brandenburg gerichtet ist. Diesbezüglich wurde im Unternehmen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die das Verhalten am Arbeitsplatz als auch eine Verpflichtung als „EKOianer" in der Freizeit beinhaltet. Diese trat im Jahr 2002 in Kraft und wurde im Jahr 2004 Teil der Arbeitsordnung des Unternehmens. Weiterhin ergreift das Unternehmen Initiativen, um Beschäftigte und die Gesellschaft gegen rechte Gewalt und für Toleranz zu mobilisieren.[105]

#### Ideenwettbewerb „Eisenhüttenstadt 2030" und Integriertes Entwicklungskonzept 2007

Neben der Unterstützung, die ArcelorMittal Eisenhüttenstadt durch die Stiftungen der Region zukommen lässt, ist es auch an Diskussionen zur langfristigen sozi-

102 Vogeler 2009, Expertengespräch
103 Barcikowski 2009, Expertengespräch
104 Barcikowski 2009, Expertengespräch
105 Barcikowski 2007, S. 11f.

oökonomischen Entwicklung der Region beteiligt. Dabei hat sich das Unternehmen beispielsweise an dem Ideenwettbewerb „Eisenhüttenstadt 2030“ beteiligt. In diesem Ideenwettbewerb wurden verschiedene Zukunftsszenarien für die Stadtentwicklung entworfen und daraus Handlungsstrategien entwickelt. Das Unternehmen ArcelorMittal Eisenhüttenstadt spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle für die Entwicklung der Stadt.[106] Weiterhin unterstützte das Unternehmen die Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts aus dem Jahr 2007.

### 6.3.5 Hemmnisse bei der Umsetzung

Aufgrund der aus historischen Gründen tiefen Verwurzelung des Konzerns in der Region, der Entscheidung von ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, regionale Verantwortung tragen zu wollen, der Konzernphilosophie sowie der Konsensfähigkeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite konnten mögliche Hemmnisse bei der Umsetzung der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen schon im Vorfeld weitestgehend ausgeschlossen werden. Darüber hinaus ist die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kommune und ArcelorMittal Eisenhüttenstadt hervorzuheben, welche die Maßnahmen zur Entwicklung der regionalen beziehungsweise lokalen Ökonomie und der sich daraus entwickelnden Prozesse ermöglichte. Die Förderung einer arbeitnehmerorientierten Regionalpolitik wurde durch die „Doppelrolle“ des Bürgermeisters der Stadt begünstigt, welcher als Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat von ArcelorMittal Arbeitnehmerinteressen in die Stadt- und Regionalpolitik hineintragen konnte.

### 6.3.6 Finanzierung

Die Finanzierung der ergriffenen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen geschieht in erster Linie mit Hilfe der im Sozialplan 2002 ausgehandelten Summe von 6,0 Mio. Euro, die in einen Fonds eingegangen ist. Verwaltet wird dieser Fonds von der eigens dafür gegründeten Eisenhütter Dienstleistungsgesellschaft. Darüber hinaus werden Fördermittel der EU und des Landes Brandenburg genutzt, um im Rahmen von öffentlich geförderten Projekten regionale und lokale wirtschafts- und gesellschaftspolitische Entwicklungen voranzutreiben. Darüber hinaus wird ein Teil der Finanzierung durch die oben beschriebenen Stiftungen abgedeckt.

106 Tech 2006, S. 10f.

## 6.4 Maßnahmenbewertung

Zum Abschluss des Fallbeispiels ArcelorMittal/Eisenhüttenstadt wird – neben der kurzen Darstellung der validierten Ergebnisse der Maßnahmen – die Bewertung der durchgeführten Vorgehensweisen und Ergebnisse sowohl durch die beteiligten Akteure als auch durch die Verfasser vorgenommen.

### 6.4.1 Messbare Ergebnisse

Die tatsächliche Anzahl von neu geschaffenen Arbeitsplätzen bzw. die Zahl der Unternehmensneuansiedlungen als Folge der von ArcelorMittal initiierten Maßnahmen konnte im Rahmen der Fallbearbeitung nicht für alle Bereiche eruiert werden. Grund hierfür ist das Fehlen einer belastbaren Statistik, die auch die Schaffung einzelner Arbeitsplätze berücksichtigt, die auf die Anstrengungen von ArcelorMittal in der Region zurückzuführen sind. Als Ansiedlung von Unternehmen mit mehr als 50 ArbeitnehmerInnen sind in erster Linie die Fa. Medent mit ca. 400 MitarbeiterInnen sowie eine Papierfabrik der Prowell Gruppe mit ca. 200 MitarbeiterInnen (in der ersten Ausbaustufe Anfang 2010) zu nennen. Diese beiden Ansiedlungen lassen sich nach Einschätzung des damaligen Bürgermeisters Werner klar der gemeinsamen Wirtschaftsförderungsstrategie von Stadt Eisenhüttenstadt und ArcelorMittal zuordnen.[107]

### 6.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht von Beteiligten und Kritikern

Für die spezifische Ausgestaltung des gesellschaftlichen Engagements bei ArcelorMittal Eisenhüttenstadt spielt die CSR-Strategie des Unternehmens eine große Rolle. Zwar werden die materiellen Aufwendungen vom Mutterkonzern im prozentualen Verhältnis zu anderen Standorten als sehr hoch beurteilt, aufgrund der Erfolge jedoch akzeptiert. Der ArcelorMittal-Konzern schätzt die Stabilität des Unternehmens, die hohe Mitarbeitermotivation, die Fähigkeit zur Krisenbewältigung und die Ansiedlungsstrategie des Standorts in Eisenhüttenstadt.[108] Der damalige Bürgermeister Werner beurteilt das Engagement von ArcelorMittal in Bezug auf Wirtschafts- und Standortentwicklung als beispielhaft. Allein durch Ausgliederungen aus dem Konzern konnte die mittelständische Wirtschaftsstruktur in Eisenhüttenstadt deutlich gestärkt werden. Zudem ist es trotz konjunktureller und

107 ebd. 2009: Expertengespräch
108 Barcikowski 2009, Niebur 2009, Expertengespräche

struktureller Krisen gelungen, von ehemals knapp 11.000 Industriearbeitsplätzen noch ca. 6.000 Arbeitsplätze zu erhalten.[109]

### 6.4.3 Eigene Bewertung des Projektes

Die Strategie der Wirtschaftsförderung durch ArcelorMittal ist als erfolgreich einzustufen. Mit Hilfe der Festschreibung von 6,0 Mio. Euro im Interessenausgleich und Sozialplan als Grundlage der notwendigen Entwicklung von lokaler und regionaler Ökonomie und der damit verbundenen erfolgreichen Umsetzung des Projekts „ZUG" konnten gezielte Wirtschaftsförderungsmaßnahmen initiiert und durchgeführt werden. Die gewählte Strategie zeigt, dass es möglich ist, für das Unternehmen ArcelorMittal und die Stadt Eisenhüttenstadt eine win-win Situation herbeizuführen. Neben der angesprochenen historisch begründeten Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Stadt und der Unternehmensphilosophie des ArcelorMittal Konzerns sind es darüber hinaus klare betriebswirtschaftliche Gründe, die das beschriebene Engagement von ArcelorMittal erklären. Die Schaffung eines Mittelstands in der Region durch die ausgegründeten Unternehmen, die Anstrengungen, Ansiedlungen von neuen Unternehmen zu forcieren, der Stiftungsgedanke sowie die vielfältigen Aktionen ArcelorMittals in der Region bieten Potenziale für die Attraktivitätssteigerung der Region Eisenhüttenstadt. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist die Akquisition von jungen IngenieurInnen und FacharbeiterInnen mit ihren Familien und deren Bindung an das Unternehmen – resultierend aus der Notwendigkeit, weiteren Abwanderungen von gut ausgebildeten Menschen aus der Region entgegenzuwirken.

Die positiven Effekte für die Stadt Eisenhüttenstadt sind somit im Zusammenhang mit dem Eigeninteresse des Unternehmens zu sehen. Auf Grundlage der vielfältigen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Aktivitäten ArcelorMittals in der Region, der damit verbundenen Attraktivitätssteigerung und nicht zuletzt durch gelungene Unternehmensansiedlungen, konnte ein schleichender Niedergang, wie er in vielen Regionen in den neuen Bundesländern zu konstatieren ist, abgefedert werden.

Als Treiber der gewollten „Synthese" zwischen ArcelorMittal und Stadt fungieren seitens ArcelorMittals in erster Linie der Arbeitsdirektor mit dem Betriebsratsgremium, seitens der Stadt der Bürgermeister. Die Konzentration auf einzelne Führungspersönlichkeiten, die in enger Abstimmung gemeinsame Projekte erarbeiten und vorantreiben, beinhaltet den Vorteil der kurzen Entscheidungswege und einer „entbürokratisierten" Erarbeitung, Einspeisung und Durchführung geplanter

109 ebd. 2009: Expertengespräch

Projekte und Vorgehensweisen. Dieser informelle Ansatz setzt großes gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren voraus. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass potenzielle Konflikte zwischen einzelnen Akteuren einen solchen Governance-Ansatz auch verhindern könnten, da eine „schnelle“ und zielorientierte Netzwerkarbeit konterkariert würde.

### 6.4.4 Einbettung des Projektes in den Kontext

ArcelorMittal und die Stadt Eisenhüttenstadt betreiben für die Region eine integrierte Wirtschaftsförderung. Hierin eingeschlossen sind die Forcierung von Neuansiedlungen, die nicht nur branchenspezifisch der Metallbe- und -verarbeitung angehören müssen, sowie die Förderung von Flächenentwicklung und -vermarktung, Existenzgründungen sowie von gesellschaftspolitischen Aktivitäten, welche die Attraktivität der Region erhöhen.

Die zugrunde liegenden endogenen Potenziale der Region sind als eher gering einzuschätzen. Durch die über Jahre vorherrschende „Monokultur der Stahlproduktion“ fokussierte sich das wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Umfeld nur auf das Stahlwerk – eine Kultur der kleinen und mittleren Unternehmen als wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Unterbau konnte sich erst in der jüngsten Vergangenheit entwickeln. Darüber hinaus leidet die Region unter der früheren starken Abwanderung von gut ausgebildeten IngenieurInnen und anderen Fach- und Führungskräften in das Umland und in andere Regionen mit einer besseren (wirtschaftlichen) Infrastruktur. Dies bedeutete für ArcelorMittal die Notwendigkeit, eine verstärkte Akquisition und Bindung der benötigten MitarbeiterInnen voranzutreiben.

ArcelorMittal verfolgt gemeinsam mit der Stadt somit das Ziel, eine strukturpolitische Wende einzuleiten, zu unterstützen und zu festigen, die sich nicht nur auf (Wirtschafts-)Branchen stützt, sondern die Gesamtheit einer regionalen Entwicklung im Blick hat. Diese Strategie basiert auf einer konsequenten Umsetzung des gewählten CSR-Ansatzes, der sowohl im Unternehmen selbst, als auch im Umfeld umgesetzt wird. Darüber hinaus ist es mit der Einbindung des inzwischen ehemaligen Bürgermeisters gelungen, die städtisch-administrative Seite mit in die strukturelle Erneuerung als Erfolgstreiber einzubeziehen. Hinsichtlich einer möglichen Übertragbarkeit des gewählten Ansatzes der offensiven Wirtschaftsförderung durch Wirtschaftsunternehmen bleibt festzuhalten, dass nur große Unternehmen, die das nötige (finanzielle) Potenzial haben, in der Lage

sind, eine solche übergreifende Wirtschaftsförderung für eine Region/eine Stadt anzubieten und operativ umzusetzen.[110]

110 Niebur 2009, Expertengespräch

# 7 Fallbeispiel Michelin – Unternehmerische Wirtschaftsförderung

Im folgenden Kapitel wird auf die Aktivitäten der Michelin Development GmbH in Deutschland eingegangen. Aufbauend auf dem in Frankreich entwickelten Revitalisierungsprojekt und der eigens gegründeten Fördergesellschaft „SIDE“ wurden die Aktivitäten von Michelin in Fragen der Standort- und Regionalentwicklung nach Deutschland und in andere europäische Länder übertragen. Wie nachfolgend aufgezeigt wird, stellen die Wirtschaftsförderungsaktivitäten der Michelin Development GmbH ein Alleinstellungsmerkmal dar und sind daher für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie von hoher Bedeutung.

## 7.1 Sozioökonomische Hintergründe

### 7.1.1 Struktur der Region

Die französische Michelin–Gruppe ist innerhalb Deutschlands traditionell vor allem im Südwesten aktiv. Der Standort in Karlsruhe wurde bereits 1931 gegründet und bildet heute die Zentrale von Michelin für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Von den insgesamt sechs Werken in Deutschland befinden sich neben Karlsruhe noch Trier, Bad Kreuznach und Homburg im Südwesten Deutschlands. Zwei weitere Standorte liegen in Bamberg sowie in Oranienburg.

Der Südwesten Deutschlands nimmt im bundesweiten interregionalen Exportvergleich einen Spitzenplatz ein. Die Prosperität der Region wird durch die höchste Industriedichte und die niedrige Insolvenzhäufigkeit unterstrichen. Besonders ausgeprägt ist dabei die Anzahl der mittelständischen Unternehmen, die sich auf 99,4 Prozent aller Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern beläuft. Der Mittelstand beschäftigt dabei mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen und erwirtschaftet rund 40 Prozent aller Umsätze im Land. Daneben ist der Südwesten auch die Heimat zahlreicher Global Player wie Daimler, Porsche und SAP. Wie der Baden-Württembergische Industrie- und Handwerkskammertag aufzeigt, investiert das Land mehr als alle anderen Bundesländer in Forschung und Entwicklung. Dort existiert das dichteste Netz an Forschungseinrichtungen in Deutschland. Die technologische Spitzenposition der Region in Europa belegen auch die 12.900 Patente, die 2004 dort angemeldet wurden. In der Summe

kommen 27 Prozent aller deutschen Patentanmeldungen aus Baden-Württemberg. Das Land besitzt eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur, die vor allem durch einen breiten Mittelstand und zahlreiche Großunternehmen geprägt ist. Viele Branchen sind mit Hochtechnologie durchdrungen. Es herrscht annähernd eine Dreiteilung zwischen Industrie, unternehmensbezogenen und konsumorientierten Dienstleistungen. Die Verknüpfung zwischen den beiden ersten Bereichen ist sehr eng: In den Sektoren Forschung und Entwicklung, Medien-, Informations- und Kommunikationsdienste sowie Beratungs- und Finanzdienstleistungen bilden Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen ein enges Netzwerk. Mögliche wirtschaftliche Entwicklungspotenziale finden sich vor allem in neuen Produkten und Produktionsverfahren. Laut Statistischem Landesamt Rheinland-Pfalz sind gerade risikofreudige Unternehmer und Unternehmensgründer besonders in den Bereichen High-Technology oder im Bereich Forschung und Entwicklung Grundvoraussetzung für die Zukunftsfähigkeit einer Region.[111] Wie noch zu zeigen sein wird, sind dies Felder, die neben dem Produktionssektor gezielt von der Michelin Development GmbH als konzerneigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft gestärkt werden, um das eigenen Produktionsumfeld und Standortfaktoren positiv beeinflussen zu können.

### 7.1.2 Gesetzliche Grundlage

Die Gründung von regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die die französische Michelin Gruppe mittlerweile in 9 Ländern und 38 Regionen etabliert hat, hängt u.a. mit der französischen Gesetzeslage und den positiven Erfahrungen in Frankreich zusammen. Zum einen lässt sich hier das Rahmengesetz Nr. 99-533 über Raumordnung und nachhaltige Entwicklung vom 25. Juni 1999 nennen, zum anderen das Gesetz Nr. 2000-1208 zur Solidarität und Stadtentwicklung aus dem Jahr 2000. Des Weiteren hat Frankreich 2001 als erstes Land der Welt ein Gesetz erlassen, welches börsennotierte Unternehmen – wie die Michelin Gruppe – verpflichtet, die sozialen und ökologischen Folgen ihrer Geschäftstätigkeit jährlich offen zu legen. 2005 kam es mit dem „Article L321-17“ zu einer weiteren Gesetzesänderung.

Dieses Gesetz über Sozialpläne und Massenentlassungen hat Initiativen, welche vorher traditionell und alleinig eine unternehmerische Entscheidung waren, auf eine rechtsverbindliche Basis gestellt. Nun sind Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bei bedeutenden Restrukturierungen (per Definition: Stellenabbauplan von mehr als 50 Arbeitsplätzen) verpflichtet, Wirtschaftsförderungs-

111 ebd. 2007, S. 625

initiativen zu finanzieren. Die Unternehmen treten in Restrukturierungsfällen in Kontakt zu öffentlichen Akteuren, um mit Ihnen zu erörtern, welche regionalwirtschaftlichen Förderungsmaßnahmen sie finanzieren oder unterstützen sollen.

Auch wenn diese französische Gesetzgebung, die europaweit einmalig ist, auf die nationalen Grenzen beschränkt bleibt, orientiert sich die Michelin Gruppe auch außerhalb Frankreichs an diesen hohen Standards und setzt sie in ähnlicher Form auf freiwilliger Basis in anderen Ländern um.

### 7.1.3 Allgemeines Unternehmensprofil

1889 wurde das Familienunternehmen „Michelin et Cie“ in Clermont-Ferrand, Frankreich, durch die beiden Brüder Edouard und André Michelin gegründet und in den folgenden Jahrzenten geführt. Schon 1906 verfügte das Unternehmen über Niederlassungen in Europa und in den USA. Produkte, die Michelin bis heute herstellt, sind unter anderem Rad- und Autoreifen sowie Straßenkarten. Ebenso gehören Reiseführer in das Produktportfolio des Unternehmens. Im Jahr 1931 eröffnete Michelin mit einem Reifenwerk die erste Niederlassung Michelins in Deutschland. Die Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA ist bis heute der deutsche Konzernsitz Michelins. Der internationale Großkonzern hat heute 115.755 Beschäftigte auf 5 Kontinenten und 68 Produktionsstandorten in 18 Ländern.[112] Zudem hat Michelin 70 Vertriebsgesellschaften, Verkaufsniederlassungen in 170 Ländern sowie zwei eigene Kautschukplantagen. Das Produktportfolio beinhaltet folgende acht Produktlinien:

- Reifen für PKW und Leicht-LKW
- Reifen für Zweiräder
- Reifen für LKW
- Reifen für landwirtschaftliche Fahrzeuge
- Flugzeugreifen
- Reifen für Erdbewegungsmaschinen
- Reifenkomponenten
- Karten und Reiseführer

Der Konzern gründete bereits in den 1990er Jahren eine eigene regionale Wirtschaftsförderungseinrichtung in Frankreich, deren Aktivitäten im Mai 2002 durch die Gesellschaft „Michelin Development Europe“ auf die europäische Ebene ausgeweitet wurden. Ziel ist es, alle „Maßnahmen zur wirtschaftlichen Entwicklung“ – die in Frankreich durch die erste regionale Wirtschaftsförderungseinrichtung SIDE (Societé d´Industrialisation et de Dévelopment Économique) durchgeführt

112 Michelin 2008b

worden sind – europaweit zu koordinieren, da die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen von diesem Zeitpunkt an auch außerhalb Frankreichs praktiziert werden sollten.[113] Der Gesellschaft SIDE gelang es nach eigenen Angaben in Frankreich über 9.000 neue Arbeitsplätze außerhalb der Firmenaktivitäten Michelins zu fördern.[114]

2002 wurden in Europa folgende Gesellschaften gegründet: Michelin Development in Großbritannien, Michelin Desarollo in Spanien, Michelin Sviluppo in Italien und Michelin Development in Deutschland. In Ungarn, Russland und Rumänien wurden im folgenden Jahr 2003 weitere Wirtschaftsförderungsgesellschaften implementiert. Insgesamt sind heute europaweit ca. 20 Mitarbeiter in den Wirtschaftsförderungsgesellschaften beschäftigt (Stand: Februar 2009). Dies ist vor dem Hintergrund der Maßnahmen ein erstaunlich niedriger Wert, erklärt sich aber durch die Möglichkeiten der Development Töchter auf weitere Mitarbeiter aus entsprechenden Fachabteilungen des Konzerns (z.B. Controlling) zurück greifen zu können. Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Regionen zu stärken, ist die von Michelin praktizierte regionale und lokale Wirtschaftsförderung primär auf Unterstützungsleistungen für KMU gerichtet. Dabei werden Unternehmen gefördert, die sich in räumlicher Nähe zu den Produktionsstandorten von Michelin befinden. Hervorzuheben ist, dass Unternehmensförderung an jenen Produktionsstandorten fortdauernd betrieben wird und nicht an Restrukturierungsmaßnahmen gebunden ist.[115] In letztgenanntem Falle intensiviert Michelin Development seine wirtschaftsfördernden Tätigkeiten und entwickelt gemeinsam mit regionalen Akteuren Sonderprogramme für betroffene Unternehmen.[116]

## 7.2 Restrukturierung und Folgemaßnahme

Wie nachfolgend gezeigt wird, wurde auf Grund von restrukturierungsbedingten Entlassungen in einem französischen Werk das Revitalisierungsprojekt SIDE seitens Michelin implementiert. Das Projekt verfolgte die Förderphilosophie, dass auch eine bislang wirtschaftlich stabile Region ein vitales unternehmerisches Wachstum benötigt, um sich im Sinne der „Schumpeterianischen Produkt- und Innovationszyklen“ erfolgreich weiterentwickeln zu können und schon frühzeitig

113 Haddenbrock 2007, S 35
114 Michelin 2003a, S. 81
115 Weinstein 2009c, Expertengespräch
116 Weinstein 2009, Expertengespräch

Anschluss an Basisinnovationen und den sich daraus entwickelnden Kernbranchen halten zu können. Weiter wird anhand des Fallbeispiels beschrieben, wie Michelin Devlopment mit lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschafen zusammenarbeitet, um Synergien zu erzielen und Schnittmengenproblematiken zu verhindern.

### 7.2.1 Restrukturierung, Revitalisierung und Förderphilosophie

Im Jahr 1990 kam es im Produktionswerk am Konzernsitz in Clermont-Ferrand zu einer umfangreichen Restrukturierung. Von 50.000 Beschäftigten wurden 1990 fast 10.000 Mitarbeiter entlassen. Diese drastische personalpolitische Maßnahme hatte enorme Auswirkungen auf die soziale und wirtschaftliche Lage der Region Clermont-Ferrand, da vor der Kündigungswelle vier von fünf Menschen aus der Region eine Arbeitsstelle im Produktionswerk Clermont-Ferrand besaßen. Michelin war Hauptarbeitergeber und prägte die monostrukturierte Wirtschaft. Bis zum Jahr 2007 hatte sich dieses Verhältnis auf eins zu acht reduziert, die Wirtschaft konnte erfolgreich diversifiziert werden.

Edouard Michelin, der gleichnamige Urenkel des Firmengründers, war zu diesem Zeitpunkt bereits in leitender Funktion im Unternehmen tätig und sich den tief greifenden Folgen für Beschäftigte, Stadt und Region sehr wohl bewusst. Vor dem Hintergrund der empfunden Verantwortung als Arbeitgeber und einer ethischen, katholischen Grundhaltung gründete er die Societé d´Industrialisation et de Dévelopment Économique (SIDE) als konzerngetragene Revitalisierungsgesellschaft mit den unternehmerischen Kernfeldern von Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung.

Die Kernidee hinter SIDE liegt bis heute in dem Gedanken, dass Regionen ein nachhaltiges unternehmerisches Wachstum brauchen, um wirtschaftliche Stabilität zu erreichen und auch Bestandsunternehmen vom Wachstum junger Branchen und neuer Unternehmen profitieren können. Dieses Ziel sollte durch die Förderung von ansiedlungswilligen Unternehmen und Existenzgründern seitens Michelin und die damit beabsichtigte Schaffung neuer Arbeitsplätze erreicht werden. Edouard Michelin wurde schließlich ein Jahr nach der Gründung von SIDE ins Führungsgremium Michelins berufen. Hier arbeitete er an der Seite seines Vaters François Michelin und René Zingraff, bis er 1999 die Geschäftsführung eigenständig übernahm. Innerhalb seiner Geschäftsführungstätigkeit hat Michelin neben sozialem auch ökologisches Engagement durch den sogenannten „Grünen Reifen“, welcher den Rollwiderstand auf dem Boden und dadurch wiederum den Kraftstoffverbrauch sowie die Abgas-Emissionen senkt, unter Beweis gestellt.

„Der grüne Reifen“ kam 1992 auf den Markt und war ein Ergebnis der hauseigenen Forschung von Michelin.

Darüber hinaus verabschiedete Michelin 2002 unter der Geschäftsführung Edouard Michelins die „Charta – Leistung und Verantwortung“. 2003 wurde sie an alle Führungskräfte Michelins weltweit verteilt und für verbindlich erklärt. Die Charta stellt eine Verschriftlichung der unternehmerischen Verantwortung Michelins dar und beinhaltet die fünf Grundwerte des Unternehmens und eine Anleitung zur praktischen Umsetzung der Grundwerte. Die Charta soll bei der Festlegung von operativen Zielen und Arbeitsmethoden als Grundlage angewendet werden. Ihre fünf Grundwerte lauten:

- Achtung vor dem Menschen
- Achtung vor dem Kunden
- Achtung vor der Umwelt
- Achtung vor den Fakten
- Achtung vor dem Aktionär

### 7.2.2 Fördermaßnahmen

Nachfolgend wird beschrieben, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur Förderung von Unternehmen und zur Regionalentwicklung seitens der Michelin Development GmbH bestehen. Des Weiteren wird beschrieben, wie lokale und regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften standort- und projektbezogen mit der Michelin Development zusammenarbeiten.

#### Motive und Förderbedingungen

Aus der bereits skizzierten Charta „Leistung und Verantwortung“ leitet sich die regionalwirtschaftliche Förderphilosophie des Konzerns ab, die seitens der bestehenden Wirtschaftsförderungseinrichtungen bei Michelin projektorientiert umgesetzt wird. Aufgrund der hohen Anzahl strukturrelevanter Förderprojekte in Europa können diese im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen nicht tiefer gehend skizziert werden. Die nachfolgend diskutierten Ergebnisse der empirischen Erhebungen beschränken sich dementsprechend auf das regionalpolitische Engagement der deutschen Michelin Development GmbH.

Ziel ist die Förderung von in der Region ansässigen und ansiedlungswilligen Unternehmen, um Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, die ansässige Wirtschaft zu stabilisieren und strukturell krisenfester zu machen, die wirtschaftliche Ausstrahlung der Region zu erhöhen und in der Summe zur Entwicklung der

Standortfaktoren (z.B. Fachkräfteverfügbarkeit, Innovationsklima etc.) beizutragen. Dazu Michelin:

„Wir betrachten es als unsere Verantwortung, an der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen, in denen wir (Industrie-) Standorte unterhalten, mitzuwirken und im Rahmen des Möglichen zur Schaffung von Arbeitsplätzen außerhalb unseres Unternehmens beizutragen. Zu diesem Zweck stellen wir unser Fachwissen zur Verfügung und bieten gegebenenfalls auch finanzielle Unterstützung an".[117]

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Michelin Development GmbH fördert ausschließlich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit maximal 50 Mitarbeitern. Die förderungsfähigen Unternehmen müssen in einem Umkreis von 40 bis 50 km um die Produktionsstandorte Michelins liegen. Die Michelin Development GmbH fördert ausschließlich Unternehmensgründungen, Betriebsübernahmen oder Ausweitungen von Betriebskapazitäten. Eine weitere Förderbedingung ist die Schaffung von mindestens zwei Arbeitsplätzen innerhalb von drei Jahren nach Förderungsbeginn. Darüber hinaus müssen die Unternehmen entweder aus dem Bereich Produktion oder High-Technology stammen. Der Bereich der Produktion schließt hier zum Beispiel Handwerksbetriebe oder Kleinproduktion wie Schlossereien oder holzverarbeitende Industrien mit ein. Sofern der Betrieb aus dem High-Technology-Bereich kommt (zum Beispiel Medizintechnik), darf das zu entwickelnde Produkt jedoch nicht mehr in der Entwicklungsphase sein, da hier nach Erfahrungen von Michelin die Risiken eines Scheiterns und damit das Investitionsrisiko für Michelin zu groß ist. Des Weiteren muss sich das zu fördernde Unternehmen in der Wachstums- oder Gründungsphase befinden.

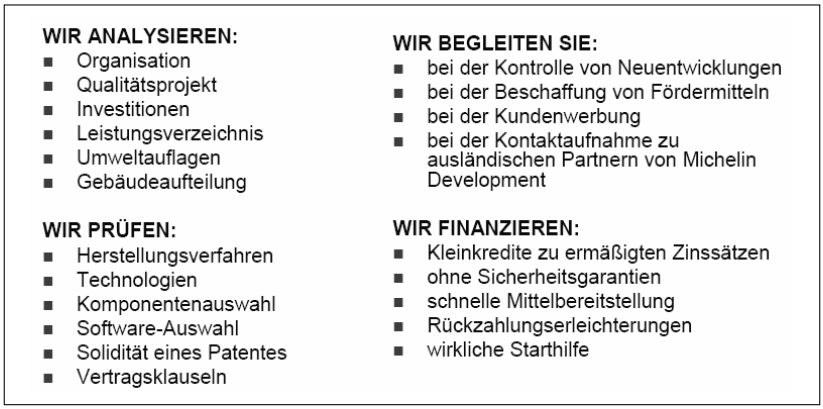
Kleine und mittlere Unternehmen können sich mit folgenden Bewerbungsunterlagen bei der Michelin Development GmbH um materielle und immaterielle Unterstützung (z.B. Bewertung eines Businessplans, Kontaktvermittlung zu potentiellen Kunden oder Bürgen, Unterstützung beim Controlling) bewerben:

- Businessplan (Projekt- bzw. Vorhabensbeschreibung)
- Finanzplanung (inkl. Investitionen und Personalentwicklung)
- Finanzierungsnachweis der Hausbank
- Selbstauskunft und Vermögensaufstellung
- Liste der Gesellschafter und Gesellschaftervertrag
- Kopie des Handelregister-Auszugs
- Kopie des Personalausweises
- Vertrag über die Anerkennung der Vergabebedingungen
- Jahresabschlüsse von mindestens 2 Vorperioden

117 Michelin 2002, S. 25

Das Leistungsangebot der Michelin Development GmbH zur Unterstützung von Unternehmen und Beschäftigung kann ein sehr breites Maßnahmenbündel von finanzieller bis hin zu administrativ-organisatorischer Hilfe umfassen. Das folgende Schaubild (Abb. 6) aus der Unternehmensdarstellung von Michelin skizziert die Maßnahmenpakete:

**Abb. 7: Maßnahmenpakete von Michelin**




Quelle: Michelin 2008

Welche Unternehmen letztlich projektorientiert gefördert werden, entscheidet ein sechsköpfiges Gremium, das aus dem Leiter der Wirtschaftsförderung der Michelin Development GmbH, dem Vertriebsdirektor von Michelin Deutschland, dem Verwaltungsdirektor von Michelin Deutschland, dem Leiter der Rechtsabteilung von Michelin Deutschland, dem Leiter des Personalwesens von Michelin Deutschland und dem Finanzdirektor von Michelin Deutschland besteht.
Die Modalitäten stellen sich wie folgt dar:

- Industrie-Investitionen, Schaffung von mind. 2 Arbeitsplätzen
- Förderbetrag: bis 100.000 Euro
- Laufzeit: 5 Jahre (6 Monate tilgungsfrei, ¼-jährlicher Kapitaldienst)
- Zinssatz: Kapitalmarktnah, Michelin-Subvention auf 2,5 Prozent
- Darlehen über Partner-Bank
- Sicherheiten/Bürgschaft: keine
- Finanzierungsanteil : < 30 Prozent des Gesamtbedarfes

**Beteiligte Akteure**

Grundsätzlich und insbesondere hinsichtlich der finanziellen Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten die lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften mit der Michelin Development GmbH zusammen. Die Michelin Development GmbH spricht sich in allen deutschen Produktionsregionen mit den regionalen Partnern wie den Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, den Wirtschaftsförderern der Kreise, den Städten und Gemeinden, den Banken und Sparkassen und den Struktur- und Investitionsbanken vor dem Aktivwerden ab. Michelin Development sieht sich nicht als Konkurrenz zu den genannten Partnern, sondern versteht die eigenen Beratungsangebote als Ergänzung zu bestehenden Möglichkeiten für Unternehmen.[118] Da kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften vermehrt unter Finanzknappheit leiden und nur geringe Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung anbieten, kommen sie mitunter auch direkt auf die Michelin Development GmbH zu, um über mögliche Unterstützungsleistungen von Unternehmen zu beraten.[119] Das Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft in Baden-Württemberg sieht Michelin sogar als eine Ergänzung des öffentlichen Förderangebotes und betont den Stellenwert von Michelin zur Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung.[120] Zu Zeiten der Gründung der Michelin Development GmbH gab es im Raum Trier außerdem eine Arbeitsgruppe, die aus der Wirtschaftsförderung Trier, der Wirtschaftsförderung im Landkreis Trier-Saarburg GmbH und Zweckverbänden (Wirtschaftsförderung im Trierer Tal und Industriepark Region Trier) bestand.[121] Aufbauend auf diesen Erstkontakten wurde dann zusätzlich zu den durchgehend angebotenen Förderungsmöglichkeiten der Michelin Development GmbH später das „Sonderprogramm Trier“ eingerichtet.[122]

Am Fallbeispiel „Sonderprogramm Trier“ kann exemplarisch aufgezeigt werden, wie die Michelin Development GmbH mit politischen Vertretern auf kommunaler und Landesebene zusammengearbeitet hat, als es zu einer gravierenden Umstrukturierungsmaßnahme am Standort Trier kam. Im Jahr 2005 mussten insgesamt 800 Mitarbeiter betriebsbedingt das Unternehmen verlassen. Davon konnten 600 Beschäftigte in Rente oder Frührente übergehen, 200 Beschäftigte mussten jedoch entlassen werden. Darauf startete die Michelin Development GmbH noch

118 Weinstein 2009, Expertengespräch
119 Fischer 2009, Expertengespräch
120 Saarland – Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft, Atrium – Haus der Wirtschaftsförderung 2008, S. 8
121 Rommelfanger 2009, Expertengespräch
122 Rommelfanger 2009, Expertengespräch

im selben Jahr das sogenannte „Sonderprogramm Trier“, bei dem über einen Zeitraum von zwei Jahren (2005-2007) eine Million Euro von Michelin für die Region Trier zur Förderung von Alternativarbeitsplätzen und Unternehmensansiedlungen bereitgestellt wurden. Diese freiwillige Unterstützung im Sinne eines „regionalen Interessenausgleichs“[123] oder regionaler Kompensationsleistung von Michelin als Verursacher des Arbeitsplatzabbaus und des regionalen Kaufkraftverlustes kann analog zu den französischen Kompensationsverpflichtungen bewertet werden. Im Zuge des Programmes wurden fortwährend Informationsrunden organisiert, in deren Rahmen Interaktions- sowie Informationsaustauschprozesse zwischen den beteiligten Akteuren organisiert wurden. Dabei wurde auch grundsätzlich diskutiert, wie die Ansiedlung neuer Unternehmen an den Michelin-Standorten gefördert und die Vermarktung der Standorte optimiert werden kann. Das Wirtschaftsförderungsprogramm entstand unter der Schirmherrschaft des Wirtschaftsministeriums Rheinland-Pfalz und der Zusammenarbeit mit der Trierer Wirtschaftsförderung und örtlichen Wirtschaftskammern. Das Ziel dieses Sonderprogramms war die Förderung von regionalen KMU und damit einhergehend die Schaffung von insgesamt 150 neuen Arbeitsplätzen als Ausgleich des Personalabbaus bei Michelin. Der damalige Geschäftsführer der Michelin Development GmbH, Jürgen Eitel, begründete das Engagement Michelins wie folgt:

„Auch nach der Restrukturierung unseres Standortes in Trier-Pfalzel fühlen wir uns der Region sehr verbunden und möchten mit diesem Sonderprogramm die wirtschaftliche Entwicklung konkret unterstützen“.[124]

Nach Aussage des seit Januar 2009 aktiven Leiters der Wirtschaftsförderung, Detleff Weinstein, sind bis heute ungefähr 150 Arbeitsplätze durch das Förderpaket entstanden, die gesetzten Ziele konnten erreicht werden.[125] Leider existieren keinerlei Statistiken darüber, inwiefern die entlassenen Mitarbeiter bei Michelin eine neue Anstellung innerhalb dieser neu geschaffenen Arbeitsmöglichkeiten fanden.

Michelin Development fungiert im Rahmen der Sonderprogramme als alleiniger Finanzierer und kooperiert dabei mit verschiedenen Geldinstituten (in Deutschland z. B. mit der Kreissparkasse Saarpfalz), an welche die Unternehmen ihre Kredite zurückzahlen.[126] Inwieweit diese zurückgezahlt werden müssen, falls

123 Analog zum Begriff des Interessenausgleichs im Falle von Restrukturierungen für die Beschäftigten und den Betrieb. Der Begriff wurde anlässlich des projektbezogenen Workshops am 06.05.2010 im Sinne regionaler Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen weiterentwickelt.

124 Rathaus der Stadt Trier 2005

125 Weinstein 2009, Expertengespräch

126 Rommelfanger 2009, Expertengespräch

die avisierten Arbeitsplätze nicht generiert werden können, ist derzeit unklar, da erste Bewilligungen im Jahr 2011 geprüft werden. Die Haftung bei einem möglichen Ausbleiben der Rückzahlungen (z. B. im Falle von Insolvenzen) übernimmt Michelin Development.[127]

Auch außerhalb der von Michelin aufgelegten Sonderprogramme können sich sämtliche der genannten Akteure an den Wirtschaftsförderungsmaßnahmen von Michelin beteiligen.[128] Dies sind im Rahmen der untersuchten Fallbeispiele etwa die KfW, die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz oder die saarländische Bürgschaftsbank. Lokale Wirtschaftsförderungen und -gesellschaften leisten ihren Beitrag durch organisatorische Abwicklungen und die Handwerkskammern bieten ebenfalls Beratungen an, die gerne von den geförderten Unternehmen in Anspruch genommen werden.

## 7.3 Durchführung von Maßnahmen

### 7.3.1 Entwicklung eines Leitbildes

Die Michelin-Charta „Leistung und Verantwortung" beinhaltet die bereits dargelegten Grundwerte. Dementsprechend strebt Michelin nicht ausschließlich eine Leistungsorientierung an, sondern legt gleichermaßen Wert auf verantwortungsvolles Handeln im Sinne des Eingangs erläuterten Konzeptes und der Selbstverpflichtung einer Corporate Social Responsibility. Zentrales Leitbild von Michelin ist die Nachhaltigkeit und Verträglichkeit des regionalpolitischen Handelns sowohl mit der Umwelt als auch mit dem Menschen der Region und natürlich den Beschäftigten bei Micheln. Eine Voraussetzung für die dauerhafte Verankerung der Unternehmensziele im Einklang mit dem CSR-Konzept ist die wirtschaftliche Rentabilität des Unternehmens. Diesbezüglich geht die Unternehmensleitung davon aus, dass das Wachstum des Unternehmens Michelin dauerhaft gesichert ist, wenn sich das ökonomische und soziale Umfeld an den Produktionsstandorten grundsätzlich positiv entwickelt. Michelin möchte seinen Teil dazu beitragen und sieht die Wirtschaftsförderungsstrategie als Teil einer „Magnettheorie". Durch die Förderung des wirtschaftlichen Umfelds werden die Region und der Standort von Michelin gestärkt. Sie können im Standortwettbewerb um Köpfe und Ideen die „Magnetfunktion" (Pull-Faktoren) verstärken. Nach Aussage von Weinstein galt und gilt dieses Konzept auch in Zeiten der Krise. Die Aktivitäten der

127 Rommelfanger 2009, Expertengespräch
128 Vogelgesang 2009, Expertengespräch

Michelin Development GmbH wurden trotz Absatzproblemen der Konzernmutter nicht beschnitten.

### 7.3.2 Konkrete Projekte und Maßnahmen

Die Fördermaßnahmen der Michelin Development GmbH lassen sich in drei Kategorien einteilen und sind sowohl materieller als auch nicht-materieller Art. Im Rahmen der so genannten technischen Hilfe unterstützt die Michelin Development GmbH interessierte Unternehmen in Form der Prüfung von Herstellungsverfahren, Softwareauswahl, Patenten oder Vertragsklauseln. Das zweite Handlungsfeld beinhaltet Beratungsleistungen, die maximal dreimal pro Jahr für jeweils maximal drei Tage in Anspruch genommen werden können. Dabei erfolgt ein Wissenstransfer bezogen auf die Verbesserung der internen Organisation oder die Intensivierung der Kundenwerbung. Der dritte Pfeiler der Förderungsmaßnahmen ist die finanzielle Unterstützung. Hier bietet die Michelin Development GmbH Kleinkredite zu ermäßigten Zinssätzen an. Dieser liegt dabei knapp 50 Prozent unter den marktüblichen Zinsen. Die Differenz trägt Michelin. Die Darlehenssumme liegt zwischen 30.000 und 100.000 Euro, darf jedoch nicht mehr als ein Drittel der gesamten Projektfinanzierung betragen. Die ersten sechs Monate sind dabei für die Unternehmen tilgungsfrei. Der Hintergrund für diese Regelung ist, dass die Michelin Development GmbH nicht der alleinige Darlehensgeber sein will, sondern sich immer nur als ein Teilfinanzierer definiert. Zumeist engagiert sich Michelin Development im Rahmen von benötigten Finanzierungen, die Banken aufgrund fehlender Sicherheitsgarantien nicht gewährleisten und bietet zusätzliche finanzielle Unterstützungsleistungen für die Realisierung von Unternehmensvorhaben an. Dabei werden keine Sicherheitsgarantien von den zu fördernden Unternehmen verlangt. Der Mitteltransfer geschieht über eine kleine Partnerbank, die mit dem zu fördernden Unternehmen einen Vertrag abschließt, da Michelin Development selbst keine Kreditgeschäfte erlaubt sind.

### 7.3.3 Mögliche Hemmnisse

Ein mögliches Hemmnis für die Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen von Michelin ist darin zu sehen, dass Unternehmen fürchten, einen ungewollten Know-how-Transfer einzuleiten. Dies führt nach Auskunft eines Befragten aus der Wirtschaftsförderung dazu, dass die Beratungsangebote von Michelin verhältnismäßig selten genutzt werden, obwohl Beratungsleistungen auf dem freien Markt im Allgemeinen sehr kostenintensiv sind. Obwohl die Michelin Gruppe dieses Beratungsangebot unter dem Aspekt des gegenseitigen

Lernens und der Förderung von Innovationspotenzialen sieht, kann sie aus den Kontakten sowie dem vorhandenen Know-how der zu fördernden Unternehmen zugleich Vorteile für die Entwicklung des eigenen Unternehmens ziehen.

## 7.4 Maßnahmenbewertung

### 7.4.1 Messbare Ergebnisse

Nach Aussage des Leiters der Wirtschaftsförderung Michelin Development GmbH, Detleff Weinstein, sind in Trier und im Landkreis Trier-Saarburg bis heute rund 300 neue Arbeitsplätze in insgesamt 15 geförderten Unternehmen entstanden.[129] Hubert Rommelfanger (Wirtschaftsförderung im Landkreis Trier-Saarburg GmbH) gab an, dass bis 2007 insgesamt sechs Unternehmen aus dem Landkreis gefördert wurden und ein weiteres Unternehmen Ende 2008 hinzu kam.[130]

Nach Einschätzung von Weinstein wurde das Wirtschaftsförderungskonzept Michelins bisher von keinem anderen Konzern in Deutschland aufgegriffen, was seiner Meinung nach jedoch wünschenswert wäre.[131] Seit Gründung der Michelin Development GmbH wurden insgesamt 750 neue Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen, teilweise liegen die Ergebnisse durch Hebeleffekte weit über den zuvor skizzierten (engagierten) Erwartungshaltungen (siehe Tab. 7). 13 Unternehmen beziehungsweise Projekte gingen im Laufe der Förderperiode in die Insolvenz, wodurch Michelin rund 700.000 Euro verloren hat.

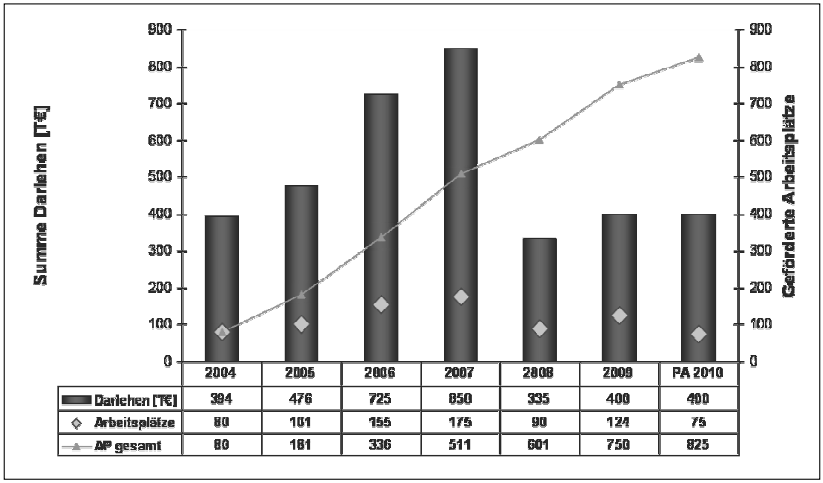
129 ebd. 2009, Expertengespräch
130 Rommelfanger 2009, Expertengespräch
131 ebd. 2009: Expertengespräch

**Tab. 2: Anzahl geförderter Unternehmen und entstandener Arbeitsplätze**

| Projekte/ Partner | Von Michelin Development GmbH geförderte Unternehmen | Projekte inkl. Anfragen | bewilligte Darlehenshöhe | Anzahl ArbPlätze engagiert | Anzahl ArbPlätze Ende 2009 | Rest-Valuta 02.01.10 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Region Bamberg | 8 | 415.000 € | 107 | 162 | 238.417 € |
| 7 | Region Bad Kreuznach | 7 | 270.000 € | 64 | 62 | 104.388 € |
| 10 | Region Homburg/ St. Ingbert | 10 | 557.000 € | 129 | 91 | 332.814 € |
| 7 | Region Karlsruhe | 9 | 374.000 € | 84 | 108 | 118.092 € |
| 3 | Region Oranienburg | 3 | 95.000 € | 20 | 19 | 33.001 € |
| 12 | Region Trier | 12 | 636.000 € | 140 | 308 | 317.916 € |
| 13 | Insolvenzen | 13 | 704.000 € | 165 | | |
| 58 | Gesamtzahl | 62 | 3.051.000 € | 709 | 750 | 1.144.628 € |

Quelle: Michelin 2010

**Abb. 8: Bezug Darlehen und geschaffene Arbeitsplätze**




Quelle: Michelin 2010

### 7.4.2 Bewertung des Projektes aus Sicht der beteiligten Akteure

Im Gegensatz zu Detleff Weinstein, dessen Meinung zufolge der Ansatz von Michelin Development eine schnelle Verbreitung und Nachahmung bei anderen Großunternehmen finden sollte, zieht Doris Sprave von der Wirtschaftsförderung Trier, eine (bezogen auf das „Sonderprogramm Trier" – nicht generell) negative Bilanz. Nach ihrer Meinung habe das Sonderprogramm für die Stadt Trier keine wahrnehmbaren arbeitsmarktpolitischen Effekte erzielt.[132] Sprave gibt an, dass im Rahmen des Sonderprogramms nur wenige verwertbare Kontakte entstanden sind, die ihrer Aussage nach zu keinem konkreten Förderungsfall führten. Zu dieser tendenziell negativen Einschätzung trägt aus ihrer Sicht der geringe Bekanntheitsgrad des Programms, die Investitionszurückhaltung und die generell geringe Gründungsdynamik am Standort bei.[133] Nachfolgende Programmoptimierungen (Verbesserung der Programmkonditionen, Kommunikation, Adressatenkreis, aktivere Werbung) sowie Modifikationen (z. B. Erweiterungen des Fördergebiets) führten allerdings zu einer Steigerung der Resonanz. Letztlich wurden im Rahmen des Darlehensprogramms neun mittelständische Betriebe mit einer Bürgschaftssumme von 424.000 Euro unterstützt, wodurch 78 neue Arbeitsplätze geschaffen wurden.[134]

Hubert Rommelfanger, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung im Landkreis Trier-Saarburg GmbH, weist auf klare Vorteile der Michelin-Förderung hin, die seines Erachtens u. a. in der günstigen Verzinsung der Kredite liegen. Nachteilig ist seiner Meinung nach, dass zur Verfügung gestellte Gelder keine „eigenkapitalähnliche Funktion" aufweisen, da dies von Seiten Michelins nicht genehmigt wird. Um eine intensivere Unterstützung der KMU zu gewährleisten und mehr neue Arbeitsplätze zu generieren, schlägt Rommelfanger die Erhöhung der Fördersummen vor. Darüber hinaus bewertet er die Festlegung der Anzahl zu schaffender Arbeitsverhältnisse als „Hürde". Obgleich die Unterstützung von Seiten Michelins aus seiner Sicht zwar zur Förderung der KMU beiträgt, ist sie nicht als alleiniger Grund für die Entstehung neuer Arbeitsplatzkapazitäten in den Unternehmen zu bewerten.[135] Die freiwillige Leistung Michelins ist trotzdem in jedem Falle positiv zu bewerten. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren.[136]

132 ebd. 2009, Expertengespräch
133 ebd. 2009: Expertengespräch
134 Sprave 2009, Expertengespräch
135 Rommelfanger 2009, Expertengespräch
136 Rommelfanger 2009, Expertengespräch

### 7.4.3 Eigene Bewertung des Projektes

Das originäre Handlungsmotiv zur Etablierung unternehmenseigener, regionaler Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Frankreich, Deutschland und halb Europa lässt sich abschließend vor allem auf das ethische Verantwortungsbewusstsein und das sozialpolitische Engagement Edouard Michelins zurückführen.

Weitere Handlungsmotive für die beschriebenen Wirtschaftsförderungstätigkeiten von Michelin können in der unternehmensintern verinnerlichten Gesetzesgrundlage (etwa wie beim restrukturierungsgeschuldeten „Sonderprogramm Trier“) sowie den Selbstverpflichtungen zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility zu suchen sein. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Michelin aus der Förderung in den Produktionsregionen, sicherlich eine positive Werbewirksamkeit und den Know-how Transfer von und zu anderen Branchen erzielt. Michelin ist über die Aktivitäten der Development Tochter aber auch bestrebt, das regionale Produktionsumfeld und das Standortgefüge positiv mitgestalten zu können. Letztlich sprechen die Fakten und Erfolge der Michelin Development GmbH für den Ausbau solcher Aktivitäten auf andere Großkonzerne.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Michelin Development GmbH erkennbar zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Regionen beigetragen hat. Seit ihrer Gründung wurden im Zuge initiierter Fördermaßnahmen in Deutschland insgesamt 700 neue Arbeitsplätze geschaffen. Mit umgerechnet 5.000 Euro Fördergeld pro entstandenen Arbeitsplatz – drei Mio. Euro beträgt die bisherige gesamte Fördersumme – arbeitet die Michelin Development GmbH äußerst effektiv. Das Engagement Michelins zur Stärkung der Regionen in ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, ist nach Abschluss der Recherchen überzeugend, besonders wenn man dieses Verhalten mit den „Bad Practice“-Beispielen vieler anderer Unternehmen vergleicht. Die allgemein anerkannten Wesensmerkmale der Corporate Social Responsibility findet man im Handeln Michelins wieder. Das erste Merkmal, die Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme, versucht Michelin durch die Schaffung von Arbeitsplätzen zu erfüllen. Des Weiteren arbeitet Michelin, wie aufgezeigt, mit lokalen Partnern wie Wirtschaftsförderungsgesellschaften zusammen und erfüllt damit ein weiteres Charakteristikum der Corporate Social Responsibility. Auch das dritte Kriterium, neben der Bereitstellung von finanziellen Mitteln auch betriebliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen, vollzieht Michelin durch die Förderungsdarlehen und die Einbindung der Mitarbeiter, die für Beratungsleistungen zur Verfügung stehen. Durch sein sozialverantwortliches Handeln sieht Michelin seinen Vorteil in der dauerhaften Sicherung des eigenen Unternehmenswachstums

und des nachhaltigen Wirtschaftens. Das vorliegende Fallbeispiel ist insbesondere dazu geeignet, das Konzept der Corporate Social Responsibility auf die Ebene „Region“ zu übertragen, die Maßnahmen im Sinne eines „Regionalen Verantwortungsbewußtseins“ zu bewerten und konzeptionell in eine „Corporate Regional Responsibility“ zu überführen.

# 8 Fallbeispiel Wolfsburg AG – Regionalentwicklung als PPP

Die Wolfsburg AG ist eine PPP zwischen der Volkswagen AG und der Stadt Wolfsburg. Sie wurde 1999 gegründet. Das Unternehmen soll die wirtschaftliche Diversifizierung am Standort Wolfsburg und in der Region nachhaltig fördern und neue Arbeitsplätze sowie Beschäftigungsmöglichkeiten generieren. Die Aktivitäten sind auf langfristige Ziele ausgerichtet.

## 8.1 Sozioökonomische Hintergründe

Bereits in den 1980er Jahren hatte die Stadt Wolfsburg einen erheblichen Bevölkerungsverlust zu verkraften. Da die Stadt kaum Wohngebiete ausgewiesen hatte, zogen Teile der Bevölkerung ins Umland, wo neu gebaut werden konnte. Es konnten auch kaum neue Betriebe angesiedelt werden, zumal keine neuen Gewerbegebiete ausgewiesen wurden[137]. Die Versäumnisse der vorangegangen Dekade, ebenso wie die Probleme der vorherrschenden Monostruktur mit der Autokrise von 1992 wurden den Verantwortlichen in Wolfsburg klar vor Augen geführt. Ebenso deutlich wurde, dass städtische Entwicklung und Konjunktur der Volkswagen AG eng miteinander verzahnt sind.

Deshalb wurde eine strategische Neuausrichtung von Wirtschafts- und Stadtentwicklung angestrebt. Hinweise dazu erhoffte sich die Stadt von einer Studie zu erhalten, die neue soziokulturelle Trends[138] und die Wirtschaftsstruktur analysierten.

Wie die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, stellte Mitte der 1990er Jahre der Volkswagen Konzern 60 % der Arbeitsplätze. Insgesamt waren sogar 95 % der Arbeitsplätze direkt oder indirekt von Volkswagen abhängig. Im Dienstleistungssektor betrug die Beschäftigungsrate lediglich 22 % (Bundesdurchschnitt 50 %). Obwohl in Deutschland eigentlich Motor der Beschäftigung, war der Mittelstand wenig vertreten. Sogar die Zahl der Automobilzulieferbetriebe war um etwa 75 % niedriger als an vergleichbaren Standorten. Ebenso lag die Gründung von Unternehmen, die hochwertige innovative Produkte in Wachstumsmärkten fertigten,

137 Krause 2010, Expertengespräch. Die Ausweisung von Wohn- und Gewerbegebieten wurde in der 1990er Jahren nachgeholt. Zunächst blieben aber die Gewerbetreibenden, v.a. die erhofften Zulieferbetriebe, aus.

138 Pohl 2005, S. 637, 640

etwa 30 % unter dem Bundesdurchschnitt. Hinzu kam, dass nur etwa die Hälfte der Arbeitsplätze von Bewohnern der Stadt in Anspruch genommen wurde. D.h. Wolfsburg wies rund 50 % Einpendler aus den umliegenden Städten und Kommunen auf. Der Einzelhandelssektor bot wenig Beschäftigungsmöglichkeiten. Jedes Jahr floss zwischen 100 und 200 Mio. € Kaufkraft ins Umland ab.

Die Krise in der Automobilindustrie spiegelte sich auch in den Arbeitslosenzahlen: Im Jahr 1997 stieg die Arbeitslosenquote auf über 17 %[139]. Auch die Einführung neuer Produktionsweisen, die Veränderung der Produktionsstruktur und die Globalisierungsstrategie trugen dazu bei, dass bei der Volkswagen AG 20 000 Arbeitsplätze abgebaut und für 30 000 Beschäftigte das Instrument der Viertagewoche geschaffen wurde.

Bei den Verantwortlichen der Stadt wuchs die Bereitschaft zur Kooperation und bei Volkswagen (Management und Betriebsrat) die Erkenntnis, dass aktive Unterstützung notwendig würde. Deshalb überreichte die Volkswagen AG der Stadt Wolfsburg 1998 zum 60. Geburtstag das Konzept *AutoVision*[140]. Dieses Strategiepapier enthielt die Versprechung, die Arbeitslosigkeit binnen fünf Jahren zu halbieren und zwar durch Dynamisierung der Wirtschaft und Diversifizierung der ökonomischern Struktur, um letztlich Stadt und Region als Lebens- und Arbeitsraum attraktiver zu machen und Bevölkerung und Unternehmer anzuziehen[141]. Diversifizierung meint in diesem Zusammenhang den Aufbau weiterer wirtschaftlicher Kompetenzfelder neben der Mobilität[142], die in Wolfsburg automobilbezogen ist. Dieses Konzept war von Beratern von McKinsey und einem Projektteam des Volkswagen-Konzerns, des Betriebsrats und der Stadt Wolfsburg auf der Grundlage von Studien der externen Berater McKinsey und Wenzel erarbeitet worden[143]. Das Konzept bündelt die Aspekte Arbeitsmarkt, Innovation, Stadtentwicklung, Identität und Image. Es geht dabei einerseits um ein anzustrebendes Selbstbild und andererseits um das Automobil, um Volkswagen[144]. Als strategischer Ansatz wurde die Gründung einer Public Private Partnership (PPP) gewählt, die zu gleichen Teilen von Volkswagen und der Stadt Wolfsburg getragen wird. Beide Partner statteten die PPP Wolfsburg AG mit einem Startkapital von je 10 Mio. DM (heute insgesamt 10,1 Mio. €) aus. Aufgabe der PPP Wolfsburg AG

139 Wolfsburg AG 2008, S. 2; Wolfsburg AG 2009a, S. 9

140 Die Volkswagen AG übergab bisher der Stadt Wolfsburg zu jedem runden Geburtstag ein großes Geschenk.

141 Krause 2010; Expertengespräch, Wilhelm 2009, Expertengespräch

142 Krause 2008, S. 146

143 Pohl 2005, S. 640; Wilhelm 2009, Expertengespräch

144 Pohl 2005, S. 637

ist es, das Konzept *AutoVision* umzusetzen. Eigentum und Sitz der Wolfsburg AG ist das Forum AutoVision an der Major-Hirst-Straße in Wolfsburg[145]. Die Ideengeber zum Konzept *AutoVision* und zu dessen Umsetzung durch die Wolfsburg AG sind beziehungsweise waren beim Volkswagen-Konzern zu finden: Peter Hartz, Ferdinand K. Piëch und Klaus Volkert[146].

## 8.2 Restrukturierung und Folgemaßnahmen

### 8.2.1 Organisationsstruktur

Das Gemeinschaftsunternehmen Wolfsburg AG fördert Wirtschaftsstruktur und Beschäftigungsentwicklung hauptsächlich am Standort Wolfsburg. Der dreiköpfige Vorstand hat die Verantwortung für verschiedene Funktionen und Geschäftsfelder innerhalb des Unternehmens und wird zum einen in Personalunion vom Volkswagen-Management besetzt, zum anderen von je einem Vertreter des Betriebsrats und der Stadt Wolfsburg. Der Aufsichtsrat der Wolfsburg AG überwacht die Geschäftsentwicklung und genehmigt wichtige unternehmerische Vorgänge. Zudem bestellt der Aufsichtsrat den Vorstand. Als Mitglieder gehören dem Aufsichtsrat je zur Hälfte Vertreter der Anteilseigner (VW und Stadt Wolfsburg) sowie Arbeitnehmer (VW-Betriebsrat) an[147]. Innerhalb der Wolfsburg AG wurden Verantwortliche für die Geschäftsbereiche benannt, denen die Aufgabe eines Managers – Planung, Führung, Organisation und Kontrolle der Aktivitäten – zukommt. Sie sind zudem für Akquirierung und Vernetzung neuer Partner zuständig[148].

Von 1999 bis 2008 variierte der Stamm der Beschäftigten bei der Wolfsburg AG von maximal 217 (2005) bis minimal 73 (2008) Beschäftigten; die Zahl der beschäftigten Zeitarbeitnehmer lag zwischen 587 (2006) und 5.416 (2008)[149] entsprechend der konjunkturellen Lage bei Volkswagen.

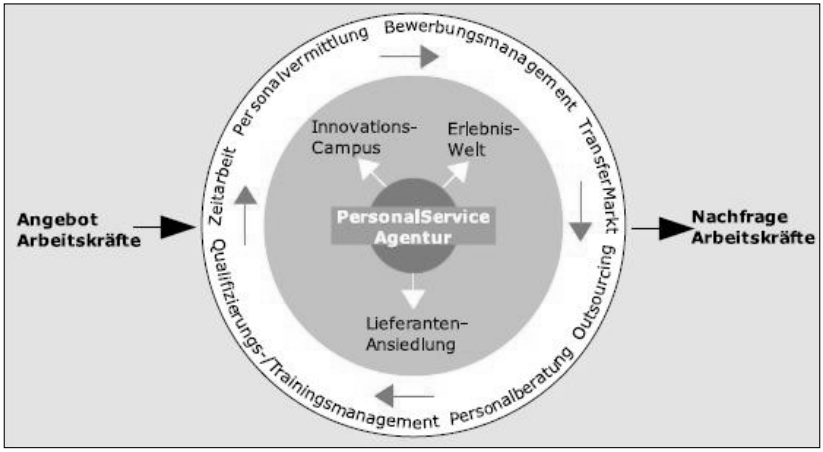
### 8.2.2 Arbeitsfelder

Über einen clusterbasierten Ansatz sollten (neue) Wirtschaftszweige erschlossen werden, um vor allem Wachstumsbranchen wie Mobilität, Freizeit, Informationstechnologien und Gesundheitswirtschaft anzugehen. Bei der Gründung der Wolfsburg AG wurden analog dem Konzept *AutoVision* die Geschäftsbereiche

145 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2009, Expertengespräch; Wolfsburg AG 2008, S. 2f.
146 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2009, Expertengespräch
147 Krause 2010, Expertengespräch; Wolfsburg AG 2010h-i
148 Krause 2008, S. 146
149 Wolfsburg AG 2009b, S. 2

InnovationsCampus, Lieferantenansiedlung, ErlebnisWelt und PersonalService-Agentur festgelegt.

**Abb. 9: Wolfsburg AG**

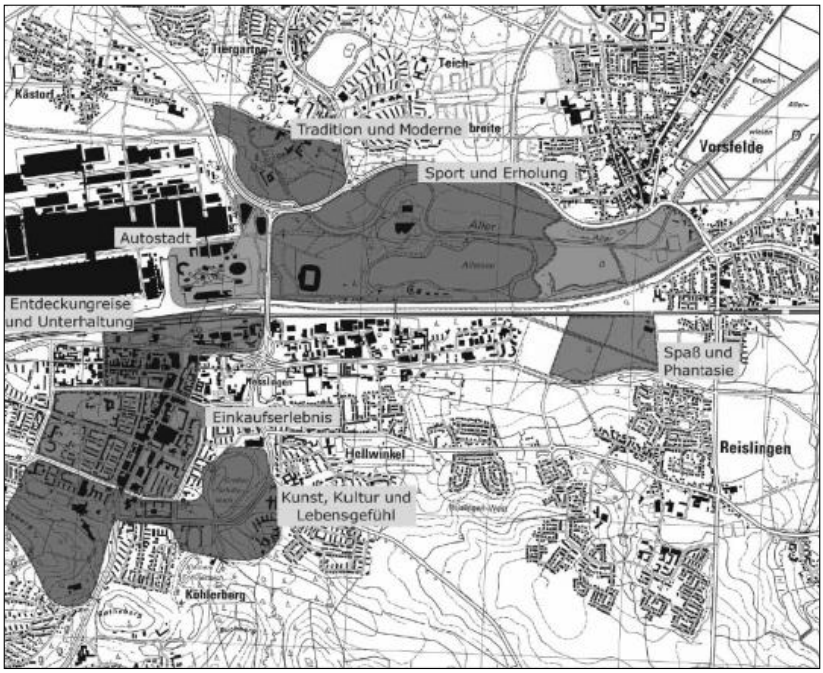



Quelle: Wolfsburg AG, aus Pohl 2005, S. 641

Das Geschäftsfeld ErlebnisWelt – im Sinne von Freizeit – wurde in die Bestandteile *Tradition und Moderne*, *Sport und Erholung*, *Spaß und Fantasie*, *Entdeckungsreise und Unterhaltung*, *Einkaufserlebnis und Vielfalt*, *Kunst, Kultur und Lebensgefühl* aufgespalten[150]. Diese Bausteine sollten auf der Grundlage des im Jahr 2000 vom Rat der Stadt Wolfsburg beschlossenen Masterplan *ErlebnisWelt* umgesetzt und in die vorhandene Struktur integriert werden (vgl. Abb. 9). Im Rahmen dieser Grundlagen wurde Wolfsburg überplant, in Teilräumen funktional gegliedert (entsprechend der Geschäftsfelder) und das Bestehende mit den neuen Planungen vereint.

150 Weiterführende Ausführungen bei Pohl 2005

**Abb. 10: Masterplan ErlebnisWelt**




Quelle: Wolfsburg AG, aus Allingham 2009, S. 914

Der InnovationsCampus, der sowohl Gebäude als auch Konzept darstellt, bekam die Aufgabe, Existenzgründern und jungen Unternehmen eine infrastrukturelle Grundlage zu bieten. Die Ansiedlung von Zulieferern und die neue IZB (Internationale Zuliefererbörse) kam dem Geschäftsfeld Lieferantenansiedlung zu.

Im Rahmen des Konzeptes *AutoVision* hatte sich die Volkswagen AG auch ein Geschenk gemacht: die PersonalServiceAgentur. Im Wesentlichen werden die Geschäftsbereiche der Wolfsburg AG (noch heute) über die PersonalService-Agentur finanziert, die durch Personaldienstleistungen für Volkswagen und deren Zulieferer die Harmonisierung von Bedarf und Nachfrage übernimmt[151].

Volkswagen betreibt Strukturförderung für die Menschen und die Region. Sie wird damit finanziert, dass bei Produktionsspitzen Zeitarbeiter eingesetzt werden, die von der Wolfsburg AG vermittelt werden.

151 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2009, Expertengespräch; Pohl 2005, S. 638ff

## 8.3 Maßnahmendurchführung

### 8.3.1 Umsetzungsprozess

Die Wolfsburg AG hat ihre im Konzept *AutoVision* festgeschriebene Aufgabe – die Halbierung der Arbeitslosigkeit – im Jahr 2003 termingerecht umgesetzt. Von 1999 bis 2003 waren auch die Beschäftigtenzahlen bei der Volkswagen AG wieder gestiegen und die lang erwarteten Zulieferer zogen nach Wolfsburg[152]. Laut Angaben der Wolfsburg AG waren im Jahr 2003 bereits 95 Zulieferfirmen angesiedelt worden, die ca. 3600 Arbeitsplätze stellten. Im InnovationsCampus hatten sich 50 Firmen niedergelassen, und es waren mehr als 1100 Arbeitsplätze in über 180 Unternehmen entstanden[153].

Bei der Wolfsburg AG gab es inzwischen eine Neuausrichtung: das Thema Automobil ist wieder in den Vordergrund gerückt[154]. In ihren Geschäftsbereichen ist das Unternehmen um das Feld GesundheitsWirtschaft gewachsen. Aus der Lieferantenansiedlung wurde das Feld MobilitätsWirtschaft und aus Erlebnis-Welt wurde Freizeitwirtschaft (vgl. Abb. 11). Heute stehen Auf- und Ausbau der Kompetenzfelder Mobilität, Freizeit, Gesundheit, Energie und Umwelt, Bildung, Gründung und Ansiedlung im Mittelpunkt der Wolfsburg AG.

**Abb. 11: Struktur der Wolfsburg AG**

Quelle: eigene Darstellung

Der Geschäftsbereich InnovationsCampus bietet Existenzgründern und jungen Unternehmen weiterhin Beratungs-, Finanzierungs- und Servicedienstleistungen sowie die notwendige Infrastruktur im gleichnamigen Gebäude. Aufgabe der MobilitätsWirtschaft ist die Ansiedlung und kontinuierliche Vernetzung von Zuliefererbetrieben sowie die Organisation von Messen und Kongressen. Ferner bündelt und vernetzt dieser Geschäftsbereich Themen wie Umwelt und Ressourcen, Energie und Verkehr sowie Nachhaltigkeit und Wirtschaft in der Region. Im Bereich FreizeitWirtschaft wird die *ErlebnisWelt* weiter entwickelt, wodurch Freizeit- und

152 Krause 2010, Expertengespräch
153 Pohl 2005, S. 640
154 Wilhelm 2009, Expertengespräch

Unterhaltungsangebote und Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor geschaffen werden. Mit dem Geschäftsbereich GesundheitsWirtschaft greift die Wolfsburg AG Möglichkeiten im Wachstumssektor Gesundheit sowie die erhöhte Bedeutung privater Gesundheitsförderung und Krankheitsvorbeugung auf.

Der Gebäudekomplex Forum AutoVision an der Major-Hirst-Straße umfasst auf einer Gesamtfläche von über 63.500 Quadratmetern das SE-Zentrum (Simultaneous Engineering) für 700 Mitarbeiter von Volkswagen und Zulieferern, den InnovationsCampus der Wolfsburg AG für Unternehmensgründer und die Arena als Zentrum mit Gastronomie und Veranstaltungsebene. Das Technologie- und Gründerzentrum InnovationsCampus bietet Platz für Unternehmensgründer, Mitarbeiter der Wolfsburg AG sowie weitere Unternehmen. Die Wolfsburg AG ist Betreiberin des InnovationsCampus, steuert die Lieferantenansiedlung, veranstaltet die Zuliefererbörse, trägt zahlreiche Projekte der *ErlebnisWelt*, betreibt die Volkswagen Arena und die PersonalServiceAgentur[155].

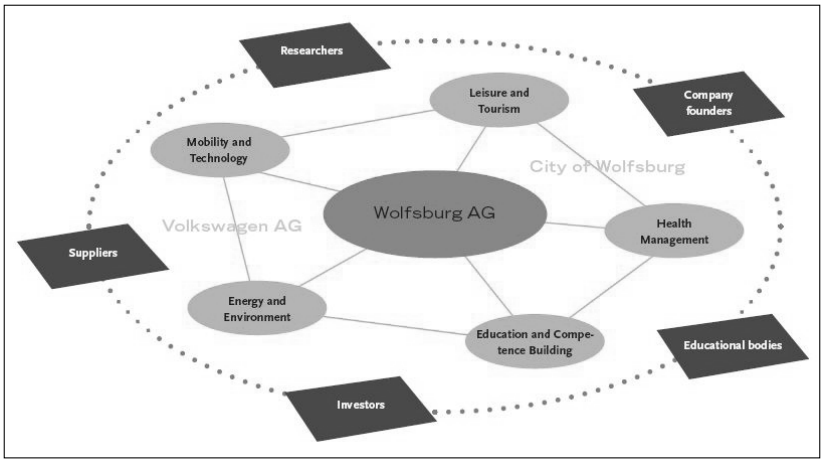
### 8.3.2 Kompetenzfelder und Akteure

Die Wolfsburg AG stellt die treibende Kraft hinter Wachstum und Innovation in Wolfsburg dar. Die Strategie basiert auf Innovationen und Projekten aus der Automobilindustrie und ermöglicht damit den Aufbau neuer Geschäftsbereiche. Im Mittelpunkt steht daher die Wolfsburg AG (als Gemeinschaftsunternehmen von Volkswagen und Stadt Wolfsburg) mit ihren Geschäftsbereichen, die mit Zulieferern, Investoren, Forschern, Gründern und Bildungseinrichtungen interagieren (vgl. Abb. 12). Zusätzlich ist eine Erweiterung des Aktionsradius der Wolfsburg AG in Angriff genommen worden. Seit 2009 besteht eine Kooperation mit der projekt Region Braunschweig GmbH, die gemeinsam eine „Allianz für die Region“ bilden[156].

155 Krause 2008, S. 147; Pohl 2005, S. 640ff.; Wolfsburg AG 2009a, S. 2ff.; Wolfsburg AG 2010a-f

156 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2009, Expertengespräch; Wolfsburg AG 2009c, S. 68

**Abb. 12: Kompetenzfelder und Akteure**




Quelle: Wolfsburg AG 2008, S. 5

Obwohl das Unternehmen paritätisch besetzt ist und die Stadt Wolfsburg und die Volkswagen AG gleichberechtigte Partner darstellen, wurden die Fäden zunächst von der Volkswagen AG gezogen[157]. Die Stadt Wolfsburg war wegen der Dominanz von Volkswagen zunächst nicht unzufrieden und schon gar nicht undankbar gewesen. Sie meldete sich allerdings Mitte des vergangenen Jahrzehnts zu Wort, da die Wolfsburg AG immer näher zum Volkswagen-Konzern rückte. Als 2005 – inmitten der Automobilkrise – das Management der Volkswagen AG neu aufgestellt wurde, rückte das Projekt Wolfsburg AG beim Konzern in den Hintergrund des Interesses. In dieser Zeit war die Stadt die wesentliche Stütze der Wolfsburg AG. Oberbürgermeister Schnellecke musste dem neuen Konzern-Management nahelegen, wie wichtig das Gemeinschaftsunternehmen – auch im Sinne der Strukturentwicklung – für die Menschen, die Stadt, die Region und für Volkswagen ist. Das Kräfteverhältnis in der Wolfsburg AG ist seit 2006 wieder ausgeglichen[158].

Die Zusammenarbeit zwischen Volkswagen AG, Stadt Wolfsburg und Wolfsburg AG erfolgt im Sinne einer „kreativen Abstimmung“[159]. Das Unternehmen agiert selbstständig. Seine Aktivitäten werden durch eigene wirtschaftliche Tätigkeiten eigenverantwortlich finanziert. Von der Wolfsburg AG werden Ideen

157 Krause 2010, Expertengespräch; Pohl 2005, S. 644
158 Krause 2010, Expertengespräch
159 Wilhelm 2009, Expertengespräch; Böddeker 2009, Expertengespräch

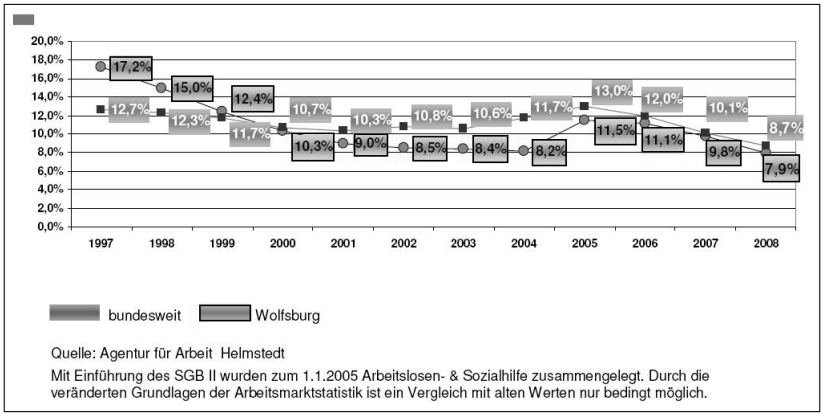
entwickelt, Projekte angestoßen, ausgearbeitet und umgesetzt. Ab und zu treten auch Volkswagen AG oder Stadt an das Unternehmen heran und beauftragen die Wolfsburg AG beispielsweise mit Planung, Umsetzung oder Vermarktung bestimmter Projekte[160]. Die Stadt Wolfsburg hat im Laufe der Zeit städtische Kompetenzen in den Bereichen Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung an die Wolfsburg AG abgetreten[161].

## 8.4 Maßnahmenbewertung

### 8.4.1 Messbare Ergebnisse

Laut Wolfsburg AG sind von Januar 1998 bis September 2009 10.500 neue Arbeitsplätze entstanden. Die Arbeitslosigkeit sank von anfänglichen 17,2 % (1997) auf 7,9 % im Jahr 2008[162].

**Abb. 13: Entwicklung der Arbeitslosenquote Stadt Wolfsburg und bundesweit (Jahresdurchschnitt)**




Quelle: aus Wolfsburg AG 2009d

Nach Angaben der Wolfsburg AG hat der Geschäftsbereich InnovationsCampus bis einschließlich März 2009 zur Schaffung von 2.400 Arbeitsplätzen in über 400

160 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2010, Expertengespräch; Wolfsburg AG 2008, S. 6

161 Krause 2010, Expertengespräch

162 Wolfsburg AG 2009a: 5; Wolfsburg AG 2010c; Stand 30.06.2009: 4.023 Arbeitslose; Arbeitslosenquote: 7,3 Prozent – bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen (Bundesagentur für Arbeit, Stadt Wolfsburg 2009)

neu gegründeten Unternehmen beigesteuert und einen Beitrag zur Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur in Wolfsburg geleistet[163]. Mehr als zwei Drittel der Firmenneugründungen waren 2008 immer noch am Markt und fast alle sind in Wolfsburg niedergelassen[164]. Mit der Ansiedlung von über 140 Zulieferunternehmen mit mehr als 4.500 Arbeitsplätzen konnte das Geschäftsfeld MobilitätsWirtschaft die Wirtschaftskraft der Stadt stärken. Ferner wurde die Internationale Zuliefererbörse (IZB), Europas größte Leitmesse der Automobilzuliefererindustrie, angesiedelt[165]. Der Geschäftsbereich PersonalServiceAgentur hat mittels Personaldienstleistungen mehrere tausend Arbeitsplätze geschaffen. Der Geschäftsbereich FreizeitWirtschaft hat auf Grundlage des erstellten Masterplans ErlebnisWelt das Freizeit- und Unterhaltungsangebot aufgewertet (vgl. Abb. 10); im Teilbereich Sport und Erholung, Wolfsburger Allerpark, wurden „Meilensteine“ gesetzt: Bau der Volkswagen Arena, der Wasserskianlage Wakepark, der Indoorhalle SoccaFive Arena und des Hochseilgarten[166].

### 8.4.2 Motivation der Beteiligten

Die Motivation der beteiligten Akteure Volkswagen AG und Stadt Wolfsburg für das Projekt Wolfsburg AG ist unterschiedlich. Die Volkswagen AG war und ist Beschäftigungsgarant für die Region, alles lebt ferner davon, dass bei Volkswagen gut verdient wird. Insgesamt stellt die Region um die 400.000 Arbeitsplätze, von denen 200.000 bis 250.000 direkt oder indirekt vom automobilnahen Sektor abhängig sind[167]. Wolfsburg (und die Region) stehen gut da, wenn bzw. solange es Volkswagen gut geht[168]. Die Stadt hat in den 1990er Jahren infolge der Erkenntnis, dass der Konzern nicht mehr alles regelt, umgedacht. Sie hat ihre städtische Aufgabe, die Stadt und damit den Konzern- und Werkssitz attraktiv zu gestalten – für und mit der Volkswagen AG für die Bevölkerung in Wolfsburg und der Region – wahrgenommen[169]. Die Volkswagen AG hat sich Anfang der 1990er Jahre aufgemacht, ein Weltkonzern zu werden und seitdem ihre Globalisierungsstrategie verfolgt. Die Frage des Konzernsitzes wurde diskutiert und die Entscheidung fiel schließlich auf den Verbleib in Wolfsburg. Gleichzeitig wurde der Anspruch erhoben „die Stadt vom Charakter einer Werkssiedlung zu befreien und in Richtung

163 Wolfsburg AG 2009a, S. 5
164 Wolfsburg AG 2008, S. 18
165 Wolfsburg AG 2009a, S. 5; Wolfsburg AG 2008, S. 19
166 Wolfsburg AG 2009a, S. 5f.; vgl. Wolfsburg AG 2009c
167 Krause 2010, Expertengespräch
168 Krause 2010, Expertengespräch; Wilhelm 2009, Expertengespräch; vgl. Pohl 2005, S. 644
169 Krause 2010, Expertengespräch

[…] eines einem Weltkonzern würdigen urbanen Umfeldes […] umzugestalten“[170]. Volkswagen muss sich als internationale Automarke international behaupten und verdient gleichzeitig das Geld in den Auslandsmärkten. Die globale Strategie ist eine andere als die, die in Wolfsburg und der Region verfolgt wird[171]. Dennoch ist sich Volkswagen der Verantwortung gegenüber „seiner“ Stadt und der Region bewusst und sieht gleichzeitig, dass qualifiziertes Personal zukünftig knapp wird. Heutzutage – und das wird in Zukunft noch viel stärker so sein – fällt die Entscheidung für einen Arbeitgeber nicht nur auf Grund des Arbeitsplatzes, sondern auch des Lebensumfeldes. Die Menschen schauen immer mehr darauf, was die Struktur einer Region bietet, je nachdem in welchem Lebensabschnittszyklus sie sich befinden. Längerfristig werden nur diejenigen erfolgreich sein, die sich gut positioniert haben, nicht nur mit ihrem Unternehmen, sondern auch mit der Region, in der sie sich befinden[172].

### 8.4.3 Bewertung durch Beteiligte und Kritiker

„Die Wolfsburg AG dient mittlerweile als Vorbild für regionale Standortinitiativen“[173]. Im „Zukunftsatlas 2007“ der Prognos AG, einem Ranking aller deutschen Kommunen, belegt Wolfsburg den 22. Platz und im Teilbereich Dynamik sogar Rang 2[174]. Wolfsburg hat sich aufgemacht, um eine der dynamischsten deutschen Regionen zu werden. Viele Aktivitäten wurden initiiert, so dass optimistischer als je zuvor in die Zukunft geblickt werden kann[175].

Durch Impulse für die Entwicklung der Kompetenzfelder Mobilität, Freizeit und Tourismus, Gesundheitswirtschaft, Energie und Umwelt sowie Bildung und die Unterstützung der Umsetzung von innovativen Ideen in tragfähige Geschäftsmodelle ist es der Wolfsburg AG gelungen, die Attraktivität der Region Wolfsburg als Wirtschaftsstandort nachhaltig zu steigern. Unternehmen – vom Unternehmensgründer bis zum Global Player – haben sich hier angesiedelt. Im Zusammenspiel mit zahlreichen innovativen Beschäftigungsprojekten konnte dadurch die Arbeitslosenquote mehr als halbiert werden[176].

Die unterschiedlichen Akteure vor Ort wissen, dass sich die Automobilindustrie in Zyklen bewegt. Die Wolfsburg AG sieht es als ihre Aufgabe an, Un-

170 Pohl 2005, S. 642
171 Krause 2010, Expertengespräch
172 Böddeker 2009, Expertengespräch
173 Wolfsburg AG 2009a, S. 5
174 Wolfsburg AG 2009a, S. 5; Wilhelm 2009, Expertengespräch
175 Wolfsbug AG 2008, S. 2
176 Wolfsburg AG 2010j

ternehmen nicht nur anzusiedeln, sondern auch intensiv zu betreuen und zu vernetzen, um branchenübergreifenden Know-How-Transfer zu gewährleisten und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Entwicklungsfirmen, die sich in Wolfsburg wegen Volkswagen angesiedelt hatten, konnten sich auch in Krisenzeiten (Autokrise 2004, 2005, 2006) durch eine Umorientierung ihres Leistungsspektrums halten. Sie arbeiteten dann nicht für Volkswagen, sondern beispielsweise für die Luft- und Raumfahrt- oder die Landwirtschaftsindustrie. Die Unternehmen in der Region haben sich wesentlich breiter aufgestellt, um in Krisenzeiten nicht nur ein, sondern mehrere Standbeine zur Verfügung zu haben[177].

Die Stadt Wolfsburg ist sich des bestimmenden Faktors Volkswagen in der Wolfsburg AG bewusst. Das hat sie davor bewahrt ihre eigenen Instrumente aufzugeben. Neben der Wolfsburg AG gibt es noch weitere Tochtergesellschaften, die wie die Wolfsburg Marketing Gesellschaft GmbH (wmg) für die Entwicklungen in nicht automobilnahen Bereichen zuständig sind[178].

Mit den neuen Entwicklungen, die mit der Kooperation zwischen Wolfsburg AG und projekt Region Braunschweig GmbH einhergehen, wird die Stadt zum Nachdenken angeregt. Sie hat Kompetenzen in die Wolfsburg AG abgegeben, die nun „als rettender Anker“ in der Region auftritt. Auf Seite der Stadtentwicklung wurde mit der Gründung der Wolfsburg AG Diversifizierung, Schaffung von Arbeitsplätzen und Entwicklung des Freizeitsektors in Wolfsburg verbunden[179].

Die wesentlichen Erträge der Wolfsburg AG sind die Arbeitsplätze, die entstanden sind[180]. Es ist nicht der Anspruch gewesen, die Wirtschaftsstruktur weg vom Automobil zu diversifizieren und die Abhängigkeit der Stadt Wolfsburg vom Volkswagen-Konzern zu verringern. Es sind zwar Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor entstanden, aber nicht so viele, als dass sie eine maßgebliche Wirkung hätten. Es sind verstärkt Zulieferer und Entwicklungsdienstleister angesiedelt worden. Es hat aber auch eine Ausweitung und Festigung aller anderen automobilnahen Dienstleistungen stattgefunden. Der unverrückbare Stein Volkswagen AG wurde in viele kleinere Teile aufgespalten[181].

„Mit dem Konzept der AutoVision und der Organisationsform in der Wolfsburg AG hat sich in der Stadtentwicklungspolitik von Wolfsburg eine innovative Form des Public-Private-Partnership herausgebildet. Unabhängig von Entwicklungen bei VW sind in Stadt und Region interessante Effekte und Nebeneffekte zu

177 Böddeker 2009, Expertengespräch; Krause 2010, Expertengespräch
178 Krause 2010, Expertengespräch
179 Krause 2010, Expertengespräch
180 Böddeker 2009, Expertengespräch
181 Krause 2010, Expertengespräch

beobachten, die bei Regionen mit ähnlichen Strukturproblemen bedacht werden sollten“[182].

Ob das 1998 anvisierte und tatsächlich erreichte Ziel, die Arbeitslosigkeit zu halbieren, ursächlich auf die Wolfsburg AG zurück geführt werden kann, lässt sich nicht feststellen. Allerdings steht auch nicht fest, ob die bewirkte Tertiärisierung vielfach eine Dequalifikation bedeutet[183].

Für die Volkswagen AG hat sich die Neustrukturierung sicherlich ausgezahlt (Nachhaltige Veränderungen in Produktionsstruktur und Arbeitsorganisation, Veränderungen bei Produkten und im Vertrieb als Reaktion auf veränderte Konsummustern), Personalkostenersparnis über die Nutzung des Potenzials von Zulieferern vor Ort und Gründerwissen für das Unternehmen bis hin zu Imageverbesserungen[184].

### 8.4.4 Eigene Bewertung

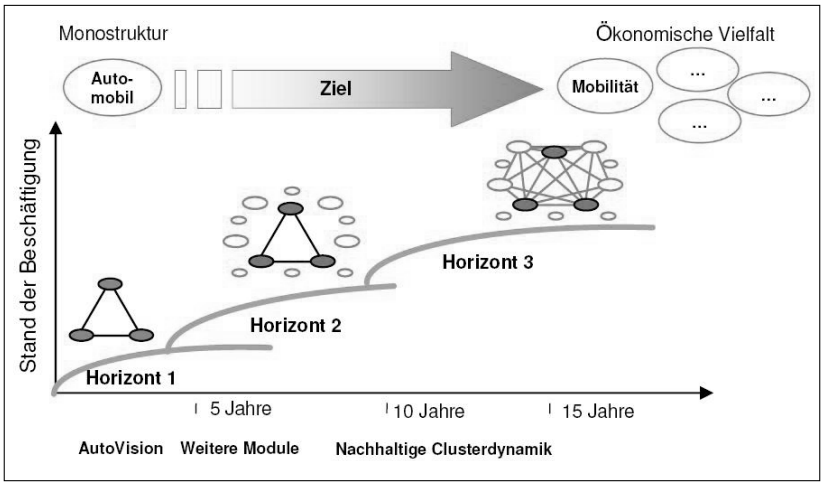
Die Stadt Wolfsburg ist wesentlich stärker involviert als zunächst angenommen werden konnte. Das Engagement der Stadt in der und durch die Wolfsburg AG ist deutlich geworden. Allerdings ist nicht die angestrebte Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur erfolgt, sondern eine partielle Ausweitung bei gleichzeitiger Stärkung des automobilnahen Sektors. Wenn der Volkswagen Konzern und das VW-Werk den Standort verlassen würden, dann bliebe wohl nicht viel übrig. Dies wird aber in absehbarer Zeit nicht der Fall sein[185]. Einerseits hat die Volkswagen AG die Verantwortung gegenüber „ihrer“ Stadt und der Region gezeigt. Andererseits hat die Stadt rechtzeitig die Notwendigkeit zu handeln erkannt und ihre Bereitschaft zur Kooperation gegeben.

### 8.4.5 Einbettung in den Kontext

In Wolfsburg liegt eine pluralistische Steuerungsform vor – im Sinne von Urban Governance – zwischen privaten und öffentlichen Partnern. Die Wolfsburg AG bildet dabei das Kernstück. Ihr ist die Aufgabe zuteil, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarktpolitik und Stadtentwicklungsplanung für Wolfsburg zu betreiben[186].

182 Pohl 2005: 637
183 Pohl 2005: 645
184 ebd.
185 Wilhelm 2009, Expertengespräch; Krause 2010, Expertengespräch
186 Krause 2010, Expertengespräch; Pohl 2005, S. 642f.

**Abb. 14: Entwicklung in Wolfsburg**




Quelle: Wolfsburg AG 2009d

Das Konzept AutoVision, auf dem sich die Wolfsburg AG begründet, ist auf ein langfristiges, nachhaltiges Wachstum ausgerichtet und über vier Zeithorizonte angelegt. Horizont (beziehungsweise Phase) Eins war mit dem Ziel der Halbierung der Arbeitslosigkeit belegt, was im Jahr 2003 erreicht werden konnte. Die folgenden Phasen sollen den Prozess der Ausweitung der Wirtschaftsstruktur voran treiben. Die Weiterentwicklung der von der Wolfsburg AG angestoßenen wirtschaftlichen Aktivitäten erfolgt in Clustern, die die Aktivitäten räumlich und thematisch bündeln und Synergieeffekte hervorrufen sollen[187]. Der erste Horizont steht unter dem Motto Aufbauen: (Cluster-) Bereiche Mobilität und Freizeit (Tourismus/Entertainment). Der zweite Horizont (Aufbauen und Etablieren) sieht ab dem Jahr 2003 die Stärkung der aufgebauten Cluster vor sowie den Aufbau der Bereiche Informationstechnologie und Gesundheitswirtschaft. Ab dem Jahr 2008 soll im dritten Horizont (Aufbauen, Etablieren, Vernetzen) eine Art Clusterdrehscheibe entstehen, wobei die Wirtschaftsfelder untereinander vernetzt werden. Der letzte Horizont soll dann ab 2013 die dynamische Wirtschaftsentwicklung verdeutlichen[188].

Hinter der Planung der Wolfsburg AG ist der Clusteransatz nach Porter zu finden, wobei hier Erkenntnisse aus der Industrial-District-Forschung und das

187 Krause 2008, S. 146
188 Krause 2008, S. 146; Pohl 2005, S. 643

Konzept des innovativen Milieus kombiniert werden. Die Volkswagen AG ist das dominierende Unternehmen, auf das fast alle Aktivitäten (und Cluster) gerichtet sind[189].

Aus Sicht der Beteiligten müssen zur Übertragbarkeit des Fallbeispiels Wolfsburg AG folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Entschlossenheit und Gemeinschaftsgefühl bei allen Partnern, d.h. bei Kommune und privaten Beteiligten
- Personen, die vom Projekt überzeugt sind und die Umsetzung unterstützen
- Inhaltliches Konzept, das unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen auch umsetzbar ist
- Kompetenz bei den entscheidenden Akteuren
- Akzeptanz bei Share- und Stakeholdern
- Nicht Suche nach kleinstmöglichenm Nenner, sondern nach tragfähigen Lösungen
- Umfeld bzw. Kompatibilität mit dem Umfeld müssen passen
- Notwendige finanzielle Mittel und Spielräume müssen vorhanden sein[190].

189 vgl. Pohl 2005, S. 643; vgl. Heinecke 2008, S. 151

190 Wilhelm 2009, Expertengespräch

# 9 Exkurs: Restrukturierungen bei Continental

## 9.1 Allgemeines Unternehmensprofil

Die Continental AG ist ein börsennotierter Konzern der Automobilzulieferbranche mit Hauptsitz in Hannover. Der Konzern gehört weltweit zu den führenden Automobilzulieferern. Als Anbieter von Bremssystemen, Systemen und Komponenten für Antrieb und Fahrwerk, Instrumentierung, Infotainment-Lösungen, Fahrzeugelektronik, Reifen und technischen Elastomerprodukten hat das Unternehmen ein vielfältiges Produktportfolio. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 133.000 Mitarbeiter an rund 190 Standorten in 35 Ländern.

In seiner Unternehmensstruktur gliedert sich Continental in sechs „Divisionen" mit insgesamt 16 Marken. Die Divisionen sind innerhalb zwei übergeordneter Geschäftsfelder[191], *Rubber-Group* (Gummiprodukte) und *Automotive-Group,* unterteilt:

**Rubber-Group**

- *Passenger Car Tires* (Reifen für Personenkraftwagen)
- *Commercial Vehicle Tires* (Nutzfahrzeug-Reifen)
- *ContiTech AG* (Technische Elastomere)

**Automotive-Group**

- *Chassis & Safety* (Fahrgestell und Sicherheit)
- *Powertrain* (Antriebsstrang)
- *Interior* (Innenraum)

Gegründet wurde Continental 1871 in Hannover. Heute gehört der Konzern weltweit zu den ersten Fünf der internationalen Automobilzulieferer, in Europa belegt er den zweiten Platz. In Deutschland ist der Konzern nach der Schließung des Werkes Hannover-Stöcken im Frühjahr 2010 nunmehr an 42 Standorten präsent.

**Übernahme durch die Schaeffler-Gruppe:**

Im Sommer 2008 begann durch die Verkündung eines offiziellen Angebots für Continental-Aktien der Schaeffler-Gruppe, ein in der deutschen Wirtschaft fast beispielsloser „Übernahmekampf" zwischen Schaeffler und Continental[192]. Con-

191 Continental 2009
192 SPIEGEL-ONLINE vom 24.04.2009

tinental kündigte in einer Presseerklärung vom 16.07.2008 zunächst an, das Angebot von Schaeffler zum Preis von 69,37 Euro je Aktie abzulehnen, da es nach Ansicht von führenden Unternehmensvertretern den wahren Wert der Continental AG nicht annähernd widerspiegelte, dementsprechend kein Vertrauen schaffe und einer überzeugenden konzeptionellen und industriellen Logik entbehre.[193]

Im weiteren Verlauf des Jahres 2008 wurde eine Investorenvereinbarung mit Schaeffler abgeschlossen, in welcher die Bedingungen der Übernahme geregelt wurden. Unter anderem wurde Folgendes festgelegt:

- Die Schaeffler KG verpflichtet sich, den *Angebotspreis* auf 75,00 Euro je Continental-Aktie zu erhöhen
- Darüber hinaus sagt Schaeffler verbindlich zu, das Engagement bei der Continental AG innerhalb der nächsten vier Jahre auf eine *Minderheitsbeteiligung* von bis zu 49,99 Prozent zu beschränken. Schaeffler wird die bisherige Strategie und Geschäftspolitik des Vorstands unter Beibehaltung des bisherigen Markt- und Markenauftritts unterstützen und keine Verkäufe oder sonstige wesentliche Strukturmaßnahmen verlangen
- Gegen den Willen der Continental AG wird es keine Veränderungen in Bezug auf die Unternehmensform, den Sitz, die Konzernzentrale und die Geschäftsbereiche, die Börsennotierung oder eine Änderung der Dividendenpolitik oder eine Erhöhung des Verschuldungsgrades geben
- Zum *Schutz der Interessen der Arbeitnehmer* wird die Schaeffler KG ohne Zustimmung des Vorstands keinerlei Maßnahmen treffen oder unterstützen, die auf eine Änderung von Betriebs- sowie tarifvertraglichen Vereinbarungen oder auf eine Abschaffung der paritätischen Mitbestimmung abzielen.

Der Schaeffler-Konzern nahm für die Übernahme rund 16 Mrd. Euro Kreditschulden auf. Aber auch der Continental Konzern hatte durch vorangegangene Übernahmen einen Schuldenberg von rund 11 Mrd. Euro angehäuft. Die derzeitige Eigentümerstruktur von Continental setzt sich aus 49,9 Prozent Anteilen für die Schaeffler-Gruppe, 19,86 Prozent für Sal. Oppenheim jr. & Cie Bank und 19,5 Prozent für B. Metzler seel. Sohn & Co. zusammen. Durch die Übernahme und die drastischen Folgen der Wirtschaftskrise befanden sich 2009 beide Konzerne in einer schwierigen Wirtschaftslage, der durch umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen entgegengewirkt werden soll.

193 CONTINENTAL-PORTAL vom 17.06.2008

## 9.2 Restrukturierung und Folgen

### 9.2.1 Art und Anlass

Die umfangreichen Restrukturierungspläne, die Continental 2009 ankündigte, wurden unternehmensseitig als eine Reaktion auf den krisenbedingten weltweiten Absatzrückgang in der Automobilbranche und weniger als Folge der Übernahme durch Schaeffler begründet. Im Rahmen der gesamten Restrukturierungsmaßnahmen strebt der Konzern an, überschüssige Produktionskapazitäten von rund 15 Mio. Autoreifen und 1,7 Mio. Lastwagenreifen abzubauen. Im März 2009 gab die Unternehmensleitung bekannt, dass auch das Stammwerk in Hannover-Stöcken, in welchem pro Jahr 1,4 Mio. Reifen für Nutzfahrzeuge gefertigt werden, von den Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sein wird. Allein an diesem Standort sollen rund 780 Arbeitsplätze abgebaut werden. Bislang wurde in Deutschland versucht, Kosten durch Instrumente wie Kurzarbeit zu senken. Diese Maßnahmen reichen jedoch nach Auffassung der Geschäftsführung in Anbetracht der gewaltigen Marktrückgänge nicht mehr aus. Der Nachfrageeinbruch bei der Erstausrüstung von Pkw und Lkw schlug sich schon im vierten Quartal 2008 nieder. Parallel sank das Geschäft mit Ersatzreifen.

Gravierender sind die Folgen am französischen Standort Clairoix, dessen Schließung trotz massiven Streiks und Protesten seitens der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften nicht verhindert werden konnte. 1.120 Arbeitsplätze wurden abgebaut, weggebrochen ist eine jährliche Produktionsmenge von 8 Mio. Pkw-Reifen. Der für die Mitarbeiter erarbeitete Sozialplan trat Anfang 2010 in Kraft. Er beinhaltet eine Vielzahl von Maßnahmen, die mit den Gewerkschaften, dem zentralen Betriebsrat von Continental France sowie dem Betriebsrat des Werkes in Clairoix mit der Unternehmensleitung ausgehandelt worden sind. Ziel ist es, die Mitarbeiter aktiv bei der Suche nach einer neuen Tätigkeit zu unterstützen.

Neben Continental beabsichtigt auch das Tochterunternehmen ContiTech im Zuge eines Kostensenkungsprogramms Produktionskapazitäten in Europa zu schließen. Von dieser Entscheidung sind rund 500 Mitarbeiter aus Schweden, England und Spanien betroffen. Bereits im Geschäftsjahr 2008/2009 hat ContiTech bereits die Belegschaft um 1.000 auf rund 20.000 Mitarbeiter reduziert.

### 9.2.2 Reaktionen und Ergebnisse

#### Frankreich

Nach Bekanntgabe der Schließungsabsichten für das Reifenwerk Clairoix kam es zu zahlreichen Protestaktionen, die nicht nur über den Standort, sondern sogar über die Landesgrenzen Frankreichs hinausreichten. Die von der Entlassung bedrohten Continental-Mitarbeiter stürmten im April 2009 ein anderes Werk des Reifenherstellers, um ein Treffen mit der deutschen Konzernführung zu erzwingen. Zwischen 300 und 400 Beschäftigte aus dem nordfranzösischen Clairoix verschafften sich gewaltsam Zutritt in die Conti-Fabrik im ostfranzösischen Sarreguemines (Saargemünd).

Die Gewerkschaften und der Gesamtbetriebsrat waren der Auffassung, dass der Beschluss das Werk zu schließen ohne ausreichende Konsultationen, wie sie vom französischen Gesetzgeber vorgesehen sind, umgesetzt wurde, so dass rechtliche Schritte gegen das Management eingeleitet wurden. Insbesondere die Tatsache, dass den Arbeitnehmern noch 2007 zugesichert worden war, das Werk nicht vor 2012 zu schließen, sorgte für große Verärgerung bei den Mitarbeitern. Das Gericht in Sarreguemines wies diese Klage allerdings zurück. Schließlich einigten sich die Sozialpartner auf eine einmalige Zahlung von 50.000 Euro pro Mitarbeiter, denen zum Jahresende gekündigt wurde.

#### Deutschland

Auch in Deutschland lösten die geplanten Werksschließungen massive Proteste aus. Am 26. März 2009 rief die Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE) zu einer Kundgebung vor der Continental Hauptverwaltung in Hannover auf. Gewerkschaftsvertreter forderten gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten:

- Die Rücknahme des Schließungsbeschlusses
- Kurzarbeit statt Kündigungen
- Ein Zukunftskonzept für Industriearbeitsplätze in der Region Hannover
- Keine Verlagerungen in Billiglohnländer
- Investitionen in den zukunftsträchtigen High-Tech-Standort Deutschland [194]

In einer Erklärung verurteilte der Europäische Betriebsrat von Continental die geplanten Werksschließungen in Clairoix und Stöcken als öknomisch in keinster Weise gerechtfertigt. Sie entbehren nach Ansicht der Betriebsräte jeder rationalen Grundlage, da beide Produktionsstätten in der Vergangenheit Ertragsbringer für die

194 IGMETALL-CONTI-SCHAEFFLER 2009

„Rubbersparte“ darstellten und auch im Jahr 2008 für hervorragende Ergebnisse sorgten. Vielmehr drängte sich nach Auffassung der Betriebsräte der Verdacht auf, dass die Wirtschaftskrise genutzt wurde, um ohne Not Fabrikschließungen und ggf. Standortverlagerungen ins Ausland durchführen zu können.

Ebenso wie die französischen Kollegen konnten auch die deutschen Arbeitnehmer die betriebsbedingten Kündigungen nicht vermeiden. Den 780 betroffenen Mitarbeitern in Hannover wurde nach der Kündigung der Wechsel in eine Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft angeboten. Der Betriebsratschef im Werk Hannover-Stöcken, Wilfried Hilverkus, sah darin eine „unmenschliche Entscheidung“, da bis Mai 2010 die Kurzarbeit bei Continental hätte ausgeweitet werden können.[195] Zudem stand seines Erachtens eine Betriebsvereinbarung in Aussicht, der zufolge das Unternehmen 500 Euro im Monat je Mitarbeiter – etwa durch einen Verzicht auf Zulagen – gespart hätte.

In der weiteren Auseinandersetzung zwischen der Geschäftsleitung, der IG BCE und dem Betriebsrat konnte zunächst eine erste einvernehmliche Lösung erzielt werden. Das Kompromisspaket von 2009 nutzte viele arbeitsmarktpolitische Instrumente und eröffnete zunächst Perspektiven für 2010. Im Einzelnen wurde vereinbart:

- Die Produktion von Nutzfahrzeug-Reifen am Standort Hannover-Stöcken ruht aufgrund der massiven Nachfrageeinbrüche in Europa ab Ende 2009. Für die verbleibenden Mitarbeiter ist bis zum Ende der vom Gesetz vorgesehenen Dauer eine Kurzarbeit zu 100 Prozent vorgesehen
- Das Unternehmen hält bis Jahresende 2010 eine Produktionszelle mit einer Kapazität von 500.000 Reifen vor, für deren Betrieb 300 Beschäftigte benötigt werden
- Ende Juni 2010 wird aufgrund der dann absehbaren Marktentwicklung entschieden, ob 2011 eine Fertigung in dieser Produktionszelle erfolgen wird
- Für 50 Beschäftigte werden Arbeitsplätze im Rahmen eines Standortkonzepts geschaffen
- Für rund 200 Mitarbeiter werden gemeinsam zwischen Werksleitung und Betriebsrat Möglichkeiten zum sozialverträglichen Ausscheiden in 2009 geschaffen
- Weitere rund 225 Mitarbeiter werden 2010 auf Basis eines Interessenausgleiches und Sozialplans in den ersten drei Quartalen des Jahres 2010 ausscheiden

195 ebd. 2009

- Sollte die Produktionszelle aus Marktgründen 2011 nicht den Betrieb aufnehmen können, werden die vorgesehenen 300 Mitarbeiter im Rahmen des in 2009 ausgehandelten Interessenausgleichs/Sozialplans zum Ende 2010 ausscheiden.

Im Mai 2010 wurde der endgültige Stilllegungsbeschluss vorgelegt. Damit schließt Continental sein letztes Werk zur Produktion von Lastwagenreifen in Deutschland. Der Standort Hannover-Stöcken wird nicht wieder in Betrieb genommen, wie noch in der Kompromissvereinbarung von 2009 in Aussicht gestellt. Für rund 200 Beschäftigte wurden alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen gefunden. Den zum Mai 2010 verbliebenen 210 Beschäftigten wurde die Möglichkeit eröffnet, zum 1. Juni in eine Qualifizierungsgesellschaft zu wechseln. Die Schließung begründete Continental damit, dass sich trotz einer verbesserten Marktentwicklung die Überkapazitäten in den letzten Monaten nicht verringert hätten. Für die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) war die Schließung des Werks eine Folge der langjährigen Verlagerungsstrategie der Produktion ins Ausland. „*Diese Strategie halten wir weiterhin für falsch. Es wäre sinnvoller, perspektivisch wettbewerbsfähige Arbeitsplätze und industrielle Produktion in Deutschland zu erhalten",* betonte IG-BCE-Landesbezirksleiter Ralf Becker.[196]

Im Gegensatz zu den Mitarbeitern der Gummi-Sparte von Conti konnten die Beschäftigten des Automobilzulieferbereiches an zahlreichen Standorten eine Jobgarantie bis zum Jahr 2014 mit der Konzernleitung vereinbaren. Die Produktionsstätten in Gifhorn, Rheinböllen, Ingolstadt, Karben und Villingen hatten durch Zugeständnisse der Belegschaft den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für die folgenden fünf Jahre aushandeln können. So reduzierten die Mitarbeiter ihre Wochenarbeitszeit von 40 auf 35 Stunden mit den entsprechenden Lohneinbußen, erhielten dafür aber unter anderem Zusagen für Investitionen und neue Produkte. An vier weiteren Standorten laufen noch ähnliche Verhandlungen[197].

### 9.2.3 Transnationale Unterschiede

Nicht nur anhand der Aktionen und Proteste der französischen und deutschen Mitarbeiter von Continental wird deutlich, wie grundsätzlich unterschiedlich die gewerkschaftlichen Strukturen beider Länder funktionieren. Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sind in Frankreich geprägt von gegenseitigem Misstrauen und einer geringen Verhandlungsbereitschaft der

196 Zitiert nach NDR (Hg.) – Nachrichten vom 04.05.2010 19:45
197 RUZIC 2009, S. 9

Sozialpartner. Sie unterscheiden sich damit signifikant von den traditionellen deutschen Arbeitsbeziehungen, die eher auf Konsensfindung beruhen und durch die gewerkschaftliche Friedenspflicht reglementiert sind. Trotz dieser fundamentalen Unterschiede haben die Beschäftigten von Continental entgegen der nationalen und kulturellen Grenzen Einigkeit und Solidarität bewiesen. Dennoch konnten sie letztlich die geplanten Werksschließungen nicht verhindern. Es wurde allerdings auch die Chance vertan, von den französischen Instrumenten und Verpflichtungen eines „regionalen Interessensausgleichs" Schlussfolgerungen zu ziehen und diese Aspekte in die Verhandlungsprozesse um den Interessenausgleich- und Sozialplan mit einzubringen.

Während Continental sich in Frankreich durch die Arbeitskämpfe und die Gesetzeslage zu regionalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen verpflichtet fühlte, sind in Deutschland die „konventionellen Instrumente" in Folge der Standortschließung ausgehandelt worden (Sozialplan, Qualifizierungsgesellschaft etc.). In Frankreich wird das Unternehmen nach Durchführung einer Impactstudie den dreifachen monatlichen Mindestlohn[198] pro entlassenen Beschäftigten für Revitalisierungsmaßnahmen bereitstellen. In der Summe belaufen sich die monetären Aufwendungen auf 4.492.000 Euro. Analog übertragen auf den Personalabbau am Standort Hannover, stünden der Stadt und der Region Mittel seitens der Continental AG in Höhe von rund 875.000 Euro für regionalökonomische Kompensationsmaßnahmen zur Verfügung.

198 Der gesetzlich vorgeschriebene monatliche Mindestlohn beträgt in Frankreich zur Zeit rund 1340,- Euro

# Teil C Fallbeispiele Frankreich

## 10 Einführung

In Frankreich besteht für Unternehmen, die Massenentlassungen vorhaben, die gesetzliche Verpflichtung zur wirtschaftlichen Revitalisierung. Diese Verpflichtung ist einerseits auf angespannte Staatsfinanzen und andererseits auf die Absicht zurück zu führen, sowohl das Pflichtbewusstsein wie auch das Image der Unternehmen zu verbessern. Sie ergibt sich aus dem Gesetz zur sozialen Modernisierung aus dem Jahr 2002 (Art. 118 Gesetz 2002-73 vom 17. Januar 2002), das sowohl im Jahre 2005 (Art. 321-17 vom 18. Januar 2005) als auch im Jahre 2007 (Art. L1233-84) ergänzt wurde. Da Massenentlassungen ein Arbeitsmarktgebiet aus dem Gleichgewicht bringen können, müssen sich solche Unternehmen an dessen Revitalisierung beteiligen. Die Revitalisierungsaufträge setzen verschiedene Instrumente, zumeist finanzielle, ein; auf diese Weise wird eine neue Art der Finanzierung von Neugründung und Unternehmensentwicklung geschaffen.

Der zuständige Präfekt der Region teilt jeweils Unternehmen, die größere Entlassungen beabsichtigen, mit, dass ggf. eine Auflage zur Revitalisierung ansteht. Zur Bewertung der Auswirkungen von prognostizierten Entlassungen werden Zahl und Kenndaten der abgebauten Arbeitsplätze, die Arbeitslosenquote, die sozioökonomischen Kenndaten des Arbeitsmarktgebietes sowie die Effekte auf die anderen Unternehmen verwendet.

Im Falle einer Auflage wird eine Vereinbarung zwischen Unternehmen und dem französischen Staat getroffen. Sie besteht im Allgemeinen aus folgenden Elementen:

- Dauer der Vereinbarung (zwischen zwei und drei Jahren)
- Finanzielle Verpflichtung des Unternehmens[199]
- Geographische Grenzen des Arbeitsmarktgebietes, in dem die Revitalisierung durchgeführt werden soll
- Vorrangige Maßnahmen mit ggf. entsprechenden Budgets
- Verfahrens- und Bewertungsmodalitäten der Maßnahmen, insbesondere durch die Einsetzung eines Leitungsausschusses („comité de pilotage“).

199 Dabei wird der Geldeswert eines zweifachen monatlichen Mindestlohns (SMIC) zugrunde gelegt. Die Höhe eines monatlichen Mindestlohns wird dabei auf 1343 Euro (Bezug: 01.01.2010) festgelegt. Falls eine Auflage angekündigt wird, aber die Revitalisierung nicht angegangen wird, muss die Firma eine Summe, die dem Geldeswert eines vierfachen monatlichen Mindestlohns pro Entlassung entspricht, direkt an die Staatskasse abführen.

Die Vereinbarung einer Revitalisierung besteht üblicherweise aus folgenden Bestimmungen:

- Ermittlung und Unterstützung von Ansiedlungsvorhaben, die Arbeitsplätze entweder auf dem Gelände oder im betroffenen Gebiet schaffen
- Finanzierung von Entwicklungs- oder Instandsetzungsarbeiten am Standort (außer Altlastenbeseitigung), um die Ansiedlung von Arbeitsplätzen zu fördern
- Reduzierung des Verkaufspreises des Geländes (auf der Basis einer Evaluation der Finanzämter) zugunsten eines Ansiedlungsvorhabens
- Technische und finanzielle Hilfe für im Gebiet ansässige Unternehmen
- Unterstützung von Neugründungen oder Wiederaufnahmen
- Unterstützung von ehemaligen Zulieferern des Standorts und Ausweitung der F&E-Abteilungen der Firmen des Gebietes
- Finanzierung von Aus- bzw. Weiterbildung für Arbeitssuchende, wenn diesen eine Einstellungsmöglichkeit geboten wird
- Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, um Ansiedlungsvorhaben zu unterstützen: Gewährung von Zuschüssen oder Darlehen mit günstigem Zins.

**Tab. 3: Kriterien einer Revitalisierung**

| **Auslöser** | **Ankündigung einer Massenentlassungen** (außerhalb eines Insolvenzverfahren) | |
|---|---|---|
| **Betroffene Unternehmen** | Belegschaft zw. 50 und 1000 Personen | ≥ 1000 Personen |
| **Informationen zur Genehmigungsfrist** | Auf Entscheidung des Préfet erarbeitet der Staat einen Aktionsplan mit den Arbeitsämtern | Der Préfet hat ab der ersten Versammlung bzgl. des Gesetzes „Livre III“ einen Monat Zeit, um das Unternehmen zu informieren und evtl. eine soziale und territoriale Impactstudie zu verlangen |
| **Höhe des finanziellen Beitrags** | Abhängig von der finanziellen Lage der Firma und der Zahl der verlorenen Arbeitsplätze | Mind. doppelter gesetzlicher Mindestlohn pro abgeschafftem Arbeitsplatz |
| **Modalitäten** | Vertrag zw. Staat u. Firma | Vertrag zw. Staat und Firma oder kollektive Abstimmung |
| **Verhandlungsfrist** | Max. sechs Monate nach der ersten Versammlung bzgl. des Gesetzes „Livre III“ | |
| **Ziele** | Entwicklung neuer Fachgebiete u. Verminderung von Entlassungen im betroffenen Gebiet | Unterstützung bei der Schaffung neuer Fachgebiete u. Entwicklung des Arbeitsmarktgebietes |
| **Dauer des Vertrags** | Max. drei Jahre | |
| **Akteure** | Unterzeichnung durch Staat und Firma nach Anhörung der staatlichen und lokalen Behörden sowie der Gewerkschaften | |

Quelle: eigene Darstellung Sémaphores

Nachstehend werden fünf Beispiele von französischen Revitalisierungsaufträgen vorgestellt. Diese entstanden sowohl infolge einer gesetzlichen Auflage zur Revitalisierung als auch durch freiwilliges Handeln von Großunternehmen:

- Charbonnages de France: Der Revalitalisierungsauftrag zeigt, wie öffentliche Unternehmen das Wegbrechen eines ganzen Wirtschaftszweiges (Kohleförderung) gemanagt hatten. Sofirem erhielt den Auftrag zur Organisation der Reindustrialisierung des lothringischen Kohlebeckens innerhalb von 40 Jahren – mit finanzieller Unterstützung von Charbonnages de France
- VFT France: Erster Auftrag, der im Rahmen des neuen Gesetzes (s.o.) erfolgte
- Gard Rhodanien: Ein Auftrag, der für die Firma Arcelor nach der Schließung eines Industriestandortes durchgeführt wurde
- Vivendi Sarrebourg: Ein Auftrag, der infolge besonderer Steuerungsmaßnahmen in Angriff genommen wurde
- Composite Park: Auf Initiative der Firma Total Petrochemicals France (TPF) entstand eine neue Art von Revitalisierungsverfahren

Diese fünf Beispiele zeigen das französische Vorgehen bei der Revitalisierung eines Gebietes unter Verwendung von Mitteln, die von einer Firma zur Verfügung gestellt werden (vgl. dazu die Angaben der Tab. 4).

Zwischen den Jahren 2002 und 2007 wurden 349 Vereinbarungen in Höhe eines Gesamtbetrags von 235 Mio. Euro unterzeichnet, als Ausgleich für 50.000 abgebaute Arbeitsplätze (durchschnittlich 673.300 Euro pro Vereinbarung und 4.700 Euro pro Arbeitsplatz).[200]

200 Vgl. http://www.minefe.gouv.fr/

**Tab. 4: Die fünf Fallbeispiele im Überblick**

| | Kontext | Gesetzliche Verpflichtung | Durchführung des Auftrags | Fördermittel | Ziele | Durchgeführte Maßnahmen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Charbonnages de France Sofirem Moselle-Est** | Vorausplanung zum Ende des Bergbaus in Frankreich | Freiwillige Aktion einer Staatsfirma | Innerbetrieblich durch Beschäftigte der Charbonnages de France, danach Externalisierung: Private Firma und staatliche Dienstelle | Zuschüsse Darlehensfonds Kapitalbeteiligung | Industrie Dienstleistungen für die Industrie Gemeinsame Projekte des Gebietes | Kapitalbeteiligung, Beteiligungsdarlehen, Prospektionsaktionen im internationalen Rahmen, Gründung und Finanzierung einer Entwicklungsagentur |
| **Gruppe Rutgers VFT Forbach** | Schließung eines Standortes | Gesetzliche Revitalisierungsverpflichtung | Externalisierung: Umstrukturierungsgesellschaft Sofirem | Zuschüsse Darlehensfonds | Industrie Dienstleistungen für die Industrie | Entlassungsplan Beteiligungsdarlehen Sanierung des Standortes |
| **Arcelor Gard Rhodanien** | Schließung eines Standortes | Gesetzliche Revitalisierungsverpflichtung | Externalisierung: Umstrukturierungsgesellschaft Sodie | Zuschüsse Darlehensfonds | Industrie Dienstleistungen für die Industrie Gemeinsame Projekte des Gebietes | Entlassungsplan Beteiligungsdarlehen Gründung und Finanzierung einer Entwicklungsagentur Zuschüsse für die Arbeitsplatzschaffung Sanierung des Standortes |
| **Vivendi Pays de Sarrebourg** | Staatsvereinbarung zum Revitalisierungsgebiet der Gruppe VIVENDI | Nutzung einer besonderen steuerlichen Maßnahme | Externalisierung: Umstrukturierungsgesellschaft Sodie und Wirtschaftsförderungsorganisation Mosel | Zuschüsse Darlehensfonds | Alle Tätigkeiten Priorität: Einstellung von vorrangigen Personen | Beteiligungsdarlehen Zuschüsse für die Arbeitsplatzschaffung für die vorrangigen Personen |
| **Total Petrochemicals Composite Park Saint-Avold** | Umstrukturierung eines Produktionszweiges | Freiwillige Revitalisierungsvereinbarung | Direkt durch die Firma und Externalisierung: Umstrukturierungsgesellschaft Sodie | Zuschüsse Darlehensfonds | Interne Personalversetzungen Beteiligungsdarlehen Prospektionsaktionen im internationalen Rahmen Aufbau des „Clusters“ für Verbundstoffe, Schaffung einer spezifischen Industriezone | Interne Personalversetzungen Beteiligungsdarlehen Prospektionsaktionen im internationalen Rahmen Aufbau des „Clusters“ für Verbundstoffe, Schaffung einer spezifischen Industriezone |

Quelle: eigene Darstellung Sémaphores

# 11 Fallbeispiel Charbonnages de France

## 11.1 Sozioökonomischer Hintergrund

Mit der Förderung der letzten Tonne Kohle auf der Zeche „La Houve“ (Moselle-Est) im Jahre 2004 ist in Frankreich eine über 250 Jahre alte Industriegeschichte zu Ende gegangen.

Die Geschichte von Charbonnages begann als die Kohlebecken im Dezember 1944 verstaatlicht wurden. In Südfrankreich wurden die Kohlebecken des Aveyron, Gard und Herault beschlagnahmt. Nach Ende des Zweiten Weltkrieges schätzte die Regierung, dass mehr als 55 Mio. Tonnen für das Jahr 1946 notwendig wären, um die sofortige Nachfrage decken zu können.

Die ersten Maßnahmen der Regierung äußerten sich einerseits in einer beträchtlichen Aufstockung der Belegschaft, die Ende 1947 auf rund 360.000 Beschäftigte (236.000 im Jahre 1936) anstieg und andererseits in der Einführung ehrgeiziger Produktionsziele: Förderung von 65 Mio. Tonnen für das Jahr 1950 (Monnet-Plan), 69 Mio. Tonnen für das Jahr 1952, 71 Mio. Tonnen für das Jahr 1955. Um dies zu erreichen, mussten die Bergwerke betriebsfähig gemacht und modernisiert werden.

Diese Zielsetzung führte am 19. April 1946 – einige Tage nach dem Gesetz, das Gas und Elektrizität betraf – zur Abstimmung eines Gesetzes zur Verstaatlichung der Bergwerke für mineralische Brennstoffe. Charbonnages de France beaufsichtigte neun Kohlebecken (Nord-Pas de Calais, Lorraine, Loire, Cévennes, Blanzy, Aquitaine, Provence, Auvergne, Dauphiné), welche über eine große Autonomie in internen Verwaltungsfragen verfügten, legte die Zielsetzungen fest und koordinierte die verschiedenen Tätigkeiten. Die Schaffung dieser neun Kohlebecken vereinfachte die Organisation der Kohleindustrie, die vorher auf verschiedene private Firmen verteilt war. Allein in Nord-Pas de Calais waren es 18 Unternehmen, die sich die Kohleförderung teilten. Später wurden sie auf drei reduziert – durch die Zusammenlegung der Bergwerke in Südfrankreich (EPIC HBCM, Kohlebecken Centre Midi).

Die Produktivität wurde erheblich gesteigert. Die Förderleistung unter Tage stieg von 975 kg pro Kopf und Arbeitsschicht im Jahre 1948 bis auf 1700 kg pro Kopf und Arbeitsschicht zehn Jahre später. Dabei sank die Anzahl der Bergleute von 330.000 (1946) auf 216.000 (1960). Im Jahr 1959 erreichte die Produktion fast 60 Mio. Tonnen, eine Zahl die nie übertroffen wurde. Charbonnages de France

hatte seinen Höhepunkt erreicht. Die lothringischen Bergwerke produzierten 14 Mio. Tonnen mit 54.070 Bergleuten.

Die Herausforderungen im Kampf um die Kohle rechtfertigten aus Sicht der Regierung für jene, die ihn führten, einen besonderen Status. Durch den Erlass vom 14. Juni 1946 wurde der Status des Bergmanns verliehen. Er zog die benötigten Arbeitskräfte an, weil er ihnen nicht nur während der gesamten beruflichen Tätigkeit, sondern auch im Ruhestand, Wohnraum, Heizung und weitere Vorteile in Bildung und Ausbildung ihrer Familien garantierte. Die begleitende Organisation des Sozialversicherungssystems in den Bergwerken ergänzte diesen Status, indem sie die besonderen Risiken und die Schwerstarbeit des Bergmannes absicherte. Diese umfassende berufliche, familiäre und gesundheitliche Betreuung der Bergleute, die auch Witwen und Nachkommen zu Gute kam, war ein wichtiges Merkmal des Bergbaus. Es beeinflusst noch heute die Kultur der betroffenen Regionen.

Die Kohle führte zur Entstehung der größten französischen Industrieregionen, die sich in der Umgebung von Bergwerksschächten, Wiederaufbereitungs- und Verarbeitungsanlagen entwickelten. Zudem haben die Kohlegesellschaften ganze Städte um die Schächte errichtet, damit sie die immer zahlreicher werdenden Arbeitskräfte aufnehmen und sie trotz der widrigen Arbeitsbedingungen an sich binden konnten: So entstanden Wohnungen, aber auch Sportanlagen, Schulen, Kirchen, Altersheime etc. Im Jahr 1946 verfügte Charbonnages de France über 110.000 Wohnungen, die allerdings oft veraltet und ohne Komfort waren, weshalb ein großes Renovierungs- und Bauprogramm veranlasst wurde. Im Jahr 1960 zählte der Immobilienbestand 168.000 Wohnungen, davon 25.000 im lothringischen Kohlebecken.

## 11.2 Restrukturierung und Maßnahmen

Die 1960er Jahre markierten einen Wendepunkt, da sich der Verbrauch von Erdöl und Erdgas zwischen 1957 und 1962 in der nationalen Energiebilanz fast verzehnfachte. Am 21. Juni 1960 stellte der damalige Industrieminister, Jean Marcel Jeanneney, den Anpassungsplan der Kohlegesellschaft vor, der im wesentlichen bestätigte, dass die Bedeutung der Kohle für die französische Wirtschaft rückläufig war. Während ihr Anteil an der Energieversorgung im Jahre 1946 noch rund 80 % betrug, schrumpfte er bis 1960 auf nur noch 56 %. Zwischen 1965 und 1968, als die Kohleproduktion ständig geringer wurde (von 53 Mio. Tonnen auf 43,5

Mio. Tonnen), verschlechterte sich die finanzielle Lage der französischen Kohlegesellschaft Charbonnages de France. Das Defizit überstieg 1966 erstmalig eine Milliarde Francs (152,5 Mio. Euro) und erhöhte sich im darauffolgenden Jahr auf 1,35 Mrd. Francs (205,8 Mio. Euro). Im Laufe jenes Jahres wurde Charbonnages de France verpflichtet eine Umstrukturierungs- und Industrialisierungspolitik zugunsten der Bergbauregionen einzuführen.

In einem Frankreich, das die Arbeitslosigkeit nicht kannte, drangen die Auswirkungen des industriellen Niedergangs der Kohle auf die lokale Wirtschaft nicht unmittelbar ins Bewusstsein der Bevölkerung. Die Wahrnehmung der Problemlage in Decazeville, einer Stadt, die erst durch die Kohle entstand und deshalb extrem sensibel gegenüber allen rezessiven Erscheinungen war, unterschied sich von der Wahrnehmung in Nord-Pas de Calais, wo die Kohlegesellschaften mit fast 80.000 Beschäftigten (20 Jahre zuvor 200.000) immer noch Hauptarbeitgeber der Region waren, oder der Wahrnehmung in Moselle-Est (43.123 Beschäftigte). Die Arbeitslosenquote erreichte zwar nicht mehr als 2,6 % (Nationaler Durchschnitt 2,1 %); angesichts der sozialen Probleme wurde dennoch die Verringerung der industriellen Beschäftigung in Frage gestellt. Deren Zahlen gingen seit 1952 wegen der sukzessiven Schwierigkeiten von Kohle, Stahl und Textilien kontinuierlich zurück. Auch der Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) war dieser industrielle Schrumpfungsprozess nicht entgangen. Indem sie sich auf das Konzept der Wachstumspole stützte, versuchte die DATAR das französische Staatsgebiet zu strukturieren und zu erfassen, welche Gebiete zu unterstützen oder zu entwickeln seien. Hierbei handelte es sich insbesondere um die Entwicklung urbaner Gebiete oder die Umnutzung industrieller Räume. So wurden Lothringen, Loire und hauptsächlich Nord-Pas de Calais von der DATAR im Rahmen der innovativen Interventionen begünstigt. Die erste Etappe der Umstrukturierung war durch die Gründung von Vereinigungen für die industrielle Expansion im Jahre 1966 gekennzeichnet. Diese wurden teilweise von den lokalen industriellen Partnern finanziert, wobei die ersten Abgeordneten bereits ein Jahr später vom Staat als „Kommissare der industriellen Konversion" eingesetzt wurden. Schon zu Beginn brachten sich die Kohlegesellschaften in die für die Umstrukturierung zuständigen Organisationen ein (Vereine, zukünftige Kommissariate für die industrielle Umstrukturierung). Sie stellten zusammen mit der Stahlindustrie 30 bis 40 % der Verwaltungskosten sicher. Das interministerielle Komitee vom Februar 1967 ermächtigte zudem Charbonnages de France sowie die Kohlegesellschaften, zur Umstrukturierung eine Beteiligungsgesellschaft zu gründen. Diese war dazu bestimmt, Minderheitsbeteiligungen an Firmen zu er-

möglichen, um die Einstellung von Bergleuten zu erleichtern, die von ihrer Arbeit freigestellt wurden.

Diese Entscheidung erlaubte dem Verwaltungsrat von Charbonnages de France die Gründung von Sofirem, der ersten Umstrukturierungsgesellschaft in Frankreich.[201] Ihre Kenndaten lauten:

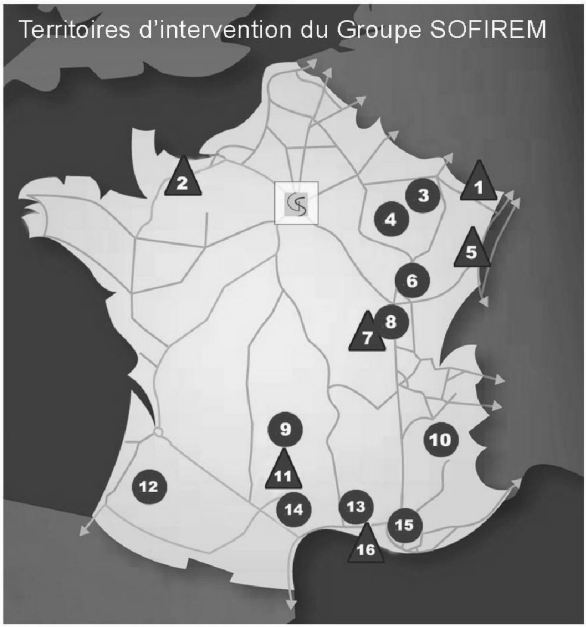
- Aktiengesellschaft, gegründet im Jahre 1967
- Stammkapital: 94.884.268 Euro
- 100 %-ige Tochtergesellschaft von Charbonnages de France
- Aufgaben: Redynamisierung der Kohlebecken entlang zweier Stränge:
  - Förderung der Ansiedlung und Entwicklung von französischen oder ausländischen Unternehmen mit dem Ziel dauerhafte Arbeitsplätzen zu schaffen
  - Einsatz und Verwaltung von finanziellen Mitteln für Unternehmen, die neue Arbeitsplätze bereitstellten
- Aufstellung des Verwaltungsrates:
  - Acht Vertreter, vom Aktionär berufen
  - Vier Vertreter des Staates
- Sofirem ist über einen Regierungskommissar der Staatskontrolle unterworfen.

## 11.3 Durchführung der Maßnahmen

Seit der Gründung ist Sofirem in den Kohlegebieten aktiv. Die Einsatzgebiete änderten sich jedoch, um jeweils dort präsent zu sein, wo Schließungen angekündigt wurden. Ziel war, die Konversionsaktivitäten in den Bergbaurevieren bis Ende 2007 abzuschließen und sie in den Revieren von Provence und Lothringen bis 2010 zu verlängern.

201 Ab 1975 wurden dann weitere Umstrukturierungsgesellschaften gegründet, u.a. Sodie (für die Stahlindustrie) und Sofred (für die Rüstungsindustrie).

**Abb. 15: Tätigkeitsgebiet von Sofirem**




Quelle: Sofirem 2006, Bearbeitung R. Wieland

Für den unterstützenden Einsatz von Sofirem wurden neue Strukturen geschaffen. So wurde in zwei Kohlerevieren das Umstrukturierungsprojekt von zwei unterschiedlichen Tochtergesellschaften durchgeführt, die zu diesem Zweck gegründet wurden:

- Finorpa, 1984 gegründet, wurde im Kohlebecken Nord tätig. Das Einsatzgebiet weitete sich sukzessive auf das gesamte Gebiet der beiden Departements Nord und Pas de Calais aus. Diese Tochtergesellschaft wurde 2005 an die Region Nord-Pas de Calais und ein Bankenkonsortium verkauft.
- Sorid, 1987 gegründet, wurde im Kohlebecken von Decazeville tätig. Das Einsatzgebiet wurde nach und nach auf drei Landkreise erweitert. Derzeit werden Verhandlungen im Hinblick auf die Veräußerung dieser Gesellschaft geführt.

Um die Revitalisierungsmaßnahmen zu verstärken, wurden von den Behörden die Industrialisierungsfonds der Kohlebecken (FIBM) zur Umstrukturierung der Kohlereviere eingerichtet. Diese Fonds werden gemeinsam von Charbonnages de France, den staatlichen und regionalen administrativen Verantwortlichen und lokalen Abgeordneten verwaltet und leisten in jedem Kohlegebiet einen Beitrag zur Verbesserung des Umfelds der Unternehmen. Der Einsatzbereich der Fonds ist breit, da sie zur Modernisierung der Übergangsgebäude sowie zur Schaffung von Technologieparks und Berufsausbildungszweigen beitragen und überdies für Kollektivmaßnahmen zugunsten der Unternehmen eingesetzt werden. Sofirem und der FIBM ergänzen sich und bringen finanzielle Mittel und Kompetenzen in Regionen ein, die dauerhaft von der Arbeitslosigkeit betroffen sind.

Sofirem bietet Trägern von Projekten, die Arbeitsplätze schaffen wollen, eine ganzheitliche finanzielle Begleitung. Bei jedem Projekt werden zunächst Finanzierungsbedarf und Ausgewogenheit der Ressourcen evaluiert. Fällt die Bewertung positiv aus, wird das Projekt von den Entscheidungsinstanzen bei Sofirem genehmigt und eine finanzielle Unterstützung gewährt. Mit der Verstärkung der firmeneigenen Mittel wird eine Hebelwirkung erzielt, um zusätzliche Finanzmittel (v.a. der Banken) zu mobilisieren. Die Modalitäten der finanziellen Unterstützung durch Sofirem haben sich im Laufe der Zeit verändert:

- Direkte Eigenmittel in Form von Beteiligungen am Unternehmenskapital. Solche Minderheitsbeteiligungen (ohne Teilhabe am Management des Unternehmens) waren zeitlich begrenzt (mit vorgesehenem Rückkaufsdatum)
- Quasi Eigenmittel in unterschiedlicher Ausprägung:
  - Parallel zu den Kapitalbeteiligungen wurden ergänzende Unterstützungen in Form von Kontokorrent ermöglicht
  - Wandelanleihen für Projekte mit sehr hohen Entwicklungspotential
  - Garantielose Beteiligungsdarlehen sind als einfaches und wirksames Mittel für Umstrukturierungen gut geeignet

Das Beteiligungsdarlehen – bevorzugtes Mittel der Umstrukturierung – steht für das Ziel, dem Unternehmen eine finanzielle Unterstützung zu bieten und ge-

hört deshalb zum Finanzierungsplan. Es ist an die Eigenmittel angepasst und als nachgeordnetes Darlehen gedacht. Als garantieloses Darlehen ermöglicht es eine Hebelwirkung zur Mobilisierung von finanziellen Mitteln anderer Art (Bankanleihen etc.). Das Beteiligungsdarlehen ist nicht für spezielle Investitionen bestimmt, sondern ist ein Instrument zur Finanzierung des Bedarfs an Umlaufvermögen. Gewährt wird es für fünf Jahre und verfügt über attraktive feste oder variable Zinssätze bezogen auf den Marktzinssatz. Ferner verfügt das Beteiligungsdarlehen über eine soziale Dimension, da es in direkter Verbindung mit der Schaffung von Arbeitsplätzen steht. Das garantielose Beteiligungsdarlehen ist ein typisches Instrument der Finanzwelt. Deswegen wird es von Unternehmensfinanzierern geschätzt; es ist ein attraktives Fördermittel für das Gebiet, in dem es verfügbar ist.

Das Beteiligungsdarlehen ermöglicht es, die Entwicklung eines Projekts zeitlich zu verfolgen. Sofirem hat einen regelmäßigen Zugang zum Unternehmen im Rahmen der Verfolgung der gewährten Finanzierung. Sicherheitshalber erfolgt eine fachliche Einschätzung des Risikos. So hat Sofirem die Möglichkeit, die Entwicklung und Umsetzung des Projekts ebenso zu verfolgen wie die tatsächliche Schaffung von Arbeitsplätzen. Es handelt sich um ein spezielles Instrument, das sich von den üblichen Bankmitteln unterscheidet, wenngleich es mit den europäischen Vorschriften im Bankenwesen übereinstimmt.

Die bei Sofirem zu treffenden finanziellen Entscheidungen werden gemäß dem Stellenwert der Anträge vom Generaldirektor (unter 50.000 Euro), auf Vorschlag eines Entscheidungskomitees (unter 150.000 Euro) oder vom Aufsichtsrat von Sofirem, bestehend aus Vertretern eingebundener Ministerien, getroffen.

Sofirem hat mit den lokalen Partnern aus den verschiedenen staatlichen Behörden (insbesondere den Präfekturen), den Gebietskörperschaften (Regional- und Generalrat) und den lokalen Behörden zusammen gearbeitet. Aufgrund der Bedeutung der Bergwerke war Charbonnages de France über viele Jahre die zentrale Anlauf- und Beratungsstelle der Industrialisierung. Die speziellen Instrumente von Charbonnages de France haben es ermöglicht, alle Akteure der wirtschaftlichen Entwicklung auf den betroffenen Gebieten zu vereinigen und wichtige und lesbare Maßnahmen vorzustellen, welche die allgemeine Unterstützung des Staates (Raumordnungsprämie), der Region, des Generalrates und des Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) integrierte.

**Abb. 16: Zusammenfassung der Ergebnisse von Sofirem**

| Zeitraum | Vorgesehene Investitionen | Unterstützte Vorhaben | Vorgesehene Arbeitsplätze | Geschaffene Arbeitsplätze |
|---|---|---|---|---|
| Sofirem: 1967-2001 | 1.020 Mio. € | 4.500 | 180.000 | 120.000 |
| Finorpa 1984- 2004 | 619 Mio. € | 2.300 | 87.000 | 68.000 |

Quelle: Sofirem 2004

## 11.4 Bewertung der Maßnahmen

**Tab. 5: 50 Jahre Kohleförderung Charbonnages de France in Zahlen**

| **Charbonnages de France** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1950** | **1960** | **1970** | **1980** | **1990** | **2000** |
| Produktion *(in MillionenTonnen)* | 51,22 | 57,03 | 38,87 | 19,72 | 12,25 | 3,46 |
| Bergleute Belegschaft | 287.031 | 216.793 | 119.238 | 60.931 | 22.494 | 7.837 |
| Ertrag *(pro kg/hp)* | 1.203 | 1.814 | 2.702 | 3.327 | 6.092 | 5.180 |
| Rekordjahre<br>58,90 Millionen Tonnen im Jahre 1958 – 358 241 Personen im Jahre 1947 – 7 051 kg/hp imJahre 1993 | | | | | | |
| **Die Kohlegesellschaft Nord et Pas-de-Calais**<br>Einstellung der Produktion im Dezember 1990<br>2,4 Milliarden Tonnen gefördert. Letzter Schacht : N° 10 von Oignies | | | | | | |
| | **1950** | **1960** | **1970** | **1980** | **1990** | **2000** |
| Produktion *(in MillionenTonnen)* | 27,56 | 28,94 | 16,99 | 4,47 | 0,23 | - |
| Bergleute Belegschaft | 169.773 | 122.803 | 67.496 | 26.060 | 3.307 | - |
| Ertrag *(pro kg/hp)* | 1.089 | 1.562 | 2.053 | 1.966 | 1.790 | - |
| Die Rekordjahre<br>29,2 Millionen Tonnen im Jahre 1959 -220 155 Personen im Jahre 1947 – 2 053 kg/hp im Jahre 1970 | | | | | | |
| **Die lothringische Kohlegesellschaft**<br>Einstellung der Produktion im April 2004<br>0,8 Milliarden Tonnen gefördert. Letzter Schacht : la Houve | | | | | | |
| | **1950** | **1960** | **1970** | **1980** | **1990** | **2000** |
| Produktion *(in MillionenTonnen)* | 10,35 | 14,70 | 12,79 | 9,1 | 8,36 | 2,54 |
| Bergleute Belegschaft | 38.698 | 43.323 | 26.097 | 23.922 | 14.715 | 6.383 |
| Ertrag *(pro kg/hp)* | 1.765 | 2.580 | 4.381 | 4.377 | 6.046 | 5.267 |
| Die Rekordjahre<br>16,6 Millionen Tonnen im Jahre 1964 – 46 748 Personen im Jahre 1957 – 6 833 kg/hp im Jahre 1996 | | | | | | |
| **Die Kohlegesellschaft Centre et Midi**<br>Einstellung der Produktion im Februar 2003<br>1,4 Milliarden Tonnen gefördert. Letzter Schacht : Meyreuil in der Provence<br>* Gründung der Kohlegesellschaft des Centre Midi | | | | | | |
| | **1950** | **1960** | **1970*** | **1980** | **1990** | **2000** |
| Produktion *(in MillionenTonnen)* | 13,31 | 13,38 | 9,10 | 5,44 | 3,66 | 0,92 |
| Bergleute Belegschaft | 78.560 | 50.667 | 25.645 | 10.949 | 4.472 | 1.454 |
| Ertrag *(pro kg/hp)* | 1.167 | 1.855 | 2.864 | 4.098 | 8.425 | 4.532 |
| Die Rekordjahre<br>15,1 Millionen Tonnen im Jahre 1958 – 92 443 Personen im Jahre 1947 – 10 174 kg/hp im Jahre 1993 | | | | | | |

Quelle: Charbonnages de France 2000

## Tab. 6: Neu geschaffene Arbeitsplätze zwischen 2002 und 2006

| Genehmigung und Durchführung der Arbeitsplatzschaffung innerhalb von fünf Jahren | | | |
|---|---|---|---|
| Standort | Jahr 2002 | | |
| | Vorgesehen | Real | % |
| AUVERGNE | 269 | 332 | 123 |
| AVEYRON | 444 | 474 | 107 |
| SAÔNE et LOIRE | 925 | 708 | 77 |
| DAUPHINE | 357 | 158 | 44 |
| GARD | 1.205 | 829 | 69 |
| HERRAULT | 130 | 91 | 70 |
| LOIRE | 507 | 500 | 99 |
| PROVENCE | 1.869 | 1.446 | 77 |
| TARN | 1.095 | 872 | 80 |
| Gesamtsumme CENTRE ET MIDI | 6.801 | 5.410 | 80 |
| Gesamtsumme LORRAINE | 5.131 | 4.317 | 84 |
| Hauptsumme | 11.932 | 9.727 | 82 |

| Genehmigung und Durchführung der Arbeitsplatzschaffung innerhalb von fünf Jahren | | | |
|---|---|---|---|
| Standort | Jahr 2003 | | |
| | Vorgesehen | Real | % |
| AUVERGNE | 57 | 105 | 184 |
| AVEYRON | 470 | 439 | 93 |
| SAÔNE et LOIRE | 1.338 | 1.137 | 85 |
| DAUPHINE | 235 | 203 | 86 |
| GARD | 1.279 | 767 | 60 |
| HERRAULT | 140 | 76 | 54 |
| LOIRE | 210 | 60 | 29 |
| PROVENCE | 2.022 | 1.486 | 73 |
| TARN | 1.210 | 1.033 | 85 |
| Gesamtsumme CENTRE ET MIDI | 6.961 | 5.306 | 76 |
| Gesamtsumme LORRAINE | 5.403 | 4.256 | 79 |
| Hauptsumme | 12.364 | 9.562 | 77 |

| Genehmigung und Durchführung der Arbeitsplatzschaffung innerhalb von fünf Jahren | | | |
|---|---|---|---|
| Standort | Jahr 2004 | | |
| | Vorgesehen | Real | % |
| AUVERGNE | 54 | 74 | 137 |
| AVEYRON | 511 | 489 | 96 |
| SAÔNE et LOIRE | 1.315 | 809 | 62 |
| DAUPHINE | 278 | 204 | 73 |
| GARD | 1.235 | 674 | 55 |
| HERRAULT | 167 | 82 | 49 |
| LOIRE | 153 | 78 | 51 |
| PROVENCE | 2.017 | 1.606 | 80 |
| TARN | 1.053 | 752 | 71 |
| Gesamtsumme CENTRE ET MIDI | 6.783 | 4.768 | 70 |
| Gesamtsumme LORRAINE | 5.310 | 3.527 | 66 |
| Hauptsumme | 12.093 | 8.295 | 69 |

| Genehmigung und Durchführung der Arbeitsplatzschaffung innerhalb von fünf Jahren | | | |
|---|---|---|---|
| Standort | Jahr 2005 | | |
| | Vorgesehen | Real | % |
| AUVERGNE | 144 | 96 | 67 |
| AVEYRON | 550 | 482 | 89 |
| SAÔNE et LOIRE | 1.394 | 764 | 55 |
| DAUPHINE | 279 | 197 | 71 |
| GARD | 1.203 | 608 | 51 |
| HERRAULT | 151 | 81 | 54 |
| LOIRE | 95 | 31 | 33 |
| PROVENCE | 1.007 | 619 | 61 |
| TARN | 1.014 | 679 | 67 |
| Gesamtsumme CENTRE ET MIDI | 5.837 | 3.567 | 61 |
| Gesamtsumme LORRAINE | 3.900 | 2.543 | 65 |
| Hauptsumme | 9.737 | 6.110 | 63 |

| Genehmigung und Durchführung der Arbeitsplatzschaffung innerhalb von fünf Jahren | | | |
|---|---|---|---|
| Standort | Jahr 2006 | | |
| | Vorgesehen | Real | % |
| AUVERGNE | 138 | 64 | 46 |
| AVEYRON | 253 | 312 | 88 |
| SAÔNE et LOIRE | 770 | 375 | 49 |
| DAUPHINE | 305 | 193 | 63 |
| GARD | 1.063 | 440 | 41 |
| HERRAULT | 123 | 92 | 75 |
| LOIRE | 60 | 29 | 48 |
| PROVENCE | 1.017 | 592 | 58 |
| TARN | 1.093 | 717 | 66 |
| Gesamtsumme CENTRE ET MIDI | 4.922 | 2.814 | 57 |
| Gesamtsumme LORRAINE | 2.771 | 2.197 | 79 |
| Hauptsumme | 7.693 | 5.011 | 65 |

Quelle: Charbonnages de France 2006

Um die Wirksamkeit der Tätigkeit von Sofirem zu bewerten, kann einerseits die wirtschaftliche, finanzielle und soziale Bilanz herangezogen werden, andererseits aber auch die Gründung von SAS Sofirem-Conseil im Jahre 2001. Sofirem war bestrebt, sein Know-how in anderen Gebieten anzubieten: Die seit der Gründung von Sofirem erworbenen Kenntnisse und das wachsende Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Revitalisierung von in Schwierigkeiten geratenen Arbeitsmarktgebieten haben Sofirem (mit Unterstützung der Staatsorgane) veranlasst ihr Tätigkeitsgebiet in Richtung anderer Auftraggeber und Standorte zu erweitern. Deshalb wurde im Oktober 2001 das 100 %-tige Tochterunternehmen SAS Sofirem-Conseil mit einem Stammkapital von 250.000 Euro gegründet. Die Tätigkeitsbereiche sind folgende:

- Als Beraterin des Ausschusses des öffentlichen Dienstes für die industrielle Umstrukturierung war sie nach der Stilllegung bei Moulinex in den Gebieten Calvados und Manche (Region Nord-Pas de Calais) tätig (Ziel: Begleitung bei der Schaffung von 2500 Arbeitsplätzen) und danach in den Vogesen (Region Lothringen) infolge der Schrumpfung der Textilindustrie (Ziel: Begleitung bei der Schaffung von 500 Arbeitsplätzen)
- Als Beraterin im Rahmen der Einführung einer Regelung zur Revitalisierung von Gebieten im Rahmen des Artikels L 1233-84 Arbeitsgesetzbuchs

Sofirem-Conseil führt heute Aufträge von verschiedensten Auftraggebern aus:

- Staat als Bevollmächtigter des öffentlichen Dienstes für die industrielle Umstrukturierung
- Gebietskörperschaften
- Unternehmen im Rahmen ihrer Auflage durch Art. L 1233-84 Arbeitsgesetzbuch.

Der Rückgang der Beschäftigungszahlen in der Industrie ist insbesondere auf die Brennstoff- und Treibstoffhersteller zurückzuführen. Diese haben zwischen 1990 und 2006 11.398 Arbeitsplätze abgebaut, was einem Rückgang von 87% entspricht. Die lothringischen Kohlegesellschaften beschäftigten im Jahre 1960 mehr als 43.000 Personen. Sie waren am 1. Januar 2005 noch der wichtigste Arbeitgeber im Beschäftigungsgebiet und der fünftgrößte Arbeitgeber von Lothringen. Die Belegschaft schrumpfte von 14.715 im Jahre 1990 auf 6383 im Jahre 2000 (d.h. 8332 verlorene Arbeitsplätze, ein Rückgang von 56 % innerhalb von zehn Jahren). Zwischen 1990 und 2006 wurden – abgesehen von der Brennstoff- und Treibstoffindustrie – die meisten Arbeitsplätze im Bereich der Ausrüstungsgüter abgebaut. Mit einem Rückgang von 1398 Arbeitsplätzen (79 %), die schrittweise zwischen 1990 (1767 Beschäftigte) und 2006 (369) abgebaut wurden, hat dieser Bereich dennoch achtmal weniger Arbeiter verloren als die Kohlegesellschaften. Folglich wird die Produktionsstruktur weniger heftig beeinflusst. Zwar blieb der Anteil der Beschäftigten im Bausektor zwischen 1990 und 2006 relativ stabil (mit rund 7% an der Gesamtbeschäftigung), dennoch gingen in dieser Zeit 900 Arbeitsplätze verloren. Auch der Chemiesektor blieb relativ stabil (6% der Beschäftigten im Jahr 1990, 5% im Jahr 2006); 2007 wurde die Restrukturierung der drei großen Unternehmen Total Petrochemicals France (TPF) und Arkema in Carling, Inéos in Sarralbe angekündigt, was den Abbau von 400 bis 500 Arbeitsplätzen in den folgenden vier oder fünf Jahren herbeiführen wird.

Zwischen 1999 und 2007 war die Arbeitslosenquote im lothringischen Kohlebecken höher als in anderen Gebietseinheiten (Departement, Region, Nation). Wenngleich die Arbeitslosenquote im lothringischen Kohlebecken innerhalb

dieses Zeitraums den Trends im Departement, der Region und der Nation folgte (Rückgang von 1999 bis 2001, Steigerung von 2001 bis 2006, Rückgang von 2006 bis 2007), hat sich der Abstand zwischen den verschiedenen Gebietseinheiten vergrößert und zwar von fast einem Punkt (1999) auf fast zwei Punkte (2007). Hinzuzufügen ist, dass die Angaben zur Arbeitslosigkeit die Frührentner der Knappschaft Bergbau nicht einbeziehen.

Der Kohlepakt („Pacte Charbonnier"), von öffentlicher Seite unterstützt und von Charbonnages de France und den meisten Gewerkschaften im Jahre 1994 unterschrieben, ist ein Instrument zur sozial gerechten Abwicklung der Bergwerksschließungen. Bergleute, die bestimmte Bedingungen erfüllen (Mindestalter von 45 Jahren und 25-jährige Betriebstätigkeit) erhalten die Möglichkeit einer Altersteilzeit mit einer Vergütung von 80 % der früheren Bezüge bis zum normalen Rentenalter. Im lothringischen Kohlebecken konnten zwischen 1996 und 2002 (congé charbonnier de fin de carrière – CCFC) 6000 Personen von der Altersteilzeit profitieren.

Die Beschleunigung des Schließungstakts führte zu einer Anpassung des Kohlepakts durch eine neue Maßnahme: die vorzeitige Befreiung von der Beschäftigung (DPA – „Dispense Préalable d'Activité"). Anwendbar seit Februar 2003, ermöglicht sie den Personen ein oder zwei Jahre früher in den Ruhestand zu gehen und 85% der früheren Bezüge zu erhalten. Die DPA war anfangs eine freiwillige Maßnahme, wurde Mitte 2004 verpflichtend, obwohl sich die Gewerkschaften dagegen aussprachen. Ziel war die größtmögliche Reduzierung des Personals bis zur Auflösung von Charbonnages de France im Jahre 2007.

Von Sofirem wurden 57 Mio. Euro zwischen 1994 und 2008 in Moselle-Est investiert und 542 Unternehmen unterstützt. Es gab konkrete Maßnahmen und Projekte:

- Ein Oberziel: Unterstützung bei der Schaffung von ebenso vielen Arbeitsplätzen, wie durch die Schließungen der Bergwerke abgebaut wurden
- Zwei strategischen Perioden:
  - Von 1967 bis 1984 gab es keine lokalen Geschäftsstellen. Sofirem unterstützte Firmen in der Form von Minderheitsbeteiligungen (45 Projekte, 4 337 Arbeitsplätze)[202]
  - Ab 1984, mit der Einrichtung des FIBM im Jahre 1984 und der Schaffung verschiedener lokaler Geschäftsstellen sowie der Anwesenheit der Geschäftsträger im Gebiet, ergab sich eine besonders aktive Periode: Von 1985 bis 1993 unterstützte Sofirem 475 Projekte für 13.071 Arbeitsplätze.[203]

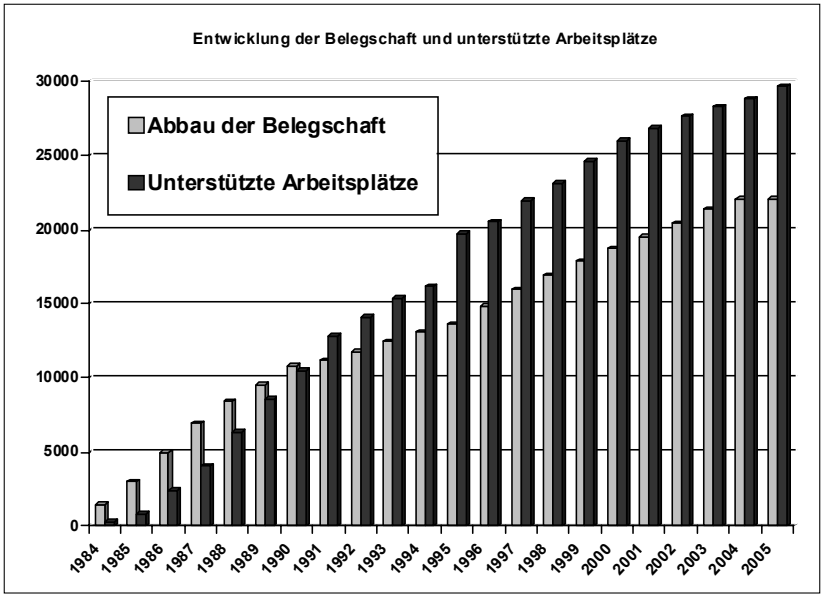
202 Vgl. Sofirem 1984
203 Vgl. Sofirem 1993

**Tab. 7: Unterstützung von Charbonnages de France**

| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Häufung 94/2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Zahl der unterstützten Vorhaben** | **37** | **43** | **27** | **40** | **37** | **51** | **38** | **33** | **29** | **32** | **38** | **34** | **37** | **35** | **31** | **542** |
| **davon:** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **• Gründung** | **14** | **9** | **10** | **19** | **6** | **13** | **11** | **6** | **8** | **12** | **8** | **8** | **4** | **11** | **11** | **150** |
| **• Entwicklung** | **18** | **31** | **15** | **20** | **29** | **37** | **26** | **27** | **21** | **20** | **30** | **26** | **33** | **24** | **20** | **150** |
| **• Bewahrung und Modernisierung** | **5** | **3** | **2** | **1** | **2** | **1** | **1** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **15** |
| **Finanzielle Unterstützungen (kEuros)** | **9.922** | **18.292** | **18.122** | **11.163** | **10.026** | **13.336** | **9.883** | **9.260** | **7.344** | **6.806** | **11.136** | **10.937** | **6.606** | **9.603** | **6.703** | **159.138** |
| **• SOFIREM (Insgesamt)** | **3.011** | **9.589** | **2.150** | **6.121** | **6.159** | **4.793** | **4.863** | **3.645** | **2.450** | **1.285** | **4.110** | **2.710** | **1.540** | **2.766** | **2.530** | **57.721** |
| davon: Darlehen | 2.454 | 5.702 | 1.845 | 6.045 | 5.503 | 404 | 1.200 | 2.228 | 2.350 | 1.285 | 4.110 | 2.710 | 1.540 | 2.766 | 2.530 | 42.671 |
| Eigene Mittel | 556 | 3.887 | 305 | 76 | 656 | 4.389 | 3.663 | 1.417 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15.049 |
| FIBM (Insgesamt) | **6.911** | **8.703** | **15.973** | **5.042** | **3.867** | **8.543** | **5.020** | **5.615** | **4.894** | **5.521** | **7.026** | **8.227** | **5.066** | **6.837** | **4.173** | **101.417** |
| davon: Firmenunterstützung | 4.541 | 7.438 | 4.209 | 4.552 | 3.398 | 7.318 | 3.529 | 2.680 | 2.399 | 2.869 | 4.857 | 4.616 | 2.295 | 3.570 | 3.518 | 61.789 |
| Generelle Aktionen | 2.370 | 1.265 | 11.763 | 490 | 469 | 1.225 | 1.490 | 2.935 | 2.495 | 2.652 | 2.169 | 3.611 | 2.771 | 3.268 | 655 | 39.628 |
| % Genrelle Aktionen/ Gesamt FIBM | 34 % | 15 % | 74 % | 10 % | 12 % | 14 % | 30 % | 52 % | 51 % | 48 % | 31 % | 44 % | 55 % | 48 % | 16 % | |
| **Unterstützte Arbeitsplätze** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Industrie und Dienstleistungen für Firma** | **762** | **3.580** | **803** | **1.127** | **1.139** | **1.488** | **1.082** | **865** | **812** | **612** | **564** | **831** | **508** | **853** | **881** | **15.907** |
| **Sonstige** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | | | | | | | | **0** |
| **Bewahrung** | **–** | **–** | **–** | **288** | **35** | **–** | **301** | **–** | | | | | | | | **624** |
| **INSGESAMT** | **762** | **3.580** | **803** | **1.415** | **1.174** | **1.488** | **1.383** | **865** | **812** | **612** | **564** | **831** | **508** | **853** | **881** | **16.531** |

Quelle: Charbonnages de France 2008

**Abb. 17: Entwicklung der Belegschaft und geförderte Arbeitsplätze**




Quelle: Charbonnages de France 2005

Am 12. Februar 2008 erwarb die Gruppe Alpha in Partnerschaft mit der Sparkassengruppe (Caisse d'Epargne) die Firma Sofirem und ihre Tochterfirma Sofirem-Conseil, die bis dato zur Gruppe Charbonnages de France gehörten.

Sofirem hat sich danach Sodie angeschlossen, einem weiteren wichtigen Akteur im Bereich der Restrukturierung. Unter dem Management der Gruppe Alpha, wurde daraus die größte französische Gruppe für Beratung und Engineering im Bereich der Revitalisierungen.

# 12 Fallbeispiel VFT France

Eine der ersten Revitalisierungen in Frankreich, die auf dem Gesetz über Sozialpläne und Massenentlassungen basieren, wurde im Gebiet von Moselle-Est durchgeführt. Die Schließung der Firma VFT France betraf 80 Personen, so dass sich kaum Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation nachweisen lassen.

## 12.1 Sozioökonomischer Hintergrund

### 12.1.1 Struktur der Region

Das Gebiet von Moselle-Est liegt im ehemaligen lothringischen Steinkohleabbaugebiet. Zu Hochzeiten waren 25 % der Arbeitskräfte nur im Steinkohlesektor beschäftigt. Der industrielle Sektor stellte 1990 fast 40 % der Arbeitsplätze. Im Dienstleistungsbereich arbeiten jetzt etwa zwei Drittel der Beschäftigten und nur noch 30% in der Industrie. Der Niedergang der Steinkohle und eine Ausweitung des industriellen Sektors lassen sich auch daran erkennen, dass die zehn größten Firmen heute kaum mehr als 10 % der Arbeitnehmer beschäftigen.

Die folgenden Kenndaten beschreiben die Arbeitsplatzsituation in Val de Roselle, dem von der Schließung von VFT betroffenen Bergbaurevier:

- Die Arbeitslosenquote liegt mit 10,6 % etwa 2 % höher als in Moselle und Lorraine
- Die aktive erwerbsfähige Bevölkerung zählt 62.000 Personen (inkl. der Arbeitslosen und Auszubildenden)
- darunter sind 12.400 Grenzgänger
- Die tatsächlich Zahl der Beschäftigten liegt insgesamt bei 47.700, davon arbeiten
  - 10.008 in der Industrie und
  - 1.990 im Teilbereich der Chemie.

Wie bereits angemerkt, waren 80 Personen von der Schließung von VFT France betroffen, sodass sich kaum Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation in Val de Roselle nachweisen lassen.

### 12.1.2 Rechtliche Grundlagen

Die Schließung von VFT France ging einher mit einem Auftrag zur Revitalisierung im Rahmen der seit Anfang 2002 geltenden gesetzlichen Verpflichtung L-1233-84 (vgl. Kap. 11). Sie legt fest, dass sich Unternehmen an der Revitalisierung des

von der Stilllegung des Standortes betroffenen Gebietes (finanziell) zu beteiligen haben.

### 12.1.3 Unternehmensprofil

VFT France ist ein Unternehmen der Gruppe Rütgers Chemicals, die in Europa und den Vereinigten Staaten Kohlederivate, Benzol, chemische Basisprodukte (Säuren, Sulfate, Pigmente) herstellt und 1.200 Mitarbeiter beschäftigt.

Atochem, in Europa Marktführer für die Destillation von Kohleteer, ist eine Tochtergesellschaft der Gruppen Total und Rütgers Chemicals. Sie gründete die Firma HGD (Huiles, Goudrons et Dérivés) in Form eines Joint-Ventures. Im Jahre 2000 wurde Rütgers Chemicals 100%-iger Aktionär der Firma HGD, die anschließend in VFT France umbenannt wurde. In Frankreich besaß Rütgers Chemicals zwei Produktionseinheiten von VFT France: In Hénin-Beaumont (Pas-de-Calais) und in Forbach (Moselle-Est), die im Jahr 2004 einen Umsatz in Höhe von 11 Mio. Euro erzielten.

## 12.2 Restrukturierung und Maßnahmen

### 12.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

Im Jahr 2003 verschlechterte sich die Lage der Gruppe Rütgers Chemicals, was zu Umstrukturierungen in Deutschland und Frankreich führte. Der Standort in Forbach wurde Ende des Jahres 2004 geschlossen. Zum einen, weil in Forbach hartes Steinkohlepech hergestellt wurde und die Nachfrage flüssiges Pech verlangte; eine technische Umstrukturierung wäre aber zu teuer gewesen. Zum anderen, weil der Standort in Forbach nach der Umstrukturierung innerhalb der Rütgers Gruppe eine ungünstige Lage zu den anderen Standorten, aber auch zu Rohstoffen wie Produkten aufwies. Die für den Transport benötigten Wasserwege fehlten in Forbach ebenfalls.

### 12.2.2 Maßnahmen

Im Folgenden wurden Verhandlungen geführt, die in einen Sozialplan für 80 Personen mündeten. Ab März 2005 gab es erste Kontakte zwischen dem Geschäftsführer in Forbach und dem Sous-Préfet, die sich beide sehr engagierten. Im Juni 2006 wurde über den Sozialplan hinaus die Vereinbarung zur gesetzlichen Revitalisierung von VFT France, vom Staat und der mit der Revitalisierung beauftragten

Gesellschaft, Sofirem, unterschrieben. In die Revitalisierung eingebunden waren nachstehende Akteure:

- DRIRE – Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement und Sous-Préfecture, zuständig für Abriss und Sanierung des Standorts
- DDTEFP – Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, zuständig für die Suche nach Arbeitsplätzen
- Intra-Conseil (Privatunternehmen), zuständig für die berufliche Wiedereingliederung der Angestellten
- DDTEFP und Sous-Préfecture, zuständig für Aushandlung und Begleitung der Revitalisierungsvereinbarung
- Sofirem, zuständig für die Implementierung der Revitalisierungsvereinbarung mit dem Ziel 67 Arbeitsplätze zu schaffen

Gewerkschaften und lokale Behörden (Industrie- und Handelskammer, Conseil Géneral und Wirtschaftsförderung des Departements Moselle etc.) bildeten das Entscheidungskomitee und kontrollierten die Implementierung der Revitalisierungsvereinbarung; das Entscheidungskomitee traf sich ein- bis zweimal jährlich.

Die lokalen Akteure setzten sich für die Durchführung der Revitalisierungsvereinbarung ein, sie wurden jedoch von staatlicher Seite stark kontrolliert.

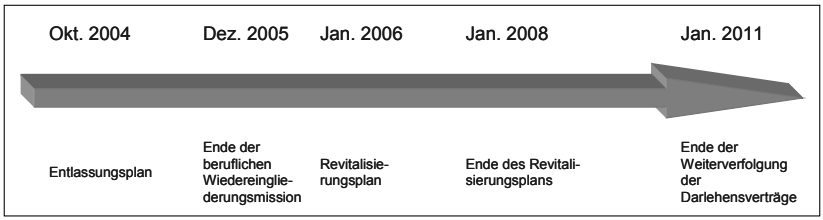
## 12.3 Durchführung der Maßnahmen

### 12.3.1 Form der Maßnahmen

Nach der Stilllegung des Standorts im Jahr 2004 wurde im Folgejahr ein Sozialplan für den gesamten Standort, d.h. 80 Personen, eingebracht. In den Jahren 2006 bis 2008 wurde das Gelände frei geräumt und saniert, indem die Altlasten beseitigt wurden. Auch ein Revitalisierungsplan, der 67 neu zu schaffende Arbeitsplätze festschrieb, wurde eingebracht. Diese Vereinbarung war auf den Gemeindebezirk von Forbach begrenzt und ermöglichte Unterstützungen in Form von Darlehen und Zuschüssen.

Insgesamt brachte VFT France 12,417 Mio. Euro zur Umsetzung der Revitalisierungsvereinbarung ein. Die zeitliche Abfolge der Maßnahmen ist in Abb. 18 graphisch dargestellt.

**Abb. 18: Terminplanung**




Quelle: eigene Darstellung Sémaphores

#### Sozialplan

Im Sozialplan wurden interne Wiedereingliederung auf dem Standort von VFT France in Hénin-Beaumont (Norden), externe Wiedereingliederung (durch Intra-Conseil) sowie Frühpensionierung festgeschrieben. Der Sozialplan umfasste 5,25 Mio. Euro, von denen 5 Mio. Euro für Abfindungen, 175.000 Euro für Ausbildungszuschüsse und 75.000 Euro für Wiedereingliederungen aufgewendet wurden; pro Arbeitsplatz wurden demnach 65.625 Euro eingesetzt.

#### Abriss und Sanierung

Die industrielle Umnutzung der Gebäude für andere Aktivitäten war nicht möglich, so dass die Anlagen abgerissen und die Altlasten auf dem Gelände beseitigt wurden. Der ehemalige Standort von VFT France wurde teilweise von einer Logistikplattform (Firma Egerland) als Umschlagplatz für neue Fahrzeuge benutzt. Die Gesamtkosten für Abriss, Sanierung und Altlasten-Beseitigung beliefen sich für VFT France auf rund 7 Mio. Euro.

#### Revitalisierung

VFT France beteiligte sich mit 167.500 Euro an der Revitalisierung. Davon wurden für die Risikodeckung eines Fonds, der mit 402.000 Euro für Beteiligungsdarlehen ausgestattet ist, 100.500 Euro bereitgestellt.

### 12.3.2 Beschreibung der einzelnen Projekte

Die Revitalisierung ermöglichte die Bewilligung von 385.000 Euro in Form von Darlehen und die Gewährung von 5.000 Euro in Form eines Zuschusses. Es wurden acht Projekte umgesetzt, um die 67 Arbeitsplätze zu schaffen (siehe Tab. 8 für Details). Die Unternehmen erhielten im Jahr 2006 Darlehen mit einem Zinssatz, dessen Höhe mit 2 % weit unter den Zinssätzen der Banken (durchschnittlich 5,5 %) lag und für sie daher sehr attraktiv war.

**Tab. 8: Tätigkeitsbereich des Unternehmens**

| Tätigkeitsbereich des Unternehmens | Einsatz der finanziellen Unterstützung | Situation der Firma | Arbeitsplätze | | Finanzierung | | | Interesse an Unterstützung |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | vorher | nachher | Beteiligungsdarlehen (€) | Zuschuss (€) | Hebelwirkung | |
| Herstellung von Spezialmaschinen | Finanzierung des Umlaufvermögens | Schwierig | 4 | 6 | 30.000 | | 10 % | Keine andere Finanzierungsmöglichkeiten |
| Herstellung und Handel von elektr. Messgeräten | Entwicklung einer neuen Aktivität | Gesund | 60 | 10 | 50.000 | | 5 % | Stärkt das Unternehmen gegenüber der Muttergesellschaft |
| Engineering und Studien im Bereich Energie | Finanzierung des Umlaufvermögens | Schwierig | 5 | 9 | 30.000 | | 16 % | Keine andere Finanzierungsmöglichkeiten |
| Präzisionsmechanik | Investitionen f. Maschinen (300.000 €) | Hohe Verschuldung | 2 | 5 | 50.000 | | 10 % | Mildert das Gewicht der Verschuldung |
| Begleitung von Firmengründungen | Finanzierung des Umlaufvermögens | Schwierig | 5 | 4 | | 5.000 | 3 % | Abschließung des Finanzierungsplans |
| Call Center | Finanzierung des Umlaufvermögens | Schwierig | 6 | 7 | 25.000 | | 23 % | Keine andere Finanzierungsmöglichkeiten |
| Herstellung und Instandhaltung von Anlagen für die Lebensmittelindustrie | Erweiterung von Gebäude und Produktionskapazität | Gesund | 41 | 10 | 50.000 | | 5 % | Stärkt die Finanzierung |
| Herstellung von Kabeln und elektr. Leitungen | Investitionen f. neue Produktionslinie (17 Mrd. €) | Gesund | 135 | 25 | 150.000 | | 1 % | Stärkt das Unternehmen gegenüber der Muttergesellschaft |

Quelle: Sémaphores 2008

## 12.4 Bewertung der Maßnahmen

### 12.4.1 Messbare Ergebnisse

#### Sozialplan

Für 71 der 80 ehemaligen Beschäftigten bei VFT France wurde eine Lösung gefunden. Eine neue Beschäftigung ergab sich für 53 Personen, 30 von ihnen wurden bei Total in Carling/Saint-Avold eingestellt. 18 Personen (22 %) wurden pensioniert oder waren erwerbsunfähig, für neun Personen (12 %) wurde keine Lösung gefunden.

#### Revitalisierung

**Tab. 9: Belegschaft der Unternehmen**

| Unternehmen | Anfangs-belegschaft | Neue Arbeitsplätze | | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | 2008 | Vorg. | Real. | Vorg. | Real. | Vorg. | Real. | Vorg. | Real. |
| Technopro | 4 | 6 | | | 5 | 6 | 7 | 7 | 10 | 0 | 10 | |
| Testo | 60 | 10 | | | 64 | 66 | 66 | 68 | 70 | 69 | 70 | |
| Eiden | 5 | 9 | | | 9 | 7 | 12 | 8 | 14 | 8 | 14 | |
| Est Usinage | 2 | 5 | | | 4 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | |
| Cap Entre-prendre | 5 | 4 | | | 5 | 5 | 7 | 10 | 9 | 23 | 9 | |
| Lorraine Call Center | 6 | 7 | | | 8 | 7 | 11 | 9 | 13 | 7 | 13 | |
| Schall | 41 | 10 | | | 45 | 46 | 48 | 49 | 51 | 48 | 51 | |
| Cablerieslapp | 135 | 25 | | | 135 | 147 | 155 | 170 | 165 | 160 | 175 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Gesamt | 258 | 76 | 0 | 0 | 275 | 290 | 311 | 327 | 339 | 321 | 349 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | |
| | Realisierungsrate mit Ziel von 67 neuen Arbeitsplätzen (258 + 67 = 325) | | | | 89,20 % | | 100,60 % | | 98,80 % | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

### 12.4.2 Abschließende Bewertung der Maßnahmen

Das gesamte Schließungsverfahren der Firma VFT France, d.h. Freiräumung und Sanierung des Standorts, Wiedereingliederung der Beschäftigten und Revitalisierung zwischen den Jahren 2005 und 2007, hat sich in einem günstigen wirtschaftlichen Kontext abgespielt.

Dank der Maßnahme zur Wiedereingliederung der Beschäftigten von VFT France konnte für 88 % der Betroffenen eine Lösung gefunden werden. Der Anteil

der Pensionierten oder Erwerbsunfähigen ist mit 22 % jedoch hoch. Der sanierte Standort wird zum Großteil von einer Logistikfirma genutzt, die dort 30 Arbeitsplätze stellt. Insgesamt dürften 80 % der in der Revitalisierungsvereinbarung festgeschriebenen 67 Arbeitsplätze geschaffen worden sein.

# 13 Fallbeispiel Gard Rhodanien

Im Jahr 2004 wurde in Bagnols-sur-Cèze (Pays Gard Rhodanien) ein Industriestandort der Firma Ugine & Alz geschlossen. Da mehr als 400 Arbeitsplätze von der Schließung betroffen waren, wurde ein Auftrag zur Revitalisierung erteilt. Dieser wurde von Ende des Jahres 2003 bis Ende 2007 durchgeführt.

## 13.1 Sozioökonomischer Hintergrund

### 13.1.1 Struktur der Region

Das Pays Gard Rhodanien befindet sich im Süd-Osten Frankreichs und grenzt an die Regionen Languedoc-Roussillon, Provence-Côte d'Azur und Rhône-Alpes. Das Gebiet ist sowohl vom jahrhundertealten Weinanbau geprägt als auch von der Schwerindustrie. Seit 1993 sind die Beschäftigungszahlen im Industriesektor um 6 % zurück gegangen (Stand 2003), wobei dieser Wert die Schließung der Firma Ugine & Alz im Jahre 2004 noch nicht erfasst. Der Verlust der industriellen Arbeitsplätze in den Jahren 2004 und 2005 wird als äquivalent zum Verlust in den davor liegenden zehn Jahren (1993 bis 2003) gesehen. Die ökonomischen Aktivitäten im Gard Rhodanien sollen künftig auf Handel und Dienstleistungen ausgerichtet werden.

Im von der Schließung betroffenen Arbeitsmarktgebiet Bagnols-sur-Cèze hat der Arbeitsmarkt zwischen 1996 und 2006 insgesamt 2300 Arbeitsplätze gewonnen, im Jahr 2006 gab es insgesamt 19.225 Arbeitsplätze.

### 13.1.2 Rechtliche Grundlagen

Gemäß den gesetzlichen Grundlagen zur Schließung industrieller Standorte wurde ein Auftrag zur Revitalisierung erteilt, um die Auswirkungen nach der Schließung des Standortes Ugine & Alz abzufedern. Bereits im Jahr 2003 wurde ein Sozialplan umgesetzt und die Revitalisierungsvereinbarung unterzeichnet. Die Vereinbarung bestand aus den üblichen Bestimmungen (vgl. Kap. 11).

### 13.1.3 Unternehmensprofil

Ugine & Alz ist eine Tochtergesellschaft von Arcelor (Arcelor wurde 2006 von der Mittal-Gruppe übernommen) und an fünf Produktionsstandorten (Isbergues, Genk, Charleroi, Gueugnon und L'Ardoise) sowie in acht Dienstleistungszentren vertreten. Im Juni 2004 wurde das Stahlwerk von Ugine & Alz in L'Ardoise ge-

schlossen und ab 2005 durch ein neues Stahlwerk mit einer Kapazität von einer Mio. Tonnen in Charleroi (oberhalb des Flachwalzwerks Carinox) ersetzt.

## 13.2 Restrukturierung und Maßnahmen

### 13.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

Die Schließung des Stahlwerks in L'Ardoise im Jahr 2004 steht in Zusammenhang mit der umfassenden Reorganisation der europäischen Stahlindustrie, durch die in den jeweiligen Industriezweigen bestimmte Standorte begünstigt und andere, insbesondere ältere Standorte, bei denen Anpassungen an moderne Standards kaum möglich sind, benachteiligt werden. Die Stahlproduktion von L'Ardoise wurde im vorliegenden Fallbeispiel nach Charleroi, Belgien, verlagert. Von der Schließung waren 400 Arbeitsplätze betroffen.

### 13.2.2 Maßnahmen

Nachdem 2003 die Schließung des Standortes in L'Ardoise für das darauffolgende Jahr angekündigt worden war, kam es zu einer starken Mobilisierung der Akteure, insbesondere der Gewerkschaften. Die lokalen Abgeordneten nahmen Kontakt zum Wirtschaftsministerium in Paris auf. In der Folge wurden Verhandlungen geführt und im Oktober 2003 wurde in Anwesenheit der damaligen Wirtschaftsministerin Nicole Fontaine eine dreiteilige Revitalisierungsvereinbarung unterzeichnet. Um die Re-Dynamisierung von Bagnols-sur-Cèze und dem Pays Gard Rhodanien zu beschleunigen, wurden, über den Sozialplan hinaus, die Sanierung und Beseitigung von Altlasten am Standort sowie eine Revitalisierung festgeschrieben.

Diese Vereinbarung wurde vom Staat unterstützt sowie vom Conseil Régional Languedoc Roussillon, vom Conseil Général du Gard, der Communauté de Communes de Cèze Sud, Côtes du Rhône Gardoises, Garrigues Actives, Rhône Cèze Languedoc, Alcazar, Cal de Tave, den Industrie- und Handelskammern von Nîmes, Bagnoles Uzes, Levigorn, dem Unternehmen Ugine & Alz und von Sodie, der für die Revitalisierung zuständigen Gesellschaft.

Die schnelle Übereinkunft zur Revitalisierung (Ankündigung der Schließung Anfang 2003, Unterzeichnung im Oktober 2003) konnte erzielt werden, da der Aushandlungsprozess sowohl von staatlicher Seite als auch von Seiten der Firma Ugine & Alz auf hohem Entscheidungsniveau geführt wurde. Insgesamt belief sich der Gesamtbetrag auf 5 Mio. Euro.

## 13.3 Durchführung der Maßnahmen

### 13.3.1 Form der Maßnahmen

Die Vereinbarung zur Revitalisierung, die den Sozialplan ergänzte, gliederte sich in drei Teilbereiche und sah

- die Schaffung von 400 neuen Arbeitsplätzen innerhalb von vier Jahren in und außerhalb der Region
- eine komplette Sanierung des Geländes von Ugine & Alz sowie die Beseitigung der Altlasten und
- die Gründung der Wirtschaftsförderungsagentur „Gard Rhodanien Développement“ vor.

Die zeitliche Abfolge der Revitalisierung, die nach der Schließung des Stahlwerks in L’Ardoise durchgeführt wurde, ist in der folgenden Tabelle dargestellt (vgl. Tab. 10).

**Tab. 10: Zeitliche Abfolge der Revitalisierung**

| | |
|---|---|
| Anfang 2003 | Ankündigung der Schließung des Standortes |
| Mitte 2003 | Sozialplan für 421 Personen |
| Oktober 2003 | Unterzeichnung der dreiteiligen Vereinbarung<br>Projekt Sodie: 400 Arbeitsplätze |
| Anfang 2004 | Gründung einer Wirtschaftsförderungsagentur für Gard Rhodanien<br>Schließung des Stahlwerks von Ugine & Alz in L’Ardoise |
| Dezember 2007 | Ende des Revitalisierungsauftrags von Sodie |
| Ende 2008 | Ende der Sanierung des Standortes |
| Ende 2010 | Ende der Betreuung der geschaffenen Arbeitsplätze innerhalb des Revitalisierungsauftrags |

Quelle: Sodie 2007

#### Durchführung eines Sozialplans

Der Sozialplan betraf 421 Personen und wurde vom Mutterkonzern Arcelor für bestimmte Mitarbeiter (gemäß speziellen Kenntnissen, Alter, Mobilität etc.) eingebracht. Innerhalb der Arcelor-Gruppe wurden 79 % der Arbeitnehmer versetzt oder traten ihre (Früh-) Rente an, 11 % fanden extern eine neue Arbeitsstelle und bei 9 % war die Wiedereingliederung erfolglos (vgl. Tab. 11)

**Tab. 11: Ergebnis des Sozialplans**

| | | |
|---|---|---|
| Interne Versetzungen innerhalb verschiedener Firmen der Unternehmensgruppe Arcelor | 185 Pers. | 44% |
| Frührente und Rente, Arbeitsunfähigkeit | 146 Pers. | 35 % |
| Externe berufliche Wiedereingliederung | 49 Pers. | 11% |
| Erfolglose oder abgelehnte Wiedereingliederung | 39 Pers. | 9 % |
| Sonstiges | 2 Pers. | – |
| Insgesamt | 421 Pers. | 100 % |

Quelle: Sodie 2007

#### Sanierung und Altlastenbeseitigung

Der Betrieb des Stahlwerks von Ugine & Alz in L'Ardoise begann 1952 auf dem Standort mit der Erzeugung von Eisenlegierung. Später wurde gegossene Schlacke, Silico Chrom, Chromgusseisen und schließlich nichtrostender Stahl hergestellt. Die Abfälle (Schlacke, Chrom, Gießpfannen) wurden unsortiert und ohne besondere Schutzvorkehrungen südlich des Standortes auf einer Schlackenhalde, die im Hochwasserüberschwemmungsgebiet der Rhône liegt, gelagert. Nach der Schließung des Stahlwerks wurde das Gelände gesichert und die Altlasten beseitigt. Die Schlackenhalde wurde umgestaltet, mit einer tonhaltigen Schicht abgedeckt und im Anschluss begrünt. Die Sanierungsarbeiten wurden im Laufe des Jahres 2008 beendet, die Gefahren aufgehoben oder unter Kontrolle gebracht. Um den Standort für eine industrielle Nachnutzung vorzubereiten, stellte Ugine & Alz zusätzlich 3 Mio. Euro für die Erschließung des Geländes bereit.

#### Revitalisierung

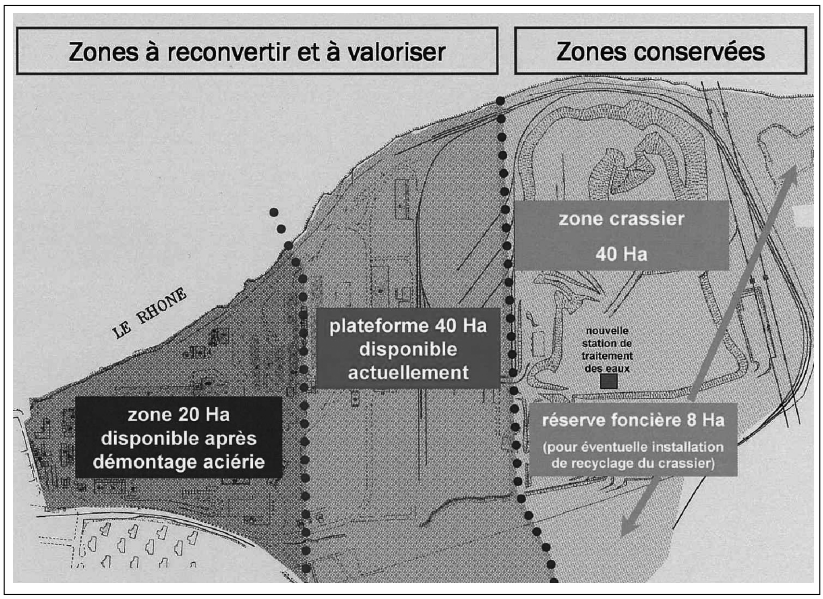
Der Teilbereich Revitalisierung umfasste zunächst die Schaffung von 400 Arbeitsplätzen und die Gründung einer lokalen Wirtschaftsförderungsagentur. Arcelor verfügt über einen eigenen Fonds in Höhe von 2,8 Mio. Euro in Form von Darlehen ohne Garantie, um den Bedarf an Umlaufvermögen zu finanzieren. Die Darlehen wurden zu besonderen Konditionen vergeben; durch niedrige Zinssätze, keine Garantien und prioritäre Deckung des Bedarfs an Umlaufvermögen wurde eine Hebelwirkung erwartet.

Für die Gründung einer Immobiliengesellschaft (in Form einer Société d'Economie Mixte, d.h. halb staatlich, halb privat), die den Standort verwalten wird, wurde ein Zuschuss in Höhe von 150.000 Euro bezahlt. Die Interventionen betrafen 17 Cantons, d.h. 417.000 Einwohner.

Die Wirtschaftsförderungsagentur, die im Rahmen der Revitalisierung gegründet wurde, übernahm folgende Aufgaben:

- Den Standort kommunizieren und bekannt machen
- Studien und Analysen zur wirtschaftlichen Beobachtung erstellen
- Die verschiedene Industriegebiete von Gard Rhodanien vermarkten
- Investoren suchen und anwerben
- Die Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Industrie- und Handelskammer fördern
- Wirtschaftliche Akteure beraten und technisch unterstützen.

**Abb. 19: Der Standort von L'Ardoise**




Quelle: Arcelor 2008, Bearbeitung R. Wieland

### 13.3.2 Einbettung in Gesamtstrategie und Leitbild der Region

Die strategische Perspektive für die Region sieht folgende Punkte vor:

- Die regionalen Zonen von Marcoule und Laudun sollen umgehend entwickelt werden. Die Entwicklung von Marcoule stützt sich auf das Zentrum für Ökotechnologie Trimatec, die Entwicklung von Laudun auf Logistik und Industrie
- Für den ehemaligen Standort von Ugine & Alz in L'Ardoise wurde ein Konzept für zukünftige Aktivitäten und Ansiedlungen unter Berücksichtigung der Verträglichkeit erarbeitet. Das Konzept sieht eine multimodale Plattform mit Anschluss an Schienen-, Straßen- und Wasserverkehr sowie die Ansiedlung von Logistikunternehmen vor. Darüber hinaus sind Aktivitäten im Bereich

Solar und Recycling angedacht. Problematisch erscheint insbesondere die starke Verunreinigung des Geländes sowie seine Lage im Hochwasserüberschwemmungsgebiet

- Zur Beschleunigung der Straßenerschließung in Zusammenarbeit mit Staat, Region und Département sollen nach Lösungen gesucht werden
- Begleitung des Weinanbaus in seiner Restrukturierung
- Erhalt und Entwicklung neuer Arbeitsformen zwischen den Stadtverbänden (PADD, SCOT, Pays), Entwicklung einer carte de l'intercommunalité
- Stärkung des Tourismus.

Der von Sodie durchgeführte Revitalisierungsauftrag zieht diese Perspektiven in Betracht und wird besonders durch die Gründung einer lokalen Wirtschaftsförderungsagentur versuchen, sie beschleunigt umzusetzen.

### 13.3.3 Beschreibung der einzelnen Projekte

Der erste Teil der Revitalisierung betraf den Fonds von Arcelor und die Schaffung von 400 Arbeitsplätzen. Am Ende des Auftrags konnten 430 Arbeitsplätze, davon 254 unbefristet (Stand 31.12.2007) und eine Finanzierung in Höhe von 2,453 Mio. Euro vermerkt werden. Die definitive Bilanz war für den 31.12.2010 vorgesehen. In 38 Unternehmen aus zehn Tätigkeitsbereichen konnten Projekte umgesetzt werden (vgl. Abb. 20). Der Großteil der Projekte wurde im Bereich Industrie vergeben (22), sechs im Bereich Erzeugung von Produkten für das Baugewerbe (ein neuer Aktivitätsbereich in Gard Rhodanien) und sechs im Bereich Lebensmittel und landwirtschaftliche Produktion.

**Abb. 20: Liste der Projekte**

| Name | Tätigkeitsbereich | Standort | Arbeitsplätze | Darlehen in T€ |
|---|---|---|---|---|
| G'PLAST'IT | Kunststoffverarbeitung | Roquemaure | 17 | 85 |
| IMSO | Herstellung von Rollläden | Villeneuve les AV | 6 | 35 |
| VINCYPACK | Verpackungen | Bedarrides | 20 | 120 |
| STOLPI | Herstellung von (Kunststoff-) Verpackungen | Avignon | 14 | 85 |
| MGS | Herstellung von Wartungsgeräten | Orsan | 8 | 40 |
| LE SECRET NATUREL | Herstellung von Seifen | Bollène | 6 | 35 |
| DUHEM | Herstellung Bettwäsche | Vénéjan | 3 | 20 |
| OPTIMA CONCEPT | Datenverarbeitung, Verwaltung | Avignon | 4 | 20 |
| ROUX | Schreinerei | Courthézon | 11 | 60 |
| MATEREGE | Kunststoffverarbeitung | Laudun L'Ardoise | 14 | 80 |
| EXANTIS SA | Datenverarbeitung | Avignon | 5 | 25 |
| CORKTEK | Herstellung von Korken | Roquemaure | 4 | 25 |
| EXANTIS SA 2 | Datenverarbeitung | Avignon | 4 | 20 |
| ODE | Folienbeschriftung | Bollène | 8 | 50 |
| COMPTOIR PROV. SAUCES | Herstellung und Verpackung von Soßen | Avignon | 20 | 120 |
| BRUNET DEBAINES | Holzsägen und Holzhandel | Avignon → Vedène | 3 | 20 |
| SOLIS INGENIERIE | Planungsbüro für ökologische Gebäude | Avignon | 3 | 20 |
| CARRELAGES SOLAL | Fliesen | Uzès/Avignon | 9 | 50 |
| DEM | Kesselbau, Rohrsystem | L'Ardoise | 5 | 30 |
| SIFCO | Herstellung von Fässern | Sorgues Rochefort | 10 | 50 |
| BAGNOLS DECAP | Oberflächenbehandlung | Bagnols sur Cèze | 4 | 28 |
| JARDINIERIE BEAUMONT | Gartenzentrum | Pont Saint Esprit | 3 | 15 |
| DV TEC | Geräte für den Weinbau | Tavel | 4 | 20 |
| SOVELEC | Elektrizität | Vénéjan → Roquemaure | 9 | 50 |
| CORKTE 2 | Herstellung von Korken | Roquemaure | 20 | 120 |
| CHIMIREC | Aballverwertung | Beaucaire | 60 | 350 |
| SOFEC | Herstellung von Putz | Roquemaure | 9 | 50 |
| LA SAVOUREUSE | Nahrungsmittel | Avignon → Orange | 27 | 130 |
| ECIA | Entwicklungsbüro Sicherheit | Bagnols sur Cèze | 10 | 55 |
| FLURO COMPOSITES | Kleinteile Kunststoff | Le Thor → Roquemaure | 10 | 55 |
| CHOCOLAT & CIE | Schokoladenfabrik | Chateauneuf du Pape | 3 | 20 |
| BERLIDON | Nahrungsmittel | ZI Ardoise | 58 | 330 |
| ECA EUROPE | Handel mit Fruchtsäften | Marseille → Roquemaure | 3 | 15 |
| SPED | Herstellung von Fruchsäften | Marseille → Roquemaure | 3 | 15 |
| EITB | Fertigung von Spulen | Avignon | 10 | 60 |
| MCI | Entwicklungsbüro | Bollène | 10 | 60 |
| ROBOTIC CONCEPT | Entwicklungsbüro | Bollène | 6 | 40 |
| TRIADE INDUSTRIES | Kontrollbüro | L'Isle sur la Sorgue / Bollène | 7 | 50 |
| | | | 430 | 2453 |

Quelle: Endbericht von Sodie

### 13.3.4 Finanzierung und Finanzierungswege

Die Gesamtkosten des Projektes wurden von der Gruppe Arcelor getragen, welche die Schließung des Standortes veranlasste. Es handelte sich um einen Betrag von 11,3 Mio. Euro für das komplette Revitalisierungsprojekt. Die Kosten verteilten sich wie folgt:

- Versetzungen: Kosten nicht bekannt
- Revitalisierung:
  - Einrichten eines Fonds zur Re-Dynamisierung: 2,453 Mio. Euro
  - Budget der Umstrukturierungsgesellschaft Sodie für Anstoß von Projekten und Moderation: 1,104 Mio. Euro
  - Andere finanzielle Hilfen (Wirtschaftsförderungsagentur, Übertragung des Gebäudes für einen Euro etc.): 1,821 Mio. Euro

- Sanierung des Standortes:
  - Anfängliches Budget: 3 Mio. Euro
  - Für Sanierung bislang benötigt: 6 Mio. Euro.

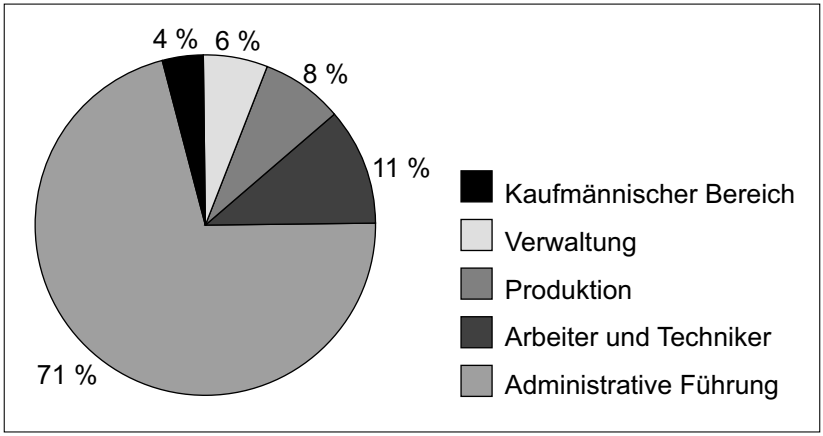
## 13.4 Bewertung der Maßnahmen

### 13.4.1 Messbare Ergebnisse

Als messbares Ergebnis der Revitalisierung konnten 430 neue Arbeitsplätze gezählt werden, die in 38 Unternehmen entstanden (vgl. Abb. 20 und Abb. 21).

Durch die Revitalisierung wird nicht zwangsläufig eine Diversifizierung der Aktivitäten erzielt. Vielmehr kann sie zu einer Intensivierung industrieller Aktivitäten führen. Von den 430 Arbeitsplätzen waren 82 % im produktiven Bereich vorgesehen (vgl. Abb. 21).

**Abb. 21: Verteilung der Arbeitsplätze auf Berufsgruppen**



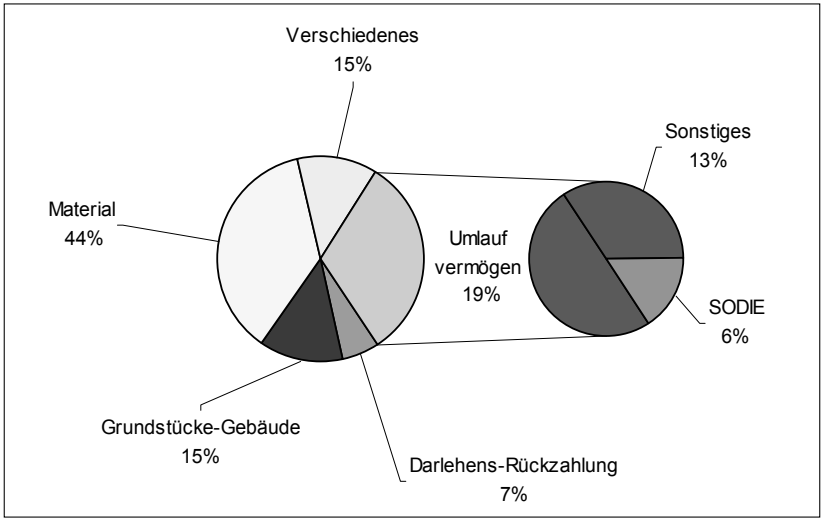

Quelle: Sodie 2008

Von den 38 vereinbarten Projekten konnten längerfristig nur 31 umgesetzt werden, da sieben Firmen in Konkurs gegangen sind.

Das gesamte Investitionsvolumen für die 38 Projekte betrug 19 Mio. Euro. Die Kosten verteilen sich zu 44% auf Material, 15% auf Grundstücke und Gebäude, 7 % auf Darlehens-Rückzahlung, 19 % auf Umlaufvermögen und 15 % auf verschiedene Ausgaben (vgl. Abb. 22).

Von den 2,453 Mio. Euro des Fonds wurden nur 1,217 Mio. Euro in Anspruch genommen, hauptsächlich für das benötigte Umlaufvermögen.

**Abb. 22: Aufteilung des Investitionsvolumens für die Projekte**




Quelle: Sodie 2008

### 13.4.2 Bewertung der Maßnahmen

Nach der Schließung des Stahlwerks von Ugine & Alz in L'Ardoise gab es aufgrund der Massenentlassungen und der Bedeutung des Industriestandorts Druck von Seiten der lokalen sowie der staatlichen Politik. Beim Revitalisierungsauftrag arbeiteten daraufhin alle Akteure zusammen: Lokale und nationale Akteure, Industrie- und Handels- sowie Landwirtschafts- und Handwerkskammern, Arcelor (verantwortlich für die Schließung) und Sodie (Umstrukturierungsgesellschaft).

Der Auftrag sah 400 neue Arbeitsplätze vor. Die Anzahl der langfristig geschaffenen Arbeitsplätze wird auf 240 (55 %) geschätzt und entspricht damit der durchschnittlich erreichten Zahl im Rahmen von Revitalisierungsaufträgen. Während bzw. nach der wirtschaftlichen Krise der Jahre 2008/2009 gerieten sieben der 38 Firmen, in denen Projekte angestoßen wurden, in ein Konkurs- bzw. Insolvenzverfahren. Darlehen über 368.000 Euro sowie 68 Arbeitsplätze gingen dadurch verloren.

Da einige Projekte nicht zu Ende geführt wurden, Firmen die Darlehen nicht in Anspruch nahmen oder die Bedingungen für den Erhalt nicht erfüllten, wurden

insgesamt nur 1,217 Mio. Euro aus dem Fonds von insgesamt 2,453 Mio. Euro ausgezahlt.

Der sanierte Standort wird immer noch nicht genutzt. Insbesondere die Lage in der Hochwasserzone wird als hemmend für künftige Nutzungen bewertet, die Verkehrsanbindung (Straße, Schiene, Wasser) gilt als Stärke des Standorts.

# 14 Vivendi Sarrebourg – Chateau Salins

## 14.1 Sozioökonomischer Hintergrund

### 14.1.1 Struktur der Region

Das Fallbeispiel Vivendi Sarrebourg ist in Lothringen zu verorten. Lothringen (2,339 Mio. Einwohner im Jahre 2006) verfügt über eine Grenze mit drei Staaten: Deutschland, Belgien und Luxemburg. Es umfasst vier Départements verschiedener wirtschaftlicher Bedeutung: Moselle (1,039 Mio. Einwohner), Meurthe-et-Moselle (723.998 Einwohner), Vogesen (382.999 Einwohner) und die Meuse (192.449 Einwohner).

Das Département Moselle, mit einer Fläche von 6.216 qkm, zählt 165 Einwohner pro qkm und umfasst drei wirtschaftlich unterschiedliche Gebiete: die Metropole Metz (230.334 Bewohner), eine durch die Stahlindustrie geprägte Region (320.000 Bewohner) und einen ländlichen Teil.

Das Pays Sarrebourg liegt im Südosten des Départements Moselle. Es ist östlich vom Département Bas-Rhin und südlich vom Département Meurthe-et-Moselle gelegen. Die Stadt Sarrebourg befindet sich 70 km von Straßburg, 100 km von Metz und 90 km von Nancy entfernt. Der östliche und südliche Teil des Pays Sarrebourg ist zu den Vogesen zu rechnen.

Da es vom Entscheidungszentrum Metz weit entfernt ist, wird das Pays Sarrebourg von den Grenzregionen beeinflusst, insbesondere vom Elsass, wo Städte wie Sarre-Union, Saverne und Straßburg liegen. Aber auch die deutsche Sprache führt hier zu einer besonderen Einheit der Region.

So spielt das Pays Sarrebourg die Rolle einer „regionalen Tür“ zwischen Lothringen und Elsass, dem lothringischen Plateau und den Vogesen. Das Pays Sarrebourg zählt 87.487 Einwohner (34.771 Haushalte) und 41.407 Wohnungen auf einer Fläche von 1.759 qkm. Das durchschnittliche jährliche Bruttoeinkommen der Haushalte liegt bei 16.034 Euro und ist damit vergleichbar mit dem Durchschnitt der Region. 2006 wurden 32.501 Beschäftigte gezählt.

Die Arbeitslosenquote beträgt 6,5 %, die somit unter der regionalen Quote (8,1 %) liegt. Insgesamt gab es 4028 Firmen, wovon nur 9,2 % zur Industrie zählten. Hiervon wiederum hatten 44,1 % weniger als zehn Beschäftige.

### 14.1.2 Rechtliche Grundlagen

Das Wirtschafts-, Finanz- und Industrieministerium hat 2003 der Gruppe Vivendi Universal erlaubt, einen gesetzlich legitimierten Steuervorteil auszunutzen (Ar-

tikel 209-5 Steuer-Gesetzbuch), sofern sie sich im Gegenzug zur Schaffung von Arbeitsplätzen verpflichtet. Diese sollten in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit entstehen, in denen bereits industrielle Restrukturierungen durchgeführt wurden. Vivendi Universal hatte sich verpflichtet, eine Unterstützung in Höhe von 5 Mio. Euro pro Jahr zu gewähren, wobei eine Laufzeit von fünf Jahren vereinbart wurde.

## 14.2 Restrukturierung und Maßnahmen

Das Hauptziel war es, Firmen, die sich ansiedeln oder expandieren wollen, Dienstleistungen und eine finanzielle Unterstützung anzubieten. Im Gegenzug verpflichteten sich diese Firmen, mindestens 250 dauerhafte Arbeitsplätze zu schaffen.

Eine Schätzung der tatsächlich geschaffenen Arbeitsplätze wurde am Ende des Projekts durchgeführt. Ob eine Firma erfolgreich war, wird am Ende der Laufzeit diskutiert und dann die Auszahlung des Förderbetrags vorgenommen.

Vor allem sollten unbefristete Arbeitsplätze geschaffen werden bzw. solche, die in unbefristete umgewandelt werden können. Weiterhin wird Ganztagsarbeit präferiert.

### 14.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

Im Jahr 2004 war das Pays Sarrebourg von wirtschaftlichen Einschnitten betroffen. Insbesondere waren dies:

- die Schließung der Firma Bata in Moussey (840 Beschäftigte)
- das Insolvenzverfahren des Schuhherstellers Hello SA, der einen Teil der Beschäftigten der Firma Bata eingestellt hatte
- die Schließung der Kristallfabrik von Artzviller
- die Schließung des Bekleidungsherstellers Sarmode
- die Ankündigung des Personalabbaus der Firma Ferco (1200 Beschäftigte in Reding).

Da dieses Gebiet keine spezifischen Ausgleichsmaßnahmen von einem großen Unternehmen bekommen konnte, wurde die Unterstützung durch Staatsbehörden angestrebt (Staat, Conseil Régional de Lorraine et Conseil Général de la Moselle). Es zeichnete sich ab, dass die Durchführung eines Revitalisierungsplans durch die Gruppe Vivendi Universal finanziert werden könnte.

### 14.4.2 Maßnahmen

#### Akteure

Ein für ganz Frankreich zuständiges Komitee, zur Hälfte von staatlichen Stellen und zur Hälfte von der Gruppe Vivendi Universal besetzt, begleitete den Verlauf dieser Maßnahmen und prüfte den Erfolg. Das Pays Sarrebourg gehört zu den drei ersten Regionen, in denen diese Art Maßnahme angewandt wurde; die beiden anderen sind Pays d'Arles und Thann Cernay im Elsass.

Die Auswahl der zu begünstigenden Unternehmen ging aus einer Konsultation mit der Gruppe Vivendi Universal hervor. Die Verwaltungskosten werden mit einem zweiten Vertrag vom Conseil Régional de Lorraine et Conseil Général de la Moselle übernommen.

Zu Beginn wurde ein Rahmen für die Durchführung der Maßnahme erarbeitet. Die strategische Betreuung des Auftrags wurde von einem Leitungskomitee übernommen. Dieses wurde von einem Vertreter der Gruppe Vivendi Universal, dem Préfet de la Région Lorraine und dem Président du Département de la Moselle, dem Président du Conseil Régional de Lorraine sowie dem Président du Conseil Général de la Moselle gemeinsam geleitet.

Das Begleitkomitee, geleitet vom Sous-Préfet von Sarrebourg, traf sich regelmäßig, um die operationelle Orientierung der Strategie des Leitungskomitees zu überprüfen.

Ein weiteres, nachgeordnetes Entscheidungskomitee, mit den Vertretern der Préfecture, des Conseil Régional de Lorraine und des Conseil Général de la Moselle, betreute die finanziellen Fragen.

Eine öffentliche Ausschreibung zur konkreten Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen wurde von Sodie, heute Sémaphores Entreprises, gewonnen. Sodie hatte vor Ort ein Büro eröffnet, um Beratungen von Firmen und Versammlungen direkt durchführen zu können. Sodie beschäftigte ganztägig drei Personen.

Die Leitung des Gesamtprojekts wurde Moselle Développement, der Wirtschaftsförderungs-Agentur des Conseil Général de la Moselle, übertragen. Die Arbeit von Moselle Développement deckte sieben große Themenbereiche ab:

- Unterstützung von Projekten im Bereich Unternehmensgründung
- Wirtschaftsförderung und Gebietsmarketing im Département Moselle
- Marktforschung und Suche nach Investoren in Frankreich und im Ausland
- Auffinden und Definieren neuer Tätigkeitsbereiche

- Erschließung des vorhandenen Potenzials sowie Unterstützung bestehender Unternehmen, Zusammenstellung der Finanzhilfeakten für den Conseil Général de la Moselle
- Ausbau und Organisation von Forschungsnetzen
- Ausarbeitung von Wirtschaftstrategien für den Conseil Général.

## 14.3 Durchführung der Maßnahmen

Die Maßnahmen fanden noch vor der Wirtschaftskrise statt, so dass es grundsätzlich günstige Rahmenbedingungen gab. Diese Hochkonjunktur konnte an die Unternehmen zum Beispiel in Form niedriger Zinssätze weitergegeben werden. Weiterhin gab es eine sehr gute und motivierte Zusammenarbeit der Partner vor Ort mit den Behörden. Dies führte auch bei den unterstützten Unternehmen zu guten Leistungen.

Von Sodie wurde die ständige Anwesenheit in der Region erwartet. Nur so war sichergestellt, dass die zu fördernden Unternehmern jederzeit intensiv beraten wurden. Außerdem konnten sie bereits bei der Erstellung und Überprüfung ihres Antrags unterstützt werden. Daneben wurden Verbindungen zu Banken hergestellt.

Außerdem musste Sodie an den verschiedenen Leitungs- und Begleitungskomitees teilnehmen, die geplanten Vorhaben dem Entscheidungskomitee vorlegen sowie die Finanzmittel von Vivendi Universal gemäß den vom Entscheidungskomitee definierten Modalitäten und Fristen verwalten.

### 14.3.1 Form der Maßnahme

Die Zuschüsse für Unternehmen bestanden aus einem fixen Anteil, der in jedem Fall ausgezahlt wurde und einem variablen Anteil, der entsprechend der Zahl der dauerhaft geschaffenen Arbeitsplätze berechnet wurde. Den unterstützten Unternehmen wurde 50 % der Zuschüsse zu Beginn der Förderung und 50 % am Ende ausgezahlt. Die zweite Rate wurde nur überwiesen, wenn die Schaffung der Arbeitsplätze nachgewiesen werden konnte. Das Entscheidungskomitee war dann ggf. in der Lage, anderen spezifischen Vorhaben des Unternehmens weitere Unterstützungen zu gewähren.

Die genaue Bemessungsgrundlage musste vom Entscheidungskomitee für den Einzelfall berechnet und bis zur Vertragsunterzeichnung genehmigt werden. Die Auszahlungen wurden von Moselle Développement durchgeführt. Der Gesamt-

betrag für alle zu fördernden Projekte war auf eine Mio. Euro (ohne MwSt.) begrenzt.

Gefördert wurden KMU, die im Industrie-, Dienstleistungs- und Lebensmittelbereich tätig waren, wobei Projekte, die Arbeitsplätze schufen mit einer maximalen Laufzeit von drei Jahren unterstützt wurden.

Neben den bereits erwähnten Zuschüssen konnten von Vivendi Universal für Sarrebourg folgende Fördermittel zur Verfügung gestellt werden:

- Darlehen mit reduzierten Zinssätzen, vermittelt durch Oséo[204]
- Zuschüsse aus einem Fonds, um die Einstellung von auf dem Arbeitsmarkt schwer vermittelbarem Personal zu ermöglichen.

Die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze wurde systematisch kontrolliert und am Ende der Projektlaufzeit mit einer Belegschaftszahl verglichen, die am Tag der Unterzeichnung des Vertrags zwischen Sodie und dem begünstigten Unternehmen festgesetzt wurde. So konnte festgestellt werden, ob das Unternehmen seine angestrebten Ziele erreicht hatte. Der Schaffung von Arbeitsplätzen für folgende Personengruppen wurde besonderes Gewicht beigemessen:

- Personen, die innerhalb einer Frist von 18 Monaten vor einer geplanten Einstellung mehr als zwölf Monaten arbeitslos waren
- Arbeitslose über 50 Jahren
- Arbeiter mit Behinderung
- Sozialhilfeempfänger (RMI) und ihre Ehepartner oder Lebensgefährten
- Personen, die die ASS (spezifische Solidaritätshilfe) oder die API (Unterstützung für Alleinziehende) bekamen
- junge Menschen zwischen 18 und 26 Jahren, mit Schwierigkeiten in das Berufsleben einzutreten.

Grundsätzlich handelte es sich bei den zu schaffenden Arbeitsplätzen um zeitlich unbefristete Arbeitsverträge in Ganztags- oder Teilzeitarbeit. Die Schaffung von zeitlich befristeten Arbeitsplätzen wurde nur dann unterstützt, wenn sie in unbefristete Arbeitsverträge umgewandelt werden konnten. Diese mussten wenigstens zwei Jahre Bestand haben. Die Teilzeitverträge wurden entsprechend ihrer einzelnen Dauer zusammengerechnet. Die Arbeitsplätze sollten zudem innerhalb von 24 Monaten geschaffen werden. Das Leitungskomitee konnte Unternehmen, die diese Kriterien nicht erfüllten, von der Förderung ausschließen.

---

204 Oséo ist eine Firma, die KMU in Frankreich Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigt und vermittelt (http://www.oseo.fr/oseo/oseo_in_english2).

Der Revitalisierungsauftrag wurde besonders endogenen Entwicklungsprojekten gewidmet. Dies geschah unter der Leitung von Sodie in den folgenden Arbeitsbereichen:

- territoriale Belebung (exogene Wirtschaftsförderung, Schaffung von Unternehmernetzen, Analyse des Standortes)
- Begleitung von Firmenprojekten, insbesondere:
  - Wirtschaftsförderung von lokalen Projekten
  - Anwerbung von außerhalb der Region
  - Beratung in der Formalisierung und Durchführung der Projekte – Erstellung von Finanzierungsplänen
  - Erstellung benötigter Unterlagen für die Kontaktaufnahme mit potentiellen Finanziers.

### 14.3.2 Beschreibung der einzelnen Projekte

Die von Sodie befürworteten Projekte wurden einem lokalen Entscheidungskomitee vorgestellt. Unter dem Vorsitz des Sous-Préfet, trafen sich die Vertreter von Moselle Développement, von Oséo, Conseil Régional, Conseil Général und Sodie.

Insgesamt wurden vom lokalen Entscheidungskomitee 15 Sitzungen abgehalten (die erste am 31.03.2005, die letzte am 07.01.2009). 42 Projekte wurden unterstützt und die Schaffung von 447 Arbeitsplätzen angestrebt, d.h. eine Durchschnittszahl von 10,64 Arbeitsplätzen pro Vorhaben.

Am 31.01.2009 waren bereits 335 neue Arbeitsplätze geschaffen worden, d.h. mehr als das Anfangsziel (250 dauerhafte Arbeitsplätze) vorsah:

- Davon waren 26 geförderte Arbeitsplätze für Personen mit besonderen Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt und 35 für Personen mit einem Abitur+2 (oder besser).
- Für diese Projekte wurden 821.000 Euro in Form von Darlehen und 1,52 Mio. Euro in Form von Zuschüssen gewährt.

Die meisten der unterstützten Unternehmen waren klein, wobei 25 von insgesamt 42 unterstützen KMU weniger als fünf Beschäftigte aufwiesen.

Die Einstellungsquoten pro Unternehmen waren ebenfalls gering: 31 Projekte hatten die Schaffung von weniger als zehn neuen Arbeitsplätzen geplant.

**Tab. 12: Arbeitsplatzschaffungen durch KMU**

| Geplante Arbeitsplätze | | | Arbeitsplätze vor Beginn der Förderung | |
|---|---|---|---|---|
| Anzahl KMU | Anzahl Arbeitsplätze | | Anzahl KMU | Anzahl Arbeitsplätze (0=Unternehmen noch nicht gegründet) |
| 16 | 0 - 5 | | 25 | 0 - 5 |
| 15 | 6 – 10 | | 6 | 6 – 10 |
| 7 | 11 – 20 | | 4 | 11 – 20 |
| 2 | 21 – 35 | | 5 | 21 – 37 |
| 2 | 35 – 60 | | 2 | mehr als 50 |

Quelle: Sodie Endbericht, Jan. 2009

Von insgesamt 42 KMU wurden durchschnittlich 10,64 Arbeitsplätze geschaffen.

**Tab. 13: Anzahl geförderter Firmen nach Branchen**

| | Gründung | | Wiederaufnahme des Geschäfts | Expansion des Geschäfts | Gesamt |
|---|---|---|---|---|---|
| | exogen | endogen | | | |
| Branche | | | | | |
| | | | | | |
| Industrie | 2 | 5 | 2 | 13 | 22 |
| Lebensmittel | 1 | 2 | | 3 | 6 |
| Baugewerbe | | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Handel | | 3 | | 1 | 4 |
| Tourismus | 1 | 2 | 1 | | 4 |
| Logistik | | 2 | | | 2 |
| | | | | | |
| Gesamt | 4 | 15 | 4 | 19 | 42 |

Quelle: Sodie 2009

### 14.3.3 Finanzierung und Finanzierungswege

**Unterstützungsfonds**

Um ein von Oséo vermitteltes Darlehen zu erhalten, wurde zwischen Sodie, Vivendi Universal und Oséo wie folgt verfahren: Vivendi Universal zahlte an Oséo einen Betrag in Höhe von 570.000 Euro. Dies war eine einmalige Überweisung in einen Fonds.

Die Darlehen wurden den Unternehmen ohne zusätzliche Lasten und Verpflichtungen gewährt. Allerdings waren folgende Rahmenbedingungen einzuhalten:

- Höhe des Darlehens: zwischen 5000 und 15.000 Euro pro geschaffenem Arbeitsplatz. Es ist pro Firma begrenzt auf maximal 2,5 Mio. Euro bei 250 geschaffenen Arbeitsplätzen.
- Laufzeit des Darlehens: fünf bis sieben Jahre nach Genehmigung durch das Entscheidungskomitee.

Das Entscheidungskomitee entschied selbstständig über die Auswahl der geförderten Firmen. Außerdem konnte es prozessuale Fragen, z. B. einen eventuellen Tilgungsaufschub, steuern.

#### Subventionsfonds

Die Beteiligungsdarlehen wurden ergänzt durch einen Fonds in Höhe von 1 Mio. Euro, der von Vivendi Universal an Sodie zur Verwaltung übergeben wurde. Das Entscheidungskomitee legte fest, an welche Firma Zuschüsse aus diesem Fonds gewährt wurden.

Grundsätzlich galten folgende Regeln:

- Zuschuss wird gewährt bei
  - Ansiedlung/Expansion
  - exogene Ansiedlung: hier 4000 Euro pro Arbeitsplatz

Dieser Zuschuss konnte, ggf. mit folgenden Zuschüssen gekoppelt werden:

- Einstellung einer auf dem Arbeitsmarkt erfolglosen Person
- oder Einstellung qualifizierter Personen (Abitur+2 oder besser): 6000 Euro pro Arbeitsplatz.

## 14.4 Bewertung der Maßnahmen

### 14.4.1 Messbare Ergebnisse

Die Ergebnisse des Auftrags sind besser als die vorgesehenen Ziele. Dies belegt die sinnvolle Nutzung der verfügbaren Mittel und die gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren. Die von Vivendi Universal verausgabten Geldmittel haben es ermöglicht, Projekte zu fördern, die sonst erst später oder unter erschwerten Bedingungen durchgeführt worden wären.

Da einige Unterstützungsmaßnahmen erst im Jahr 2009 genehmigt wurden, wird die Beendigung des Programms erst 2011 erfolgen. Sémaphores Entreprises wird die Begleitung dieser Projekte bis zum jeweiligen Ende der verschiedenen Verträge übernehmen.

### 14.4.2 Eigene Bewertung der Maßnahme

Der Auftrag wurde zur vollen Zufriedenheit der betroffenen Akteure durchgeführt. Auf der einen Seite konnte Vivendi Universal steuerliche Begünstigungen nutzen. Auf der anderen Seite konnte Sodie auf eine effiziente Weise ein neues Aufgabengebiet für sich erschließen, für das zuvor keine Finanzmittel zur Verfügung standen.

Dieser Auftrag, der 2007/2008 vor der Wirtschaftskrise begann, hatte eine originelle Vorgehensweise, indem sie einen Organisator (Sodie), Finanzierungsmittel (Oséo), eine Verwaltungsstruktur (Staat, Région, Département) und einen privaten Beitrag (Vivendi) zusammen brachte. Vor allem haben natürlich die ansässigen Unternehmen im Pays Sarrebourg gewonnen, da sie eine relativ einfache und schnelle Finanzierung für ihre Pläne bekommen konnten.

**Tab. 14: Übersicht der geplanten und realisierten Arbeitsplätze nach Firmen**

| | Geplante Arbeitsplätze | | | Realisierte Arbeitsplätze | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Firmen | Unbefristeter Arbeitsvertrag | davon qualifizierte Beschäftigte | davon schwer vermittelbare Beschäftigte | Unbefristeter Arbeitsvertrag | davon qualifizierte Beschäftigte | davon schwer vermittelbare Beschäftigte | Arbeitsplätze vor Förderbeginn (0=Neugründung) |
| HORVAT | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| LA GRANDE CUISINE DU LIBAN | 18 | 3 | 2 | 18 | 4 | 10 | 0 |
| SARTECH | 6 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 24 Ganztags 1 Teilzeit |
| PROCAL | 9 | 1 | 2 | 9 | 2 | 0 | 4 |
| KUHNLE | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| NTS | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| FROMAGERIE DE VERGAVILLE | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| INTER DECOR | 7 | 1 | 0 | 7 | 1 | 0 | 20 |
| SOMME | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 15 |
| ALUSARRE | 29 | 1 | 4 | 28 | 2 | 3 | 0 |
| LA CABANE DE MARIE | 8 | 1 | 0 | 4,5 | 1 | 0 | 0 |
| MOSELLE PHOTOGRAVURE | 22 | 1 | 0 | 25 | 1 | 4 | 0 |
| WELSCH | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 Ganztags 1 Teilzeit |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| JEREMIE PHILIPPS | 4 | 0 | 2 | 1,5 | 0 | 0 | 1 |
| OLIGER France | 10 | 1 | 0 | 9 | 2 | 0 | 32 |
| LES CIGOGNES | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 Ganz-tags 3 Teilzeit |
| HOUPERT SAS | 8 | 1 | 1 | 7 | 0 | 2 | 32 |
| ZED INDUSTRIE | 3 | 2 | 0 | 2,5 | 2 | 0 | 14 Ganz-tags 2 Teilzeit |
| CRH | 4 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| TRAVEO | 11 | 3 | 0 | 7 | 0 | 5 | 8 |
| FG2S | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| CLD HORTICUL-TURE | 4 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| KLEIN | 9 | 1 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 |
| BLANC CARRARE | 4 | 1 | 0 | 4 | 1 | 0 | 8 |
| BOUCHE LOGISTIQUE | 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| MADINRIEU | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 1 | 4 |
| PAAM INDUSTRIE | 20 | 1 | 1 | 18 | 1 | 3 | 0 |
| AMBLUCE | 10 | 2 | 1 | 10 | 3 | 0 | 0 |
| TPM | 3 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 8 |
| JARDI SARRE | 10 | 3 | 2 | 8 | 2 | 2 | 0 |
| INNOV PVC | 5 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 1 |
| SCRE | 8 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 16 |
| MERRAINS DE MOSELLE | 7 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| LA CLE DU BOIS | 8 | 0 | 3 | 7 | 1 | 3 | 0 |
| NIESS WAHL | 11 | 1 | 0 | 13 | 1 | 0 | 0 |
| NAVIG France | 6 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| APEL LOR | 40 | 0 | 0 | 11,5 | 0 | 0 | 64 |
| GEYER FRERES | 16 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 29 |
| GGB | 11 | 7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 121 |
| TDSL | 15 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 |
| HENG SIENG | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| ABRESCHVILLER SCIAGES | 58 | 0 | 0 | 58 | 0 | 0 | 0 |
| Insgesamt | 447 | 35 | 25 | 335 | 26 | 35 | |

Quelle: Sodie 2009

# 15 Fallbeispiel: Composite Park

Das Fallbeispiel Composite Park im Verwaltungsbezirk Moselle-Est weist mehrere Besonderheiten auf:

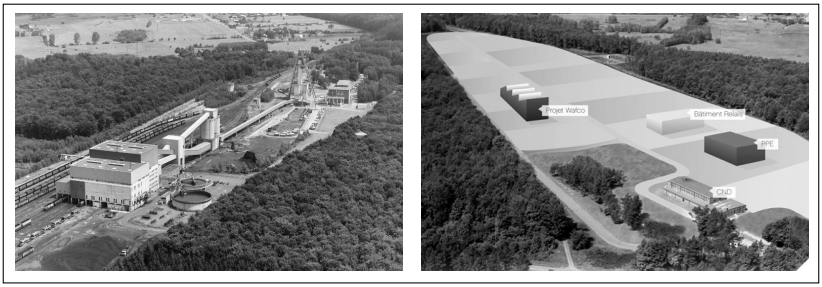
Einerseits handelt es sich um eine freiwillige Maßnahme der Firmengruppe Total, die aufgrund von größeren Veränderungen an mehreren Standorten der Chemiesparte von Total durchgeführt wird. Andererseits fungierte Sofirem Sémaphores hier zum ersten Mal die Aufgabe als Gesamtbetreuer einer kompletten Revitalisierungsmaßnahme. Diese umfasst neben Umstrukturierungen auch die Schaffung eines neuen Gewerbestandortes.

Ausgangspunkt für die umfangreichen Maßnahmen ist die Chemieplattform (Petrochemie) Carling in Saint-Avold. Zugunsten eines anderen Standortes, der mit neuester Technik ausgerüstet wurde (Gonfreville), mussten in Carling die Aktivitäten teilweise eingestellt werden, was Arbeitsplatzverluste nach sich zog. In der Nähe dieser Chemieplattform befindet sich das Gelände der ehemaligen Kohlenwäsche der lothringischen Kohlengesellschaft. Dieses Gelände stand für neue Nutzungen zur Verfügung.

Der Betreiber der beiden Chemiestandorte Total Petrochemicals France (TPF) gehört zur Firmengruppe Total. Zur Imageverbesserung und aufgrund der Firmenphilosophie von Total hat TPF die nachfolgend erläuterten Maßnahmen durchgeführt. Dabei handelt es sich um Revitalisierungsmaßnahmen, z. B. im Personalbereich durch Umschulung oder Durchführung eines Sozialplans und zusätzlich um das Projekt Composite Park.

Auf dem ungenutzten Gelände der Kohlenwäsche nahe der Chemieplattform Carling wurde mittels Finanzressourcen aus der Umstrukturierungsmaßnahme ein neuer Standort für die Chemiebranche geplant und bis heute teilweise mit Firmen besetzt. Die Vorbereitung und Umsetzung wurde von Sofirem Sémaphores übernommen. Weiterhin war die Tochtergesellschaft Total Développement Régional (TDR) an der Schaffung des neuen Industriegebiets beteiligt.

**Abb. 23: Ehemalige Kohlenwäsche und heutiger Composite Park**




Quelle: Sémaphores 2008b

## 15.1 Sozioökonomischer Hintergrund

Zur Darstellung des sozioökonomischen Hintergrundes des Verwaltungsbezirks Moselle-Est vergleiche Kapitel 12.1.

### 15.1.1 Struktur der Region

Die Kenndaten zur lokalen Wirtschaft (2005) – Val de Rosselle – Verwaltungsbezirk Moselle-Est sind folgende:

- Arbeitslosenquote: 10,6 % (+2 % gegenüber Mosel und Lothringen)
- Berufstätige: 62.000 Personen
- Grenzgänger: 12.400 Personen
- Gesamtbeschäftigte: 47.700 Personen, wovon
  - 10.008 in der Industrie und
  - 1.990 davon in der Chemie.[205]

### 15.1.2 Unternehmensprofil

Total ist der weltweit fünftgrößte Mineralölkonzern und zählt zu den wichtigen Akteuren in der Chemiebranche. Total ist auf fünf Kontinenten in über 130 Ländern vertreten und zählt rund 97.000 Mitarbeiter. Die Firmengruppe entstand infolge zweier Fusionen: Zunächst wurde Total mit der belgischen Ölfirma Petrofina zu Totalfina zusammengelegt, danach fusionierte Totalfina mit der Firma Elf Aquitaine, woraus die TotalFinaElf entstand. Diese Firmengruppe wurde im Mai 2003 in Total umbenannt.

205 Vgl. NSEE o. J.

Mit der Tochtergesellschaft Total Développement Régional (TDR) verfolgt die Firmengruppe Total eine Politik der Unternehmenssolidarität zugunsten der KMU, die sich in der Nähe der Betriebe oder Tochtergesellschaften in Frankreich und anderen Ländern befinden. TDR soll die Schaffung von Arbeitsplätzen unterstützen und Kompetenzen zur Förderung von Projekten bündeln. Hierzu zählen z. B. die Firmengründung und -entwicklung oder die Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen und der Produktion. Mit der Unterstützung von KMU wurden zunächst keine wirtschaftlichen und sozialen Ziele verfolgt. Dieser Ansatz kann aber auch für bevorstehende Revitalisierungsvorhaben Verwendung finden und die Umstrukturierung der Firmengruppe begleiten. Dies war beispielsweise durch die Mobilisierung aller Kompetenzen für das Revitalisierungsprojekt am Standort Carling der Fall.

Diese Vorgehensweise spiegelt die übergeordnete Unternehmensphilosophie wider: Total behandelt mit Hilfe von TDR seine Mitglieder der Firmengruppe und auch Fremdfirmen in seiner räumlichen Nähe solidarisch.

TDR fördert KMU auf unterschiedliche Weise:

- Finanzielle Unterstützung für die Gründung und Entwicklung bzw. die Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen und Produktion von KMU in Frankreich und anderen Ländern
- Unterstützung bei Revitalisierungen
- Begleitung beim Export und der internationalen Entwicklung
- Technologische Unterstützung und gemeinsame Nutzung von Fachwissen[206].

## 15.2 Restrukturierung und Maßnahmen

### 15.2.1 Anlass und Art der Restrukturierung

Der von der Restrukturierung betroffene Standort ist eine Chemieplattform, die ehemals Kohlechemie und heute Petrochemie beherbergt. Ferner gibt es ein Elektrizitätswerk, das schrittweise von Kohle auf Gas umgestellt wird und eine angrenzende Kokerei, die im Oktober 2009 geschlossen wurde. Die Chemieplattform von Carling fällt unter die Richtlinie 96/82/EG („Seveso-II-Betrieb“) und ist veraltet. Ihre Eigenschaften (Altanlage, Wasserversorgung etc.) bedingen heute verschiedene Probleme, die letztlich zur baldigen Schließung führen können.

In der Industriestrategie der großen Chemiegruppe Total werden Entwicklungsprojekte auf diesem Standort aufgrund seiner Lage fernab der Häfen und

206 Vgl. Total Petrochemicals France o. J.

Fördergebiete nicht mehr unterstützt. Diese Umstrukturierung des Standortes durch TPF hat einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitsplätze und die lokale Wirtschaft. Das Ende der Chemie in Moselle-Est bedeutet den geschätzten Verlust von 2000 Arbeitsplätzen einschließlich der Zulieferer.

**Abb. 24: Chemieplattform von Carling, Saint Avold**

Quelle: Total Petrochemicals France o. J.

Innerhalb des Total Konzerns wird die hier beschriebene Restrukturierungsmaßnahme notwendig, da das Unternehmen eine modernisierte Styrol-Anlage auf dem petrochemischen Standort von Gonfreville-l'Orcher nahe Le Havre gebaut hat. Mit einer zusätzlichen Produktionskapazität von 210.000 Tonnen pro Jahr ist diese Anlage eine der Wichtigsten und Leistungsfähigsten Europas.

Das Restrukturierungsvorhaben von TPF begann im Frühling 2007, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Der Styrolbereich von TPF in Europa wurde neu dimensioniert und am Standort von Gonfreville konzentriert, was zur Schließung dieses Bereichs in Carling – dem untersuchten Standort – führte.

Um bis 2011 den schrittweisen Abbau von 243 internen und 60 Arbeitsplätzen bei Zulieferern auszugleichen und um den nachfolgenden indirekten Auswirkungen Rechnung zu tragen, bringt sich TPF in einen Revitalisierungsplan in Moselle-Est ein. Es sollen 300 Arbeitsplätze innerhalb von drei Jahren und mittelfristig 250 weitere geschaffen werden.

Um diese Ziele zu erreichen, hat TPF zwei wichtige Maßnahmen unterstützt:

- Entwicklung neuer hochwertiger Industrietätigkeiten in der Nähe der Chemieplattform von Carling (Feinchemikalien, Kunststoff, Verbundstoffe) und
- Unterstützung (Darlehen) der Arbeitsplätze schaffenden lokalen Unternehmen.

Um die langfristige Entwicklung neuer wirtschaftlicher, wissenschaftlicher und technologischer Kompetenzen in Moselle-Est zu unterstützen, hat sich TPF auch weiterer umfangreicher Projekte angenommen:

- Unterstützung von F&E-Vorhaben: TPF ist an der Gründung des „Institut Supérieur Européen de l'Entreprise et de ses Techniques" (ISEETECH) beteiligt
- Beteiligung an der Finanzierung – im Rahmen der „Coopération Scientifique et Technique pour la Lorraine" (CSTL) – von Entwicklungsvorhaben für hochwertige Tätigkeiten im Bereich Chemie-Kunststoff
- Internationale Förderung lokaler Aktivitäten und Anwerbung von neuen Unternehmen aus dem Ausland, die sich in der Region niederlassen oder in die Region investieren
- Beteiligung an einer Studie über die Zukunft der Chemieindustrie in Moselle-Est, die vom Préfet du Lorraine durchgeführt wird.

**Spezialbaustein Composite Park**

Im Rahmen der Revitalisierungsvereinbarung wurde TDR in Moselle-Est tätig. Auch Sofirem war beteiligt und konnte den Vorschlag für die Entwicklung neuer Industrietätigkeiten in der Nähe der Chemieplattform von Carling vorantreiben. Hieraus resultierte das Projekt Composite Park. Dieser Vorschlag beinhaltet folgende Überlegungen:

- Ein Clusteransatz für den neuen Standort kann verschiedene Fachkompetenzen bündeln und die Wirtschaftsstruktur der Region aufwerten
- Die Suche nach Tätigkeitsbereichen mit hoher Wertschöpfung, die möglichst in Wachstumsmärkten und in einem wettbewerbsfähigen Umfeld liegen und auf ein Thema fokussiert sind
- Der klassische Revitalisierungsauftrag von Charbonnages de France und Sofirem war hier in ein anderes wirtschaftliches Umfeld eingebunden. Es konnten internationale Projekte (Anwerbung im Ausland) dank der Verfügbarkeit von preiswerten Grundstücken, Arbeitern und attraktiven Finanzhilfen (die drei „P": Platz, Personal, Prämie) eingebunden werden.

Die starken Veränderungen in der Chemiebranche erfordern neue Ideen für die Wirtschaft der Region. Angesichts der Größe (finanzielle Mittel) des Vorhabens und durch das Engagement von TPF, haben sich sehr schnell die folgenden Akteure in einem „comité de pilotage" (regionale Leitungsgruppe) zusammengefunden:

- Préfecture de Lorraine
- SGAR (Secrétariat Général pour les Affaires régionales)
- Wirtschaftsbehörden der Region Lothringen
- Moselle Développement, Entwicklungsagentur des Départements Moselle
- ADIELOR, lothringische Förderungsagentur
- Der Stadtverband CCPN (Communauté de Communes du pays Naborien)

- Mairie de Saint-Avold und der Député-Maire
- AGEME, Entwicklungsagentur Moselle-Est
- Sofirem, heute Sémaphores.

Der Aushandlungsprozess dieses neuartigen Vorgehens wurde auf höchster Ebene zwischen TPF und der Préfecture de Lorraine geführt. Nachdem staatliche Stellen den Angeboten von TPF zugestimmt hatten, kamen die beteiligten Akteure zusammen, um diese freiwillige Revitalisierungsvereinbarung endgültig vertraglich zu regeln. Das Projekt fügte sich rasch in übergeordnete Überlegungen zur Zukunft der Chemie in Lothringen ein. Eine Arbeitsgruppe, von der Préfecture de Lorraine eingesetzt, veranstaltete mehrere Abstimmungstreffen im Jahr 2008.

## 15.3 Durchführung der Maßnahmen

Die Revitalisierungsvereinbarung, in der die Maßnahmen genau beschrieben sind, ist das Ergebnis eines langen Aushandlungsprozesses auf höchster Ebene zwischen dem Staat und TPF. Neben in Frankreich üblichen Revitalisierungsmaßnahmen sollen – entsprechend dem Modell der Fraunhofer-Institute in Deutschland – verschiedene spezialisierte Standorte geschaffen werden, darunter in Moselle-Est für Verbundstoffe. Dieser Forderung konnte mit dem Composite Park auf dem Gelände der ehemaligen Kohlenwäsche entsprochen werden.

### 15.3.1 Durchführung eines Sozialplans

Der Sozialplan von TPF beinhaltet bis 2011 den schrittweisen Abbau von 300 Arbeitsplätzen (davon 243 auf dem Industriestandort von Carling) und die üblichen Maßnahmen zur sozialen Begleitung. Darüber hinaus wird es keine Entlassungen und keinen Sozialplan geben. Angesichts der Altersstruktur der Belegschaft von Carling wird der Arbeitsplatzabbau durch freiwillige Eintritte in Rente oder Frührente ausgeglichen (im Rahmen der existierenden Maßnahmen Frührente ab 57 Jahren) und von TPF finanziert.

### 15.3.2 Durchführung der Revitalisierung: Unternehmensunterstützung

Die freiwillige Revitalisierungsvereinbarung besteht aus einem klassischen Teil und einem Fonds in Form von Beteiligungsdarlehen mit reduziertem Zinssatz (2 %). Ziel war die Schaffung von 300 Arbeitsplätzen innerhalb von drei Jahren mit einem Finanzvolumen von 2 Mio. Euro.

Mitte 2009, d.h. nach zwei Jahren, konnte folgende Bilanz gezogen werden:

- 2,165 Mio. Euro wurden für 523 Arbeitsplätze investiert. Es gab 34 Projekte mit durchschnittlich 4140 investierten Euro pro Arbeitsplatz. Pro Projekt wurden im Durchschnitt 15 Arbeitsplätze geschaffen.
- 1,115 Mio. Euro wurden als Darlehen ausgezahlt.

Die Bilanz wurde durch die nachlassende Konjunktur Ende 2008 und Anfang 2009 negativ beeinflusst. Fünf unterstützte Unternehmen meldeten Konkurs an und 59 vorgesehene Arbeitsplätze sind nicht entstanden. Dies ergab einen Verlust von 210.000 Euro.

### 15.3.3 Durchführung der Revitalisierung: Anwerbung außerhalb der Region

Dieser Teil der Revitalisierung wird von der Entwicklungsagentur des Départements Moselle durchgeführt, die Finanzierung durch TPF beläuft sich auf 600.000 Euro. Das Ziel ist die Förderung von Composite Park durch Fachmessen, v. a. in China, Korea und Japan, um internationale Projekte an den Standort zu holen. Bevorzugt werden internationale Fachmessen im Bereich Verbundstoffe. Bis heute sind keine Projekte auf derartige Weise zustande gekommen.

### 15.3.4 Durchführung der Revitalisierung: Zusätzliche Maßnahmen – Composite Park

Neben diesen Projekten ist der Composite Park ein wichtiges neues Standbein für die Region. Seine Entwicklung wird nachstehend präzisiert.

Die wissenschaftlichen und industriellen Akteure in der bereits benannten Steuerungsgruppe haben ein Institut in Form einer Stiftung gegründet: ISEETECH (Institut Supérieur Européen de l'Entreprise et de ses Techniques). TPF hat sich mit 1,1 Mio. Euro am Stiftungskapital beteiligt.

Daneben soll ein industrieller Standort entstehen, der besonders hochwertige Produkte herstellt und im Sinne der Stiftung Wissenschaft, Technik und Industrie verbindet. Aus den lokal vorhandenen Kompetenzen (Chemieplattform) ließ sich ableiten, dass Feinchemie und Verbundstoffe gute Betätigungsfelder für einen derartigen Standort sind. TPF hat daraufhin die Konzeption und Entwicklung dieses Standortes ermöglicht. Es wurden 250 Arbeitsplätze geplant und mit 1,3 Mio. Euro finanziert.

Das Revitalisierungsvorhaben von TPF steht in Einklang mit den oben erläuterten Pflicht-Maßnahmen:

- Zuschüsse für lokale Unternehmen, um deren Entwicklung zu unterstützen
- Anwerbung von Firmen für das Gebiet von außen

- Clusteransatz, um das lokale Fachwissen aufzuwerten und einen Wirtschaftszweig mit hohem Potential zu entwickeln
- Vorhaben basiert auf der Unternehmensphilosophie von Total bzw. TPF.

Sofirem hat für das Konzept Composite Park den Entwicklungsschwerpunkt Verbundwerkstoffe und folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

- Übertragung des Projekts nach einer Anlaufzeit von 3 Jahren auf die lokalen Behörden
- Landerwerb zur Schaffung des Industriegebiets
- Kommunikationsträger erstellen lassen (Website, Broschüren, usw.)
- Zusammenführung der Akteure zur genauen Planung und Vermarktung des Gebiets
- Ansprache und Information der weiteren Akteure (Staat, Region, Departement, andere lokale Akteure, Wissenschaftler, usw.)
- Einrichtung eines Konsortiums zur Leitung des Composite Park, um die weitere Entwicklung und Verwaltung nach dem Ausscheiden von TPF zu sichern
- Arbeit in spezialisierten Arbeitsgruppen, Bestätigung der Einzelarbeitsgruppen durch Leitungskomitees, Abstimmung mit allen Entscheidungspartnern.

Wenngleich das Projekt schnell Zustimmung in der Region fand, mussten bei der schrittweisen Umsetzung Schwierigkeiten ausgeräumt werden. Da in Moselle-Est bisher verschiedene Branchen auf einem Industriegebiet angesiedelt wurden, bestand gegenüber dem Cluster-Gedanken eine gewisse Skepsis. Man verzichtete in der Vergangenheit zugunsten zeitnaher Vergabe der Gebiete an Unternehmen auf Spezialisierung.

Die Akzeptanz des ausgewählten Wirtschaftszweiges „Verbundstoffe“ war dennoch gegeben, da die Gründung des Innovationszentrums in Lothringen (Matérialia, Pôle Fibres de l’Est) bereits stattgefunden hatte. Das Vorhandensein eines Zentrums im Bereich Kunst- und Verbundstoff (PPE – Cluster für Kunststoffverarbeitung) und die Anwesenheit von universitären Forschungseinrichtungen wie Plastinov, sind Vorteile der Region, die zur Auswahl dieses Schwerpunktes beitrugen. Eine Studie des Beratungsunternehmens NODAL unterstützte diese Wahl zusätzlich.

Die Rahmenbedingungen für einen Industriepark mit diesem Thema konnten anschließend rasch benannt werden:

- Grundstück von mind. 25 ha und Schaffung von 250 Arbeitsplätzen
- „grünes“ Umfeld und eine hohe Lebens- bzw. Umweltqualität
- Verfügbarkeit der Flächen innerhalb von zwei Jahren.

Am Anfang schienen mehrere Standorte die verlangten Bedingungen zu erfüllen. Schließlich stellte sich nur die ehemalige Kohlenwäsche als geeignet heraus.

Mit der Entwicklung des Standortes wurden folgende Akteure betraut:

- ADIELOR, die regionale Struktur für die Förderung von Lothringen zusammen mit der AFII (Französische Agentur für die internationalen Investitionen)
- Moselle Développement, die auch an der globalen Revitalisierungsvereinbarung von TPF beteiligt war
- Communauté de Communes
- zwei Kommunikationsagenturen, eine örtliche und eine nationale, um die verschiedenen benötigten Kommunikationsunterlagen zu erstellen: Informationsbroschüren, Website, Videos.

Bei diesem Arbeitsschritt war es schwierig, die Zusammenarbeit der gesamten Partner zu organisieren. Es gab keinen echten Projektleiter, nur ein gemeinsames Ziel. Trotz dieser experimentellen Umstände kamen die Arbeiten voran und zeigten schnell erste Erfolge.

### 15.3.5 Finanzen

Obwohl das Projekt allgemein geschätzt wurde und wird, bleibt bis heute die Suche nach weiteren Finanzierungen sehr schwierig, da das Engagement des Staats, der Region, des Départements nicht oder nur teilweise gesichert ist. Hier spielt auch die derzeitige Wirtschaftskrise eine Rolle, die die Investitionen und staatlichen Zuschüsse minimiert bzw. verkleinert hat.

Obwohl die Mittel von TPF die Durchführung dieses Vorhabens ermöglicht haben, ist die Finanzierung für weitere Projekte auf dem Standort also nicht gesichert. Von etwa 14 Mio. Euro, die für das gesamte Projekt benötigt werden, sind nur etwa ein Drittel auch sicher vorhanden.

Die gesamten Finanzierungsmittel von TPF verteilen sich wie folgt:

- 600.000 Euro für die Finanzierung der Anwerbungen außerhalb der Region
- 1,3 Mio. Euro für die Studie des Vorhabens Composite Park
- 1,1 Mio. Euro für die Unterstützung der Finanzierung der Stiftung ISEETECH
- Verfügbarkeit eines Darlehensfonds in Höhe von 2,165 Mio. Euro (1,115 Mio. Euro wurden bis heute ausbezahlt).

Ein Gesamtbetrag von 5,165 Mio. Euro wurde eingesetzt.

Der Haushalt von 1,3 Mio. Euro des Composite Park verteilte sich wie folgt:

- 25 % für die Vorarbeiten, um den Auftrag umsetzen zu können
- 10 % für die einleitenden Studien
- 10 % für die Kommunikationsunterlagen

- 25 % für die aktive Kommunikation, z.B. auf Messen
- 20 % für eine teilweise Instandsetzung des Gebäudes des CND (Zentrum für zerstörungsfreie Werkstoffprüfung)
- 10 % für die Übernahme nach dem Ende der Vereinbarung mit TPF.

## 15.4 Bewertung der Maßnahmen

Die geplanten Maßnahmen, die vom Staat, TPF und den verschiedenen Partnern verabschiedet wurden, konnten im März 2010 erfolgreich beendet werden. Die Ergebnisse sind insgesamt zufriedenstellend. Die ersten Teile der Revitalisierung, wie direkte Unterstützungen für Firmen mittels Darlehen oder Anwerbung von neuen Firmen außerhalb der Region, entsprechen den üblichen Resultaten solcher Vorhaben.

Die direkte Unterstützung von Firmen durch Kredite ermöglichte eine Schaffung von 50-55 % der angestrebten neuen Arbeitsplätze. Die Erfolge bei der Anwerbung externer Firmen schwanken. Außerdem kann im Nachhinein nur schwierig festgestellt werden, welche Faktoren sich als erfolgreich oder eher als Hemmnis erwiesen.

Die Bilanz für den Composite Park sieht folgendermaßen aus:

- Die Erschließung des Composite Park hat begonnen. Eine erste Firma ist nach Sanierung des letzten Gebäudes (ehemaliger Grubeneingang) auf dem Gelände etabliert. Es handelt sich um ein Zentrum für zerstörungsfreie Werkstoffprüfung. Hier wurden Gelder aus ISEETECH genutzt, um die Partnerschaft zwischen PPE und dem Institut de Soudure zu unterstützen
- Die Ansiedlung einer zweiten Firma, die zwar nicht direkt in das Cluster passt, steht bevor. Es handelt sich um die Herstellung von Wafern für Photovoltaikanlagen. Diese geplante Ansiedlung geht auf die Zusammenarbeit zwischen GDG SUEZ und TPF zurück. Hier könnten einerseits die guten internationalen Geschäftsbeziehungen von TPF zum Ziel führen. Andererseits zeigt sie aber auch, dass Firmen sich hier grundsätzlich ansiedeln können und dem Projekt Composite Park offen gegenüber stehen
- Mit der Ansiedlung der zweiten Firma würde die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze von 12 auf 80 bis 100 steigen, bei einem Investitionsvolumen von 70 Mio. Euro
- Das aktive Anwerben von neuen Firmen ist heute von allen Akteuren akzeptiert und wird auch finanziell von ihnen unterstützt

- Die zukünftige Leitung des Composite Park wurde bestimmt, finanziert und rechtlich abgesichert
- Verschiedene wissenschaftliche Programme zum Thema Verbundstoffe haben dank dem Impuls der Kompetenzzentren begonnen und verstärken diesen Wirtschaftszweig. Dies soll die Ansiedlung zusätzlicher Projekte auf dem Composite Park fördern[207].

### 15.4.1 Bewertung aus Sicht der Beteiligten

Innerhalb dieses fast drei Jahre dauernden Auftrags von TPF hat Sofirem/Sémaphores von übermäßigem Enthusiasmus – das neue „Composite Valley" – bis zur Ablehnung des Projektes alles erlebt. Trotz schwieriger Anfänge haben die Hauptakteure (Total Petrochemicals, Pôle de Plasturgie, Communauté de Communes) und die anderen Akteure sich eine Arbeitsroutine zum Thema „Composite Park" geschaffen. Die öffentliche Umfrage zur Ansiedlung von WAFCO zeigte die Zustimmung der Bevölkerung und die Akzeptanz des gesamten Projekts in der Region.

Dieses gute Signal lässt trotz der schwierigen Wirtschaftslage, wo Firmenschließungen (Cokes de Carling, andere Branchen von TPF, ARKEMA) häufig sind, Hoffnung aufkommen. Die Mobilisierung der Kräfte bei Partnern aus der Privatwirtschaft und von offizieller Seite kann zum Erfolg des Standortes Composite Park führen.

Aus Sicht von Sofirem/Sémaphores ist der Auftrag Composite Park in mehrfacher Hinsicht herausragend:

- ermöglichte der Firma Sofirem/Sémaphores eine neue Aufgabe innerhalb der üblichen Revitalisierungen (Finanzierung) zu übernehmen
- erforderte die Nutzung neuen Know-hows
- benötigte auch die Nutzung neuer Strategien, um das Ziel zu verfolgen und die Mobilisierung aller Akteure zu realisieren, die sich nicht kannten, sich bisher ignorierten oder sogar im Wettbewerb miteinander standen.

Die Gründung des Composite Park gelang – auch durch die Überzeugungsleistung der lokalen Behörden – die eine Verbesserung der Wirtschaftsentwicklung anstrebten. Allerdings wollten sie diese den Politikern und Gebietskörperschaften manchmal aufdrängen.

Obwohl das Projekt Composite Park erfolgreich begann, ist das Ziel der 240 Arbeitsplätze noch nicht erreicht und die Umsetzung noch nicht gesichert. Die Region muss weiterhin Engagement zeigen, ein Projekt solchen Ausmaßes zu un-

207 Vgl. Sémaphores 2008b

terstützen. Neben den üblichen baulichen Tätigkeiten (Erschließung eines Industriegebietes) steht die Mobilisierung und Ansiedlung von weiteren Beschäftigten mit hohem Ausbildungs-Niveau aus.

Daher muss die zweite Phase folgende Themen beachten:

- Anpassung von Ausbildungsstrukturen, um die zukünftigen Personalbedürfnisse der anzusiedelnden Firmen zu befriedigen,
- Steigerung der Attraktivität und Vermarktung der Region, um Personen für hochqualifizierte Tätigkeiten anzulocken und zu binden
- Belebung des Standortes durch gute Partnerschaft zwischen Universitäten, Innovationsprogrammen und Firmen.

Diese verschiedenen Probleme wurden während der Ausarbeitung des Projektes angesprochen und diskutiert, sind in Moselle-Est allerdings noch nicht abschließend gelöst. Die Existenz des Projektes Composite Park dient hier auch der Mobilisierung der Behörden, die diese Themen eher vernachlässigen.

# 16 Zwischenfazit

## 16.1 Ergänzende Erörterungen zu den französischen Fallbeispielen

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorgestellten Fallstudien und der mehr als 40-jährigen Erfahrung des französischen Projektpartners im Revitalisierungsprozess von Charbonnages de France sind für das Erkenntnisinteresse nachfolgend aufgeführte Unterpunkte besonders interessant. Zielsetzung dieses Kapitels ist es, aus den vergangenen Fallbeispielen Kernelemente herauszustellen und Möglichkeiten darzustellen, wie Revitalisierungsprozesse zu optimieren sind sowie Perspektiven der weiteren Entwicklung von Projekten aufzuzeigen, die von Unternehmen im Rahmen einer Revitalisierung durchzuführen sind.

## 16.2 Das Engagement der Unternehmen in Frankreich: zwischen gesetzlicher Verpflichtung und Strategien zur Imagesteigerung

Für die nationalen Großunternehmen der vorgestellten Fallbeispiele aus Frankreich wie Charbonnages de France, Total Petrochemicals France oder Vivendi ergibt sich die Implementierung von Revitalisierungsmaßnahmen zum einen aus einer moralischen Verpflichtungshaltung (dahinter steht das Ideal der „engagierten und bürgerlich verankerten Firma“) und zum anderen aus der gesetzlich festgelegten Vorgabe, an der ökonomischen Entwicklung der Region und damit auch an Fragen der Raumordnung teilzunehmen. Hinzu kommt oftmals der Wille, das eigene, durch den Arbeitsplatzabbau angeschlagene Image mit Hilfe von sichtbaren finanziellen Unterstützungen für die betroffene Region wieder aufzuwerten. Dahinter steht der Gedanke und die unternehmerische Sorge vor der Souveränität der Konsumenten; denn in der Vergangenheit bekamen Firmen, deren Image durch eigenes unternehmerisches Handeln beschädigt wurde, auch eine darauf zurückzuführende starke Kaufzurückhaltung der Kunden zu spüren.

Heute reicht die Spannbreite der Verhaltensweisen von Unternehmen, die in Folge von Umstrukturierungsmaßnahmen zu Revitalisierungsplänen verpflichtet

sind, von großer und aktiver Teilnahmebereitschaft (man findet hier die historisch gewachsenen positiven Grundauffassungen und die großen Revitalisierungsprojekte im Kohle-, Stahl-, und Waffensektor wieder) bis zur ausschließlichen Erfüllungshaltung der gesetzlichen Verpflichtung. Die Einbindung des Unternehmens in sein räumliches Produktionsumfeld, die Nähe zu den Entscheidungszentren des Unternehmens, die anhaltende Unternehmenspräsenz und damit auch die Verwurzelung in der Region sowie der öffentliche Druck, aber auch das Engagement der Führungskräfte sind wichtige Faktoren für die der Restrukturierung geschuldeten Verhaltensweisen.

## 16.3 Die Revitalisierung der Region und die berufliche Wiedereingliederung von Beschäftigten

Die Umsetzung von Revitalisierungsvereinbarungen ist nach der Schließung oder der Umstrukturierung eines Produktionsstandortes eigentlich bereits die zweite Phase der erforderlichen Unterstützungsaktivitäten. Die Aktivitäten der ersten Phase gelten zunächst der beruflichen Wiedereingliederung der entlassenen Beschäftigten. Doch im Gegensatz zur Tragödie im Theater gibt es in den Restrukturierungsfällen keine Einheit von Zeit und Ort. Es kommt bei vielen der beteiligten Akteure immer wieder zu einer Vermischung der Aktivitäten in beiden Phasen, obwohl weder die gleichen Akteure beteiligt sind, noch die gleichen Maßnahmen angewandt werden können und auch nicht mit gleicher Umsetzungsgeschwindigkeit vorgegangen wird.

Im Hinblick auf die angestrebte berufliche Wiedereingliederung der Entlassenen wird in Frankreich zurückgegriffen auf:

- Die staatliche Arbeitsagentur, genannt „Pôle Emploi“[208]
- Das Unternehmen und die Leitung der Personalabteilung mit eigenen, internen Versetzungsmöglichkeiten an andere Standorten
- Die oft benutzten nationalen sozialen Maßnahmen wie die Frühpensionierung
- Die private Wiedereingliederungsagenturen die den deutschen Transfergesellschaften ähnlich sind
- Die öffentlichen und privaten Ausbildungs- und Qualifizierungsorganisationen.

208 Diese bietet Information, Beratung und Stellenvermittlung für die Arbeitnehmer und Hilfestellung für Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal

Alle mit den Akteuren verbundenen Aktivitäten finden in einem nach Möglichkeit sehr kurzen Zeitraum statt, um die Auswirkungen der Entlassungen auf die steigende Arbeitslosenquote in der Region auszugleichen und um einen Teufelskreis von entstehender Langzeitarbeitlosigkeit zu vermeiden. Es müssen gezielt Lösungen für Arbeitnehmer mit ihren spezifischen Qualifikationsprofilen gefunden werden. Diese Aufgabe fällt in den Bereich der sozialen Verantwortung des Unternehmens.

Im Hinblick auf die Revitalisierung treten nach Unterzeichnung des Vertrags zwischen dem Staat und dem betroffenen Unternehmen wiederum Akteure auf, die die berufliche Wiedereingliederung der Betroffenen unterstützen, wie beispielsweise die staatliche Arbeitsagentur.

Beteiligt sind aber auch staatliche Industriebehörden, lokale Entwicklungsbehörden (Region, Departement, Gebietskörperschaften, usw.), die lokalen Wirtschaftsentwicklungsagenturen, die Handels- und Handwerkskammer und oft auch eine private Revitalisierungsfirma. Diese Aufgabe der Revitalisierung entstammt oft dem Bereich einer „bürgerlichen Selbstverantwortung“ der Firma, auch wenn sie mittlerweile aus einer gesetzlichen Verpflichtung hervorgeht. Es geht nun darum, in dem betroffenen Gebiet auf mittel- und langfristige Sicht die abgebauten Arbeitsplätze durch Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen zu kompensieren. Die für eine solche Revitalisierung ausgewählten Projekte sehen normalerweise einen Zeitplan von 3 Jahren für die Schaffung neuer (Ersatz-)Arbeitsplätze vor. In der Praxis verstreichen aber oft mehr als 5 Jahre seit den ersten Entlassungen. Das Timing ist hier also keinesfalls so kurzfristig angelegt wie bei der angestrebten beruflichen Wiedereingliederung der Entlassenen.

## 16.4 Indikatoren und Evaluation: Sekundäreffekte durch neue Arbeitsplätze?

Im Rahmen der Revitalisierungsverpflichtung werden auch die zu erreichenden Zielgrößen im Hinblick auf die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen festgehalten. Über die Messbarkeit der Zielerreichung über Indikatoren gibt es in Frankreich eine aktuelle Debatte.

Die Debatte existiert zwischen:

- denjenigen, die die Arbeitsplatzschaffung in Form einer reinen Flussrechnung sehen. Es wird ausschließlich die konkrete Anzahl von neuen Arbeitsverträgen für die Betroffenen betrachtet. Berücksichtigt werden die unmittelbar durch

Ersatzmaßnahmen geschaffenen Arbeitsplätze und diese dann abgeglichen mit den personengebundenen Arbeitsplatzverlusten, die durch die Schließung der betroffenen Firma entstanden sind

- und denen, für die die Revitalisierung ein langfristiger Auftrag ist – die Zielgrößen sollen meistens innerhalb von 3 Jahren erfüllt sein und zielen auf eine Arbeitsplatzschaffung als „Bestandsziel", allerdings ohne Beachtung der Qualität der neuen Arbeitsplätze.

Darüber hinaus werden nur die unbefristeten Arbeitsverträge in die Zählungen einbezogen, allerdings führt die Entwicklung der Personalpolitik innerhalb der Unternehmen (im Rahmen zur Steigerung der Flexibilität) ebenfalls zur Reduzierung der unbefristeten Arbeitsverträge. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Debatte um die geeigneten Indikatoren in Zukunft durch Veränderungen in der Berufswelt mit beeinflusst wird.

Eine alternative Methode zur Messung von Effekten durch die geschaffenen Arbeitsplätze wäre die Entwicklung des globalen Lohnaufkommens innerhalb eines Gebietes zu betrachten. Diese Evaluation würde dann einschließlich der Zeitarbeitsverträge und den Lohn- und Gehaltseffekten der lokale Zulieferbetrieben vollzogen. Auf diese Weise würden allerdings alle Arbeitsplätze ohne qualifikationsbedingte Unterscheidungen berücksichtigt werden. Außerdem würden so ggf. qualifikationsbezogene Veränderungen in der Arbeitswelt, die zwischen den qualitativ höheren (Stichwort Wissensgesellschaft) und weniger qualifizierten Arbeitsplätzen stattfinden, in Betracht gezogen werden können. Nach Auffassung von Beobachtern könnte eine solche Maßnahme einen guten Überblick über das „Vermögen", das von einer Firma innerhalb eines bestimmten Gebietes investiert wird, verschaffen.

## 16.5 Branchenorientierte Förderung – Industrie versus Dienstleistung?

In der Vergangenheit waren die regionalen Ersatzmaßnahmen ausschließlich auf Industrieansiedlungen konzentriert. Konjunktur- und Wirtschaftskrisen, anhaltender Strukturwandel und ein durch die neue Gesetzeslage mit entstandener Handlungspragmatismus haben die Tätigkeitsfelder für Revitalisierungsmaßnahmen erweitert. Dies geschah zunächst zugunsten von Dienstleistungsfirmen für Industrie- und Produktionsunternehmen, dann auch in Richtung kleinerer Privatunternehmen, die besonders viele Arbeitsplätze schaffen, bis hin zu ande-

ren, nicht rein wirtschaftlichen oder sozialunternehmerischen Zweigen wie etwa Altenheimen.

Dieser Paradigmenwechsel (Abkehr von der Idee zur Schaffung von Industriearbeitsplätzen als Kompensationsstrategie) verdeutlicht eine gewisse konzeptionelle Ratlosigkeit der betroffenen Regionen gegenüber den anhaltenden Arbeitsplatzverlusten. Daher sind heute die Revitalisierungsvereinbarungen für nahezu alle wirtschaftlichen Tätigkeitsbereiche geöffnet worden.

## 16.6 Breite Wirtschaftsförderung oder „Cluster-Ansatz"?

Es zeigt sich, dass die Qualität einer Revitalisierungsmaßnahme häufig abhängig ist von den Annahmen der vorhergegangenen Impactstudie, die Aussagen über den Einfluss der Schließung bzw. der Restrukturierung des Unternehmens auf die betroffene Region nimmt und von der in der Studie erstellten Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken Analyse der Wirtschaftsregion.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie werden schließlich Ziele festgelegt und die vorhandenen Mittel in ihrer Sachdienlichkeit zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen angepasst. In einigen Fällen ist aufgrund der strukturellen Schwäche und mangelnden ökonomischen Schwerpunktaktivitäten einer Region ein umfassender „Querschnittansatz" in der Förderung erforderlich. In anderen Fällen ermöglicht die Identifizierung von endogenen Entwicklungspotenzialen die Fokussierung auf einen strategischen Clusteransatz, der an Marktentwicklungen, den wirtschaftlichen Potenzialen des Gebietes, den personellen Potenzialen und den vorhandenen Bildungs- und Kompetenzzentren angepasst wird. Dieser Ansatz wurde im Fallbeispiel Composite Park angewandt.

## 16.7 Revitalisierungsverpflichtung und Unternehmen im internationalen Wettbewerb

Die gesetzliche Revitalisierungsverpflichtung für französische Firmen ist einzigartig in Europa und bedeutet daher eine besondere Belastung für Unternehmen mit Sitz in Frankreich. Die Verpflichtung bezieht sich auf Konzerne mit mehr als 1000 Mitarbeitern und sorgt im internationalen Standortwettbewerb für zusätzliche Kosten, die sich grundsätzlich negativ auf Frankreichs Attraktivität als Wirtschaftsstandort und die Standortwahl für zukünftige Ansiedlungen auswirken könnte.

In den vorgestellten französischen Fallbeispielen repräsentiert der Teilbereich „Revitalisierung“ nur rund ein Zehntel der Gesamtkosten, die bei einer Firmenschließung anfallen. Der weitaus größte Kostenblock ergibt sich aus den sozialen Maßnahmen, von denen allerdings einschränkend anzumerken ist, dass ein Teil von ihnen häufig in Form von Frühpensionierungen auf den Staat übertragen wird. Wenn man die aktuellen Investitionen betrachtet, scheint die französische Revitalisierungsstrategie die Attraktivität Frankreichs als Wirtschaftsstandort nicht zu mindern. Die ausländischen Investitionen bewegen sich auf einem stetig hohen Niveau und platzieren Frankreich weiterhin in der europäischen Spitzengruppe.

## 16.8 Einsatzmöglichkeiten der während einer Revitalisierungsphase aufzubringenden Finanzmittel

Als ein wesentlicher Trumpf der Revitalisierungsregelung kann die Tatsache angesehen werden, dass die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel nicht aus dem klassischen Feld der Regionalförderung stammen (etwa aus dem der regionalen Zuschüsse des AFR (Aides à Finalité Régionale), der den Höchstbetrag an Zuschüssen und Subventionen für regionale Unternehmensinvestitionen limitiert. Die Existenz einer Revitalisierungsvereinbarung ist vom Grundsatz her von Vorteil für eine Wirtschaftsregion und kann sich positiv auf deren Attraktivität und auf Entscheidungen im Hinblick auf neue Firmenniederlassungen auswirken. Ebenso stellen sie für Gebiete, die über keine eigenen Unterstützungsstrukturen verfügen, eine Art umgekehrte de-minimis-Beihilfe dar.[209] Die finanziellen Einsatzmöglichkeiten im Rahmen einer Revitalisierungsmaßnahme können auch Mittel beinhalten, um existierende Einrichtungen auszubauen, wenn diese Schwierigkeiten haben, ihren Haushalt während angespannter Konjunktursituationen auszugleichen, Ausbildungsmaßnahmen für bestimmte Zielgruppen zu finanzieren, Teilnahme an lokalen Unterstützungsnetzwerken (Plateformes d‘initiative locale); die Darlehen für Unternehmen gewähren können usw.

209 De-minimis-Beihilfen sind Beihilfen, die von einem EU-Mitgliedstaat an Unternehmen vergeben werden und deren Betrag als geringfügig anzusehen ist. Folglich sind sie von der Anwendung der Wettbewerbsregeln ausgenommen

## 16.9 Unternehmensbezogene Maßnahmen oder Maßnahmen zur Stärkung der Attraktivität einer Region?

In den meisten Revitalisierungsfällen ist ein Mix aus unterschiedlichen Investitions- und Interventionsmaßnahmen zu beobachten, die für die Attraktivitätssteigerung der jeweiligen Region angewandt werden. Für eine industriell-gewerblich orientierte Weiterentwicklung der Region wird zunächst ein attraktiver Standort (d.h. gut ausgestattete Industrie- und Gewerbegebiete), kompetentes und gut ausgebildetes Fachpersonal (d.h. insbesondere auf unternehmerische Belange hin angepasste Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen) benötigt, bevor die lokalen und regionalen Akteure in der Lage sind, weitere Firmen anzusiedeln oder Bestandsunternehmen weiter zu entwickeln. Viele Firmen werden erst durch ein besonderes Angebot an Prämien (Beratung, Unterstützung, Finanzierungen, etc.) angezogen. Gerade durch solche Unterstützungsmerkmale lässt sich in Frankreich eine Revitalisierungsregion von anderen Regionen, die wirtschaftlich stabil sind, unterscheiden.

Allerdings muss an dieser Stelle eingeschoben werden, dass sich die Förderphilosophie tendenziell in Richtung schnell vorzeigbarer Ergebnisse entwickelt. Maßnahmen für die nachhaltigere Attraktivitätssteigerung eines regionalen Wirtschaftsraumes werden häufig aufgeschoben. Dies gilt umso mehr, wenn es an zahlungskräftigen Trägern fehlt, die in der Lage wären, strategische Wirtschaftsförderungsmaßnahmen auch noch nach Beendigung der unternehmensgetragenen Revitalisierung weiter zu verfolgen. Was den Auftrag „Composite Park“ anbelangt, wurde besonders Wert darauf gelegt, die Weiterverfolgung der durchgeführten Maßnahmen auf die lokalen Behörden zu übertragen.

## 16.10 Wie können Mitnahmeeffekte vermieden werden?

In jedem Revitalisierungsabkommen wird die Anzahl der bis zum Ende des Förderzeitraumes zu schaffenden Arbeitsplätze projektbezogen festgelegt. Die in den verschiedenen Teilabschnitten der Gesamtfördermaßnahme vom Projektausschuss vorgesehene Anzahl Arbeitsplätzen übersteigen die im Abkommen festgelegte Anzahl jedoch in den meisten Fällen (in der Regel um bereits im Voraus etwaige Verluste auszugleichen).

Die Arbeitsplatzbilanzen zeigen, dass die tatsächlich geschaffenen Arbeitsplätze langfristig bei durchschnittlich 60% der Höhe der ursprünglichen Zielsetzung

liegen. Die im Rahmen der erforderlichen Evaluation dann oftmals aufgeworfene Frage ist, wie viele von diesen Arbeitsplätzen mittel- bis langfristig am Standort auch ohne die Firmenunterstützung entstanden bzw. sowieso geschaffen worden wären.

Um diese Debatten zu vermeiden, sollte es darum gehen, die Unternehmen dazu zu bringen, früher, schneller und stärker am Standort zu investieren. Die Rolle des Leiters der Umstrukturierungsmaßnahmen ist es, das unternehmerische Vorgehen zu bestätigen, allzu ausgefallene Projekte zu vermeiden, zu ehrgeizige Projekte zu mäßigen und unseriöse Projekte zu beenden.

## 16.11 Die Revitalisierung durch spezifische Fondslösungen

Eine immer wiederkehrende Herausforderung ist zu entscheiden, welches Mittel am besten geeignet erscheint – Zuschuss oder eine Finanzierung?

**Tab. 15: Arten von Maßnahmen**

| Art von Maßnahmen | |
|---|---|
| Monetäre Hilfe (Geld muss nicht zurück gegeben werden) | für Einstellungen, Ausbildung, materielle oder Immobilieninvestitionen, usw. |
| Monetäre Hilfe auch | für direkte Unterstützung (man setzt Geld ein) oder indirekte Unterstützung (man vermeidet Geld auszugeben: Kosten- oder Steuerbefreiung, usw.) |
| Finanzierung (Kredit muss vollständig zurückgegeben werden) | in Form von Eigenkapital: Kapitalbeteiligung, Wandelanleihe, Gesellschafterkonto<br>Kostenanpassungen: Deckungsfonds<br>Finanzierung des Umlaufvermögensbedarfs (Kunden Konto) |

Es zeigt sich, dass das Entwicklungsbeteiligungsdarlehen das umfassendste Mittel ist. Denn es ist zweckfrei, verstärkt die Eigenmittel der Firma, finanziert den Umlaufvermögensbedarf und bleibt immer vorhersehbar, was Abschreibungszeiten und Kosten anbelangt.

Die Einrichtung eines Fonds von und für Entwicklungsbeteiligungsdarlehen im Rahmen einer Revitalisierungsverpflichtung folgt dem nachstehenden Schema: Der Beitrag der Firma deckt das Ausfallrisiko von Darlehen, die entweder von einer privaten Bank oder einem öffentlichen Dienstleiter (OSEO), einem Projektdienstleiter wie Sémaphores, gewährt werden. Man versucht mit der Fondslösung eine starke Hebelwirkung zu erzielen; denn für den Bereitstellungsbeitrag einer Firma wird in der Regel das Vierfache als Darlehen gewährt, da das Ausfallrisiko und die Ausfallwahrscheinlichkeit auf unterschiedliche Empfänger verteilt ist. Angesichts der aktuellen Finanzierungshemmnisse der traditionellen Banken ge-

genüber den von der Krise betroffenen Firmen und der Ratingproblematik (Basel II), stellt sich dieser Mechanismus als neue Finanzierungsalternative mit Hebelwirkung für die gesamte Finanzierung eines Projektes dar.

## 16.12 „Hau-Ruck-Aktionen" oder langfristige Maßnahmen?

Obwohl in der Vergangenheit die Revitalisierungsaktionen der Großunternehmen zwangsläufig für eine langfristige Zeit vorgesehen waren (42 Jahre für das Staatsunternehmen Charbonnages de France im Rahmen des „Auslaufbergbaus"), verpflichtet heute das Gesetz die Unternehmen zu kurzfristigen Aktionen, deren Zielsetzungen innerhalb von 3 Jahren erfüllt sein sollen. Daher müssen die angewandten Mittel effektiv und bestmöglich auf die sozio-ökonomische Beschaffenheit der Region oder der Firma angepasst sein. Sie sollten auch eine rasche Wirkung zeigen. Die wirtschaftliche und strategische Neustrukturierung einer Region, besonders im Fall großer industrieller Umbrüche, wo vorher Monostrukturen herrschten, kann jedoch nicht ohne strategische Zielvorgaben und längerfristige Entwicklungsperspektiven betrachtet werden. Hier entsteht ein Zielkonflikt.

## 16.13 Möglichkeiten der Zusammenführung aller Mittel auf Gebiets- oder regionaler Ebene

Viele Großunternehmen sind insbesondere durch die Finanz- und Wirtschaftskrise mit eigenen Finanz- und Absatzproblemen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund besteht die Gefahr, dass solche Unternehmen deutliches Desinteresse und Minderengagement an ihrer Rolle als „staatsbürgerliche Firma" mit traditionell hohem Verantwortungsbewusstsein im Falle von Umstrukturierungen zeigen.

Der derzeitige Pragmatismus des Staates als Vertragspartner in der Verpflichtungserklärung basiert einerseits auf dem Grundsatz der Gleichheit und der Gleichbehandlung aller Regionen, andererseits aber auch auf der alten französischen Tendenz hin zu einer „jakobinischen Zentralisierung", die die Staatsbehörden ermuntert, den unternehmerischen Verpflichtungen im Falle von Restrukturierungen wieder stärker nachzugehen und eine stärkere Kontrollfunktion auszuüben. Die Krise, die starke Arbeitsplatzverluste ausgelöst hat, multipliziert derzeit die „kleineren" Revitalisierungsaktionen in Frankreich. Darüber hinaus kommt es zu räumlichen Überschneidungen und möglichen Doppelungen von Maßnahmen in

betroffenen Regionen. Daher wird derzeit die Option geprüft, alle unternehmerischen Revitalisierungsmittel gebündelt in Staatshand zusammenzulegen. Die Mittel könnten so unter Effizienzgesichtspunkten zusammengeführt werden, um Projekte gezielter zu priorisieren, besser zu unterstützen und ihnen Kohärenz zu geben.

Die Verstärkung der Krise hätte grundsätzlich einen Anstieg an Revitalisierungsabkommen nach sich ziehen müssen. Man muss aber feststellen, dass es trotz einer Vervielfachung der Sozialpläne in vielen Fällen keine Revitalisierungsvereinbarungen unterzeichnet wurden. Dazu dürften unterschiedliche Gründe vorliegen, wie:

- Druckaufbau der Unternehmen gegenüber staatlichen Akteuren, was einen möglichen weiteren Beschäftigungsabbau in der Krise anbelangt
- Desinteresse gegenüber den konventionellen Maßnahmen, überforderte Staatsbehörden durch die Zunahme vieler Restrukturierungen
- mühsames Vorankommen und politische Abstimmungsprozesse bei der Ernennung der zuständigen Kommissare für die industrielle Umstrukturierung.

## 16.14 Die Rolle des Lenkungsausschusses

Im Rahmen der Steuerung der Revitalisierungsvereinbarung sind folgende Gremien von Bedeutung:

- Das sogenannte **Genehmigungskomitee** (oder auch „eingeschränkte Steuerungskomitee“) dessen Aufgabe es ist, die geplanten Vorhaben im Rahmen des Revitalisierungsauftrages zu prüfen und zu genehmigen. Die Professionalität und Projekterfahrung der verschiedenen Mitglieder ist dabei von entscheidender Bedeutung, denn es muss ihnen möglich sein, die verschiedenen Projektvorschläge und deren voraussichtlichen Arbeitsmarkt- und regionalökonomischen Effekte zeitnah bewerten zu können
- Der **Lenkungs- und Projektausschuss**. Dieser Ausschuss hat die Funktion eines Sprachrohrs für alle mitwirkenden Akteure. Da man möglichst alle Akteure an der Maßnahme beteiligen will, ist dies der sicherste Weg, dass sich niemand bevorzugt oder übergangen fühlt. Das Handlungsbewusstsein des Auftraggebers (d.h. der Firma, die die Revitalisierung finanziert) und des von ihr ausgewählten Dienstleiters als Umsetzungsagentur ist erfahrungsgemäß von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Projektes, unabhängig davon, welche Probleme in dessen Verlauf auftreten können und auftreten werden.

**Die neuen Kommissare für die industrielle Umstrukturierung**

Die zehn regionalen Kommissare für Fragen des strukturellen Wandels und der industriellen Umstrukturierung sind ähnlich einer Monitoringagentur damit beauftragt, die Schlüsselakteure des jeweiligen regionalen Arbeitskräftepools (z.B. Kammern, Ausbildungsstätten, Arbeitsagenturen) vor möglichen sozio-ökonomischen Umbrüchen und arbeitsmarktdeduzierten Schwierigkeiten zu warnen, diese zu begleiten und dabei zu unterstützen, neue regionale berufliche Kompetenzprofile mit aufzubauen. Sie verfügen hierfür über verschiedene staatliche Mittel wie zum Beispiel die Revitalisierungsmöglichkeiten des Fonds National de Revitalisation des Territoires *(FNRT – Nationaler Fonds für die Revitalisierung der Gebiete),* dotiert mit einem Budget von 150 Millionen Euro, Unterstützungs- und Vermittlungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gewährung von Krediten, den Unterstützungsleistungen und Ausfallgarantien der Agentur OSEO[210] (speziell für KMU in kritischen Lebenszyklen) und von Maßnahmen angesichts der Kurzarbeit sowie zu allen Fragen der beruflichen Wiedereingliederung von Arbeitslosen. Unter der administrativen Ebene der regionalen Präfekte angesiedelt, sind die Kommissare beauftragt, die Gesamtheit aller geplanten Revitalisierungsinitiativen und bereits existierenden Maßnahmen einer Region zu koordinieren sowie die Leitung und Implementationskontrolle der Umstrukturierungsvereinbarungen zu übernehmen.

210 OSEO ist 2005 aus der staatlichen Innovationsagentur ANVAR und der Bank für kleine- und mittlere Unternehmen BDPME hervorgegangen und unterstützt KMU in Fragen der Innovations- und Technologieentwicklung der der Finanzierung von Projekten und Gewährung von Bürgschaften.

# Teil D Handlungsempfehlungen

## 17 Ausgangslage

Aus vielen Untersuchungen auf nationaler und internationaler Ebene geht hervor, dass unternehmerische Restrukturierungen nicht mehr den Charakter von „Unfällen“ haben oder singuläre Phänomene sind, sondern vielmehr zu einem kontinuierlichen Merkmal des Wirtschaftswandels geworden sind.[211] Restrukturierungen (im englischen als „Business Restructuring“ bezeichnet) können in Anlehnung an den „European Restructuring Monitor[212]“ folgende Maßnahmen umfassen:

- *Standortverlagerungen* (Unternehmensaktivitäten verbleiben im Unternehmen oder Konzern, die Produktion oder Verwaltung wird aber an einen anderen Standort innerhalb des selben Landes verlagert.)
- *Outsourcing* (Ein Teil der Unternehmensaktivität wird durch Auftragvergabe an ein anderes Unternehmen im selben Land ausgelagert.)
- *Offshoring und Delokalisierung* (Die Aktivitäten werden unternehmensintern oder durch Auftragsvergabe in ein anderes Land verlagert.)
- *Standortschließung und Insolvenz* (Wenn ein Standort geschlossen wird, ohne von Offshoring oder Delokalisierung betroffen zu sein oder das Unternehmen Insolvenz anmelden muss.)
- *Merger/Akquisition (*Zwei Unternehmen verschmelzen, oder verlaufen in der Akquisitionsphase interne Restrukturierungsprozesse an, die Rationalisierung und Personaleinsparungen vorsehen.)
- *Interne Restrukturierung* (Das Unternehmen unternimmt einen Arbeitsplatzabbau, der nicht mit den anderen Restrukturierungstypen in Zusammenhang steht)
- *Änderung und Erweiterung von Geschäftsfeldern* (Das Unternehmen muss das Personal umschulen, qualifizieren oder neues Personal einstellen.)

Solche betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen und der damit oftmals einhergehende Personalabbau können vor allem im Fall von Großunternehmen multidi-

211 Siehe z.B. Ahlers, Elke; Öz, Fikret; Ziegler, Astrid (2007), Standortverlagerung in Deutschland – einige empirische und politische Befunde, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 194, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

212 Siehe dazu die Arbeit von Storrie/Ward 2007

mensionale Auswirkungen annehmen[213]. Die Schließung oder Verlagerung eines Produktionsstandortes kann sich im Sinne der Glokalisierung, also der Auswirkung von lokalen Ereignissen auf globale Maßstäbe bzw. in umgekehrter Wirkungsrichtung, sowohl auf lokale, regionale oder gar (supra-)nationale Begebenheiten auswirken. Aufgrund der weitreichenden Konsequenzen und Gefährdungen für die Beschäftigten, der verbundenen Zulieferer- und Wertschöpfungsketten und der Folgen für Regional-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik sind Betriebsverlagerungen und Standortschließungen in jüngerer Zeit in der Öffentlichkeit, von Politik und Gewerkschaften stark diskutiert worden[214]. Denn die restrukturierungsbedingten Konsequenzen zeigen sich:

- auf lokaler bis regionaler Ebene durch die beschäftigungspolitischen Folgen der Entlassungen von den meist aus dem regionalen Unternehmensumfeld stammenden Mitarbeitern und den damit verbundenen sozialen und gesundheitlichen Folgen des Arbeitsplatzverlustes. Gleichzeitig sind ein Zusammenbrechen von bis dahin bestehenden Wirtschaftskreisläufen und ein Rückgang der lokalen Kaufkraft zu befürchten
- auf Ebene des Standortes durch das Brachfallen von meist zentral gelegenen und infrastrukturell gut erschlossenen Flächen, die ggf. kostenintensiv aufbereitet werden müssen, um über eine Investorensuche überhaupt neu vermarket werden zu können
- auf regionaler bis (supra-)nationaler Ebene durch den immer stärker in den Vordergrund tretenden Imageverlust, den ein Unternehmen in Folge von Restrukturierungsmaßnahmen riskiert. Der öffentliche Imageschaden, den Nokia im Fall Bochum davon trug, belegt dies.

Die beim Unternehmen entstehenden Kosten einer Restrukturierung werden (rationales ökonomisches Handeln vorausgesetzt) mit in die Erwägungen einer Standortverlagerung einfließen. Solche Kosten entstehen auf Unternehmerseite nicht nur durch den Aufbau von neuen Produktionsstätten an anderen Standorten und die erforderliche Suche und Qualifikation der Beschäftigten. Die in Deutschland wie auch in Frankreich vorhandenen gesetzlichen Grundlagen, wie die im BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) vorgesehenen Instrumente des Interessenausgleichs und Sozialplans können mögliche Handlungshürden zur Entscheidung und Durchführung einer Restrukturierung darstellen. Durch das Instrument des

213 Siehe Moreau 2008 für den AgirE-Endbericht und das dort entwickelte 3-M-Modell zu den multiplen Auswirkungen von Restrukturierungen

214 Huber, Berthold; Wetzel, Detlef; Eichler, Bertin (Hrsg.) (2008), Standortverlagerungen. Reisende soll man aufhalten, in: direkt, Der Infodienst der IG Metall, Nr. 13, S. 4, Frankfurt a. M.: IG Metall.

Interessenausgleichs hat der Betriebsrat eine Einflussmöglichkeit auf die Willensbildung des Unternehmers, die er zum Schutz der möglichen Verlierer einer Betriebsänderung ausnutzen kann. In diesem Sinne kann ein Interessenausgleich auch zur gänzlichen Verhinderung wirtschaftlicher Nachteile bei den Betroffenen führen, wenn der Unternehmer überzeugt werden kann, die Betriebsänderung gänzlich zu unterlassen. Der Zweck des Sozialplans liegt dagegen in der Bereitstellung von Überbrückungsleistungen für die Arbeitnehmer, der Entschädigung für den Verlust des Arbeitsplatzes als auch in der Förderung der Akzeptanz einer Betriebsänderung oder Restrukturierung durch Gewährung von Kompensationsleistungen. Das BetrVG hat mit dem Instrument des Sozialplans eine Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vorgesehen, die über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile Aussagen trifft, die dem Arbeitnehmer infolge von geplanten Betriebsänderungen entstehen. Hauptsächlicher Inhalt sind Abfindungszahlungen bei Verlust des Arbeitsplatzes. Oft finden sich in Sozialplänen für das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer separate Regelungen. Weitere Regelungsbereiche sind Maßnahmen zur Einrichtung von Transfergesellschaften gemäß SGB (Sozialgesetzbuch) III, um den Betroffenen den Übergang in einen anderen Beruf oder eine neue Stelle zu erleichtern.

Der im Rahmen der vorliegenden Studie untersuchte „AEG-Nürnberg Fall“ zeigt dies exemplarisch auf. Der Sozialtarifvertrag war der bis dato höchst abgeschlossene in Deutschland und beinhaltete Abfindungen in Höhe von 1,8 Monatsgehältern pro Jahr Betriebszugehörigkeit. Darüber hinaus wurde eine Transfergesellschaft beauftragt, die erwerbslosen Arbeitnehmer ein Jahr lang bei der Arbeitssuche zu unterstützen, so dass den Betroffenen wenigstens eine überbrückende finanzielle Sicherheit geboten werden konnte. Es hat sich gezeigt, dass öffentliche und von der Politik getragene Protestaktionen notwendig waren, um in der schwierigen Situation noch ein möglichst gutes Verhandlungsergebnis zu erreichen.

#### Voraussetzungen

Wie die vorliegenden Fallbeispiele dieser Studie belegen, ergeben sich unter bestimmten Voraussetzungen für die betrieblichen, gewerkschaftlichen und regionalen Interessenvertretungen strategische Handlungsmöglichkeiten, um bei unternehmensinduzierten Restrukturierungen Alternativen für Wirtschaft und Region, Beschäftigte, verbundenen Unternehmen und Zulieferer zu entwickeln. Die Debatten und Kämpfe um Betriebsschließungen können in Teilen erfolgreich sein, sofern es gelingt, die Entwicklung alternativer Unternehmens(fortführungs-)

konzepte, Branchenstrategien sowie Beschäftigungs- und Qualifikationsmöglichkeiten für die Betroffenen voranzutreiben und alternative Entwicklungspfade für Stadt und Region zu beschreiten.

Dies zeigt sich beispielsweise am Fallbeispiel Eisenhüttenstadt, wo von Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern eine sozial- und regionalpolitische Ergänzung zum Rationalisierungskonzept entwickelt werden konnte, so dass ein regionales Revitalisierungskonzept im Interessenausgleich und Sozialplan integriert und als Handlungsmaxime nachhaltig verbindlich wurde. Mit Hilfe einer vom Unternehmen getragenen Sockelfinanzierung in Höhe von 6 Millionen Euro konnte die Grundlage für die weitere Entwicklung der lokalern und regionalen Ökonomie geschaffen werden.

Darüber hinaus konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden, unter welchen Prämissen und Rahmenbedingungen sowohl bei folgenreichen betrieblichen Restrukturierungen als auch auf freiwilliger Basis Ausgleichs- und Entwicklungsmaßnahmen von Unternehmen für die lokale und regionale Wirtschaft implementiert werden können.

# 18 Strategien

## 18.1 Das regionale Produktionsumfeld erhalten und stärken

Die vergleichende Analyse aller Fallstudien zeigt, dass drei Grundtypen des unternehmerischen Engagements für das Standortumfeld und den näheren Wirtschaftsraum identifiziert werden können.

#### Unternehmerische Handlungstypen

Unternehmerisches Engagement bedeutet im Kontext dieser Arbeit, durch Bereitstellung von monetären und non-monetären Ressourcen auf freiwilliger oder verpflichtender Basis Unterstützungsleistungen zum Erhalt und zur Fortentwicklung der regionalen Wirtschaftsstrukturen zu entwickeln oder bereitzustellen. Damit geht entsprechend der vorliegenden Erkenntnisse der Handlungsansatz grundsätzlich über die im Theorieteil der Arbeit skizzierten Kernelemente einer Corporate Social Responsibility hinaus.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie identifizierten Handlungsgrundmuster von Unternehmen können in dreifacher Hinsicht typisiert werden:

**Reaktiv** – Das Unternehmen kommt, wie in den französischen Fallstudien dargelegt, einer gesetzlichen Verpflichtung nach und investiert in Abstimmung mit anderen Akteuren in regionalökonomische Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen. In Deutschland werden Maßnahmen wie etwa die Verpflichtung zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen in der Regel erst über großen öffentlichen und gewerkschaftlichen Druck reaktiv generiert.

**Pro-aktiv** – Gerade in stabilen Standortsituationen sieht das Unternehmen über die Bereitstellung von Unterstützungsleistungen die prozessorientierte Entwicklung des regionalen Produktionsumfeldes als Daueraufgabe und als Teil der Unternehmensstrategie an. Hierbei stehen insbesondere die Förderung bestimmter Zielgruppen (z.B. KMU oder Existenzgründer in technologienahen Bereichen) oder am Clusteransatz orientierte Schwerpunktthemen (z.B. Automotive) im ökonomischen Eigeninteresse der Förderer. Ein vitales und wachstumsorientiertes Unternehmen benötigt entsprechend der Exegese der aufgezeigten Fallstudien und Unternehmensstrategien ein gesundes wirtschaftliches Umfeld mit fachlichen Kompetenzen bei standortnahen Zulieferern, entwicklungsfähigen Humanres-

sourcen und ein innovatives regionales Produktionsklima. Eine solche Strategie verfolgen beispielsweise Michelin oder Arcelor-Mittal in Eisenhüttenstadt. Das Fallbeispiel Vivendi aus Frankreich und deren freiwilliges finanzielles Engagement ist ebenfalls als pro-aktiv einzuordnen, wenngleich als Handlungsmotivation des Unternehmens die Sorge vor einem möglichen öffentlichen Imageverlust ausschlaggebend war.

**Mischform** – Fallbeispiele wie in Eisenhüttenstadt und Wolfsburg dokumentieren darüber hinaus, dass die dort entwickelten Konzepte ursprünglich als Reaktion auf eine Krise und anstehende Restrukturierung entwickelt wurden, mittlerweile aber als dauerhafte Entwicklungsaufgabe im ureigenen Unternehmens- bzw. Konzerninteresse angesehen werden.

### Von der Corporate Social Responsibility zur Corporate Regional Responsibility?

Besonders im Hinblick auf die pro-aktiven Handlungsformen können Analogien zum CSR-Ansatz gebildet werden. Unter dem CSR-Ansatz wird nach jüngerem Forschungsstand die strategische Positionierung eines Unternehmens im Sinne des gesellschaftlichen Engagements verstanden. Doch obwohl CSR als wichtige Triebkraft der unternehmerischen Standortbindung angesehen werden kann, ist ein räumlicher Bezug in den CSR-Ansätzen nur implizit gegeben.[215] Das in Teil A Kapitel 3 dargestellte Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) kann grundsätzlich als viel versprechender Ausgangspunkt für die Ableitung eines neuen Erklärungsansatzes bzw. eines neuen Verständnisses von unternehmerischer Verantwortung für die Region weiterentwickelt werden. Dies gilt, wie die Fallstudien zeigen, sowohl im Hinblick auf konkrete Restrukturierungsmaßnahmen als auch in Phasen stabiler Standortsituationen. Auch wenn sich hinter dem eventuell irreführenden Begriff *Social* (= sozial) im CSR-Konzept entsprechend der eingangs vorgestellten Definitionen nicht ausschließlich soziale, sondern auch wirtschaftliche und ökologische Handlungsfelder verbergen, lassen die meisten Handlungsmuster von CSR-Strategien in Unternehmen den klaren Bezug bzw. das Bekenntnis zur räumlichen Ebene (hier zu verstehen als erweiterter Standortraum des Unternehmens[216]) vermissen. Doch gerade das regionale Umfeld ist, wie diese Studie gezeigt hat, restrukturierungsgeschuldet ebenso von Bedeutung wie die Situation der Beschäftigten, da lokale und regionale Ebenen bei gravierenden Betriebsänderungen durch Sekundäreffekte (Kaufkraftverluste, Umsatzeinbußen bei

215 Siehe Taubken 2006, S. 155

216 Michelin definiert sein ökonomisches Umfeld im Radius von etwa 60-80 Km.

Zulieferern oder ortsnahen Dienstleistern) immer mit betroffen sind. Der Begriff des „regionalen Interessensausgleichs“, der im Rahmen eines auf die vorliegende Studie bezogenen Workshops von den Teilnehmern diskutiert wurde, beschreibt in Analogie zum beschäftigungsorientierten, betrieblichen Interessenausgleich daher am ehesten einen konzeptionellen Ansatzpunkt, wie restrukturierende Großunternehmen sich ihrer Verantwortung für Standort, Stadt und Region stellen.

Denn insbesondere der Erkenntnistransfer der französischen Fallbeispiele zeigt, dass Großunternehmen – aber ggf. auch KMU – im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten, bereits vor der sich andeutenden Notwendigkeit von Restrukturierungsmaßnahmen ihre Verantwortung für ihren Standort erkennen und entsprechend handeln. Im Rahmen eines regionalen Interessensausgleichs würde im Falle einer Standortschließung oder einer beschäftigungsreduzierenden Restrukturierung das Unternehmen über den Aushandlungs- und Verhandlungsweg (ggf. unter Druck öffentlicher, gewerkschaftlicher und politischer Meinungsführer) zu Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen für die regionale Ökonomie „bewegt“ werden können. Ein solcher Vorgang hat sich im Grundsatz bei der Implementierung des dortmund-projects bewährt.

Wie darüber hinaus der theoretische CSR-Ansatz andeutet und auch die Fallbeispiele Wolfsburg AG, Michelin und ArcelorMittal gezeigt haben, kann praktizierte Verantwortung für den Standort positive Effekte für die Produktions- und Wertschöpfungskette am Standort haben; beispielsweise, dass durch gezielte Förderungsmaßnahmen mit materiellen und immateriellen Mitteln Unternehmen im Betriebsumfeld gestärkt oder neue Betriebe in ihrer Gründung unterstützt werden können. Auch die Beteiligung an Investitionen ins soziale und (sozial-) infrastrukturelle Umfeld am Produktionsstandort, können Einflüsse auf wichtige Schlüsselfaktoren wie z. B. das Vorhandensein von Arbeitskräften mit den gewünschten Qualifikationen haben.

Daher wäre vertiefend zu untersuchen, ob und wie der Begriff des CSR im Kontext der Ergebnisse der vorliegenden Studie eine Abwandlung erfahren und von einer Corporate Social Responsibilty in eine Corporate Regional Responsibility (CRR) weitergeführt werden kann, wobei auch das Instrument des „regionalen Interessenausgleichs“ als freiwilliger Teil einer CRR-Strategie implementiert werden könnte. Dies würde zum einen die Bedeutung und im Sinne eines solchen Ansatzes die „praktizierte Verantwortung“ von Unternehmen für die Region in den Vordergrund stellen und zum anderen Maßnahmen im Rahmen von CSR-Strategien auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene im räumlichen

Kontext mit beinhalten. Damit bleiben auch die in Teil A Kapitel 3 erläuterten „internen und externen Dimensionen“ des CSR-Ansatzes erhalten.

Das noch weiter zu vertiefende Konzept einer Corporate Regional Responsibilty müsste daraufhin entwickelt werden, Engagement für den umgebenden Wirtschaftsraum als strategischen Mehrwert für das Unternehmen darzustellen und das Verantwortungsbewusstsein für verbundene Zulieferer, Beschäftigte und das regionale Produktionsumfeld unternehmensseitig zu stärken und besonders im Falle von umfangreichen Restrukturierungen nach außen hin zu dokumentieren (Stichwort: Regionaler Interessenausgleich).

Doch auch jenseits der Schärfung und möglichen Implementierung eines CRR-Labels zeigt die Synthese der Fallbeispiele, deren konzeptioneller Transfer beziehungsweise deren induktive Schlussfolgerungen Maßnahmenbündel auf, die ökonomische Alternativen für eine von Standortverlagerung oder Personalabbau betroffene Region darstellen können. Diese werden nachfolgend vorgestellt.

## 18.2 Endogene Potenziale nutzen

Eine Handlungsstrategie kann darin bestehen, als Teiloption zu Schließungs- oder Verlagerungsplänen ein tragfähiges ökonomisches Alternativkonzept (im Sinne von Fortführungsalternativen von bestimmten Unternehmensteilen, Ausgründungen etc.) zu entwickeln und dieses mit Unternehmensvertretern und ggf. mit politischer Rückendeckung zu verhandeln. Dazu ist es wichtig, auf ökonomische Expertisen zuzugreifen und zum Beispiel in Verhandlungen mit der Unternehmensseite die Vorteile eines Alternativ- und Fortführungskonzeptes darzustellen. Über eine solche verhandlungsorientierte Strategie kann dem Unternehmen die Win-Win Situation verdeutlicht werden.

Höchste Priorität sollte am Anfang eines angekündigten Restrukturierungsprozesses der Suchvorgang nach ggf. weiterzuführenden Teilabteilungen sein, die als Ausgründung (über Fremdinvestoren oder Mitarbeiterkapitalbeteiligungen) weiterhin unternehmerisch tätig sein können. Meist existieren in Unternehmen verschiedene Bereiche, die entweder so hoch spezialisiert sind (z. B. betriebseigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen), dass sie auch ohne den direkten Bezug zum ursprünglichen Unternehmen auf dem bisherigen Tätigkeitsfeld gewinnbringend Auftragsarbeiten ausführen können. Daneben existieren zumeist eine Reihe von ortsgebundenen Unternehmensteilen, wie z. B. Fuhrparks, Kantinen oder Lagerabteilungen, die als Dienstleister für das nahe Standortumfeld

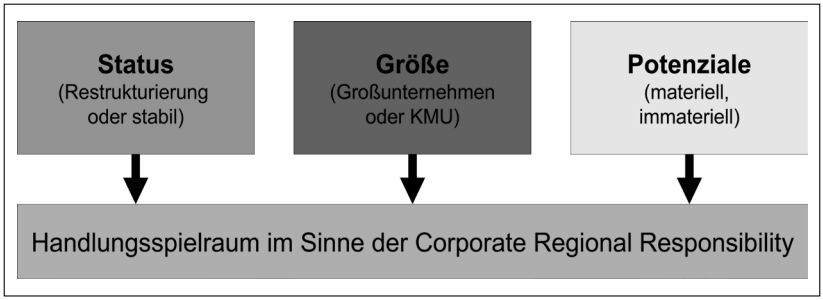
arbeiten können. Gerade letztere werden meist nur selten in Fortführungskonzepten berücksichtigt, stellen aber im erhöhten Maße eine Chance dar, vorhandene Infrastruktur zu nutzen und mit kompetentem und in alle Arbeitsvorgänge eingespieltem Personal weitere Nutzungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu ermöglichen. Mit einer solchen endogenen Fortführungsstrategie kann für einen Teil der Beschäftigten eines sich in der Restrukturierung befindenden Unternehmens ohne großen Kosteneinsatz direkt ein Ersatzarbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Nutzung von sachgegenständlichen und immateriellen Potenzialen im Sinne von z. B. Maschinen oder Knowhow eines Unternehmens, die im folgenden Kapitel unter dem Begriff *exogene Maßnahmen* vorgestellt und zur Diskussion gestellt werden.

## 18.3 Exogene Maßnahmen

Exogene Maßnahmen sind Maßnahmen, die zwar mit materiellen oder immateriellen Mitteln des Unternehmens durchgeführt werden, aber, ähnlich wie bei den CSR-Maßnahmen in der externen Handlungsdimension, nicht das Unternehmen oder dessen Mitarbeiter direkt betreffen, sondern bestenfalls indirekte Rückwirkung auf das Unternehmen haben können. Generell sind insbesondere bei exogenen Maßnahmen die drei Grundvariablen Unternehmensstatus, Unternehmensgröße und Unternehmenspotenziale (siehe Abb. 25) bestimmend dafür, welcher Handlungsspielraum für externe Maßnahmen denkbar ist.

**Abb. 25: CRR Drei Bedingungsdimensionen des Handlungsspielraums**




Quelle: B. Frauendienst und L. Lötscher

### Status

Der Status eines Unternehmens und seine standortbezogenen Entwicklungspläne spielen eine große Rolle dabei, welche Ziele ein Unternehmen mit möglichen CRR-Maßnahmen am Unternehmensstandort verfolgen wird. Ein stabiles Unternehmen, das für einen mittel- bis langfristigen Zeitraum ein Verbleiben am aktuellen Produktionsstandort plant, wird Strategien verfolgen wollen, die ihm ebenfalls stabile wirtschaftliche Bedingungen in der Produktions- und Wertschöpfungskette sichern und gleichzeitig Innovationen am Standort fördern, die für die eigene Weiterentwicklung notwendig sind. Die Beispiele der Michelin Development GmbH und das unternehmerische Engagement von ArcelorMittal in Eisenhüttenstadt belegen diesen strategischen Ansatz. Die Unterstützung für die ausgegründeten Unternehmen, die Anstrengungen, Ansiedlungen von neuen Unternehmen zu forcieren, der Stiftungsgedanke zur Stärkung des sozio-ökonomischen Umfelds und zur Bewältigung des demographischen Wandels (Stichwort: Facharbeitermangel) sowie die vielfältigen Aktionen ArcelorMittals in der Region dienen der Maxime der Schaffung einer attraktiven Region und eines positiven Unternehmensumfelds in Eisenhüttenstadt. Ähnlich verhält sich die Strategie der Michelin Development GmbH.

Im Gegensatz dazu wird ein sich in der Restrukturierung befindendes Unternehmen versuchen mit einem so gering wie möglich verlaufenden Kostenaufwand und unter Abwendung eines Imageverlustes durch den Prozess der Standortauflösung zu kommen. Die Kernmerkmale lauten hier:

#### Standorttreue Unternehmen sichern Stabilität und Wachstum

Im Falle von Eisenhüttenstadt waren die zugrunde liegenden endogene Potenziale der Region als eher gering einzuschätzen. Durch die über Jahre vorherrschende „Monokultur der Stahlproduktion“ war das wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Umfeld nur auf das Stahlwerk fokussiert. Eine Kultur der kleinen und mittleren Unternehmen als wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Unterbau konnte sich erst in der jüngsten Vergangenheit durch die Initiativen der beteiligten Akteure entwickeln. Dies bedeutete für ArcelorMittal die Notwendigkeit, eine verstärkte Akquisition und Bindung der benötigten MitarbeiterInnen voranzutreiben. Dies scheint derzeit durch die „Revitalisierung“ der Region gelungen.

#### Zurückziehende Unternehmen verfolgen das Ziel der Impactreduzierung

Dies zeigt das Beispiel um Electrolux und AEG-Nürnberg. Zwar hat das Unternehmen seinen Plan das Werk zu schließen und die Produktion zu verlagern umge-

setzt, musste aber hierfür einer hohen Kompensationsleistung nachkommen. Dabei zählen nicht nur der gewaltige Imageschaden und der damit verbundene Boykott von Electrolux-Produkten zu den schmerzhaften Folgeschäden der Werksschließung. Für eine negative Bewertung des Prozesses aus Sicht des Konzernes sorgte auch der Abschluss des bis dahin höchsten Sozialtarifvertrages, der die materiellen und finanziellen Kosten der Standortverlagerung deutlich nach oben trieb.

**Unternehmensgröße**

Der zweite wichtige Kernfaktor ist die Größe eines Unternehmens oder Konzerns. Großunternehmen bestehen in der Regel nach Restrukturierungsprozessen weiter fort und haben aus ihrer Sicht im günstigsten Fall eine Kostenreduktion in der oftmals globalen Produktionskette, wie im Falle von Continental, erwirkt. Daher sind sie während und nach der Restrukturierung liquide genug, um restrukturierungsbedingt auch regionale Kompensationsleistungen finanzieren zu können. Die französischen Beispiele können als Beleg gegenüber kritischen Stimmen in Deutschland angeführt werden, die eine mögliche Mehrbelastung als Gefährdung der Unternehmensziele (Wachstum und Rendite) interpretieren. Im Falle von KMU müssen solche Beiträge allerdings anders diskutiert werden. Restrukturierungsmaßnahmen von KMU dienen meist der Abwendung der Insolvenz. Daher sind nur in einer weitaus geringeren Anzahl von Fällen nach Restrukturierungsmaßnahmen Mittel vorhanden, die für Kompensationsleistungen an die Region genutzt werden können. Die französische Gesetzeslage berücksichtigt mit ihrer Beschäftigungsuntergrenze bei der Zahlung von Kompensationsleistungen solche Faktoren.

Andererseits können KMU oder Großunternehmen im Falle einer mittel- bis langfristigen Standorttreue wichtige Schlüsselakteure vor Ort sein, die grundsätzlich ein entsprechendes Investitions- oder Motivationspotenzial in die Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse mit einbringen können. Teubken diskutiert dies unter dem Aspekt der „Regional Governance“ und möglichen Unternehmensbeiträgen für die Regionalentwicklung.[217]

**Potentiale**

Doch unabhängig davon, welchen Status oder welche Größe ein Unternehmen hat, materielle oder immaterielle Potenziale werden in der Regel vorhanden sein, um diese für Wirtschaft und Beschäftigung in einer Region nutzen zu können. Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass beispielsweise auch Maschinen oder Ge-

217 Teubken 2006, S. 150ff.

bäude für Folgenutzungen bereitgestellt werden können. Der AEG-Nürnberg Fall verdeutlicht, dass durch die Einrichtung des ZAW – „Zentrum für Aus- und Weiterbildung in der Metropolregion Nürnberg GmbH“, welches die Maschinen von Electrolux kostenlos übernehmen konnte, ein positiver Effekt hinsichtlich der Qualifizierungssituation von Beschäftigten in Nürnberg erreicht werden konnte. Kleinere Unternehmen erhielten dadurch die Möglichkeit, ihre Auszubildenden für eine bestimmte Zeit an den Maschinen qualifizieren zu lassen. Das Fallbeispiel der Michelin-Development GmbH zeigt darüber hinaus auf, wie durch gezielte Beratung, Kontaktvermittlung und Kleinkredite Unternehmensgründungen gefördert werden können. Für weitergehende Überlegungen ist zu berücksichtigen, dass immaterielle (z.B. das Beratungs- oder Controlling Knowhow wie bei Michelin) oder gegenständliche Werte und Potenziale (Maschinen- und Anlagenausstattung) in der Regel unternehmens- oder branchenspezifisch sind und daher jeweils nur einzelfallspezifisch für konkrete Unterstützungsleistungen eingebracht werden können.

## 18.4 Umsetzungsorientierte Handlungsempfehlungen

#### Beteiligungsorientierung stärken

In allen im Rahmen der Studie vorgestellten Unternehmensbeispielen hat sich gezeigt, dass im Falle der Realisierung und Implementierung von Projekten und Wirtschaftsförderungsmaßnahmen durch Unternehmensbeiträge der beteiligungsorientierte Ansatz ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor ist. Dies gilt im Falle der regionalökonomischen Kompensation (Stichwort „regionaler Interessenausgleich“) gleichermaßen wie für eine prozessorientierte und strategische Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Beteiligung an regionalen Entwicklungsmaßnahmen in Analogie zum CRR-Ansatz.

So verhandelten Vertreter der IG Metall, der Dortmunder Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung sowie der ThyssenKrupp AG, um die Ausgleichsmaßnahmen für Stadt, Wirtschaft und Beschäftigung in Dortmund zu implementieren. Durch das dortmund-project ist ein neuartiges und komplexes Netzwerk zur Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung in Dortmund entstanden, in dem öffentliche und private Akteure auf vielfältige Weise miteinander kommunizieren und interagieren. Auch in Eisenhüttenstadt ist die Kooperation und gute Kommunikation zwischen den Schlüsselakteuren als ein Erfolgstreiber zu identifizieren. Das Engagement von ArcelorMittal in der Region geschieht in

enger Abstimmung mit den regionalen Akteuren. Dem Bürgermeister kommt dabei eine wesentliche Rolle als „Scharnierstelle“ zu. Je nach Maßnahme, die implementiert werden soll, vermittelt dieser an weitere kommunale Partner. Als sehr relevant hat sich zudem der Dialog mit den ansässigen Unternehmen herausgestellt, die für die Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur überaus wichtig sind. Ähnliche Schnittstellen- und Koordinierungsstrategien verfolgt die Michelin-Development GmbH für ihr ökonomisches Handlungsfeld im Südwesten Deutschlands.

#### Öffentlichen Druck aufbauen

Doch während die Michelin Development GmbH aus Eigenmotivation Maßnahmen zur Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen betreibt, zeigen andere Beispiele aus Deutschland, dass erst über massiven öffentlichen Druck und Arbeitskämpfe, Unternehmen in Restrukturierungsphasen dazu bewegt werden können, regionale Kompensationsleistungen bereitzustellen. Die Fallbeispiele aus Nürnberg und Dortmund (hier in der Frühphase) belegen dies eindrucksvoll und auch die proaktive Strategie von Vivendi zeigt, dass das Unternehmen Sorge vor öffentlichem Druck hatte und sich daher rechtzeitig Handlungsalternativen widmete.

#### Treiber identifizieren

Darüber hinaus zeigt sich an den deutschen Fallbeispielen, dass bestimmte Akteure eine „Treiberfunktion“ einnehmen müssen, um die Implementierung von Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen voranzutreiben und Verbündete aus Politik und Öffentlichkeit mit in die Strategie eingebunden werden sollten. In Dortmund äußerten insbesondere die kommunalen Vertreter und die Gewerkschaften große Befürchtungen hinsichtlich der Stilllegungsankündigung des Stahlwerkes in Bezug zur perspektivischen wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt und der Arbeitsplatzperspektiven. Erst dieser Anstoß mündete in eine größere Debatte hinsichtlich des Stilllegungsbeschlusses und seiner ökonomischen und Beschäftigungsauswirkungen für die Stadt Dortmund und einer Perspektivendiskussion hinsichtlich möglicher Auswege bzw. Alternativen. Das gewerkschaftliche Strategiepapier unter dem Namen „Dortmund Memorandum“ wirkte zusätzlich als „Treibsatz“, da darin die schleppende Umsetzung bei der Suche nach Ersatzarbeitsplätzen beklagt wurde und dieses Defizit in die breitere Öffentlichkeit getragen werden konnte. Ähnlich kann die Situation in Eisenhüttenstadt beschrieben werden. Gemeinsam erarbeiteten Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter eine sozial- und regionalpolitische Ergänzung zum vorgelegten Rationalisierungskonzept der Unternehmensleitung. Auch hier bedurfte es der Akteure mit Weitsicht,

Durchsetzungsvermögen und einer guten Argumentationsgrundlage, um das Unternehmen von der Finanzierung von regionalökonomischen Wirtschaftsförderungs- und Stadtentwicklungsmaßnahmen auch jenseits gesetzlicher Grundlagen zu überzeugen.

#### Geeignete Organisationsformen entwickeln

Hinsichtlich der zuvor diskutierten Merkmale, welche die potentielle Handlungsfähigkeit von Unternehmen im Hinblick auf ein Engagement für Standort und Region ausmachen, können zwei grundlegende Organisationsformen unterschieden werden, die u.a. durch die Höhe der Bereitstellung monetärer Mittel bedingt sind. Sofern in einem standortverbundenen Unternehmen Geld für regionale Entwicklungsmaßnahmen bereit gestellt und strategisch investiert werden, oder im Zuge von Sozialplan- oder anderen Verhandlungen das Unternehmen zu einer Kompensationsinvestition in die Region bereit sein sollte, hat sich (bei Großunternehmen) eine *eigenständige Organisationsform* als Best-Practice herausgestellt. Die Fallbeispiele Michelin, Arcelor, dortmund-project und Wolfsburg AG belegen dies. Fallbeispiele aus Frankreich zeigen darüber hinaus, dass in enger Abstimmung mit anderen regionalen Akteuren und dem Industriekommissar auch Vereinbarungen zur Verwendung der Fördermittel getroffen werden können, die von bereits *bestehenden Institutionen* zum Zwecke der Regionalförderung verwaltet werden können. Problematisch wird die Schaffung einer eigenen Institution insbesondere für KMU. Für den Fall, dass überhaupt Mittel für regionale Ersatzmaßnahmen aufgebracht werden können, werden diese aller Voraussicht nach nicht die Finanzierung eigener Förderinstitutionen ermöglichen. Spätestens an dieser Stelle müssen alternative Finanzierungs- und insbesondere Steuerungsmodelle entwickelt und möglicherweise treuhänderische Verwaltungsinstanzen identifiziert werden. Dazu im folgenden Abschnitt mehr.

#### Option Regionalfonds

In vertiefenden Analysen wäre der Fragestellung nachzugehen, unter welche Voraussetzungen und unter welchen Bedingungen zur Beteiligung von Großunternehmen – aber auch von KMU – an regionalen Entwicklungsmaßnahmen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und zur allgemeinen wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Entwicklung ein revolvierender Regionalfonds aufgelegt werden könnte. In einen solchen Fonds könnten dann sowohl Großunternehmen als auch KMU in Abhängigkeit ihrer monetären Möglichkeiten Beiträge zur Standortentwicklung (ähnlich des Fallbeispiels Michelin) bereitstellen. Die Einstellung

von Kapital für die Regionalentwicklung und zur Revitalisierung in einen Fonds würde es zum einen erlauben, die Fördermittel flexibel innerhalb verschiedener Zeitperioden zu verteilen und damit nicht alleinig Kompensationsleistungen im Sinne des „regionalen Interessenausgleichs" zu finanzieren. Die Vergabe der Kredite, Investitionszuschüsse oder von Projektfinanzierungen kann entsprechend der Beantragung und Sinnhaftigkeit förderfähiger und förderwürdiger Maßnahmen erfolgen und eine intertemporale Optimierung des Fördermitteleinsatzes ermöglichen. Dadurch, dass der Fonds den Empfängern das Kapital nicht nur in Form von Zuschüssen, sondern auch als Darlehen zur Verfügung stellt, kann dieser Fonds durch Zins und Tilgung wieder aufgefüllt werden.

Aus Mitteln eines solchen Regionalfonds könnten beispielsweise grundlegende Bausteine ähnlich der französischen Handlungsmuster finanziert werden. Hier sind zu nennen:

- Unabhängige Impactstudien (entsprechend der rechtlichen Verpflichtung in Frankreich) im Falle von Restrukturierungsmaßnahmen, damit die Bedeutung des Rückzugs eines Unternehmens aus einer Region quantifiziert werden und ein entsprechender öffentlicher Druck auf das Unternehmen aufgebaut werden kann
- Beratung von Unternehmen, die Wachstums- oder Diversifizierungsstrategien im regionalen Kontext entwickeln möchten; darüber hinaus kann die Vergabe von Mitteln für Gründungs- oder Expansionsvorhaben vorgesehen werden
- Monitoring von geförderten Maßnahmen, um Schlussfolgerungen aus Projektförderungen ziehen zu können, Förderschwerpunkte und Maßnahmen neu zu definieren und Verbesserungspotentiale für perspektivische Projekte und Konzepte entwickeln zu können.

Geklärt werden müsste, welche Gremien und welche Treuhänder über die Mittelvergabe und Verwaltung eines solchen Fonds einbezogen werden könnten.

#### Regionale Gremien stärken

Angelehnt an die *Regionalkommissare* bzw. *regionalen Steuerungskomitees* in Frankreich wäre daher zu diskutieren, ob und wie Gremien durch regionale Experten aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft besetzt werden könnten, die über die Vergabe der Mittel konsensual oder mit Mehrheitsentscheid entscheiden könnten. Ein solcher Ansatz würde die partizipativen Elemente der regionalisierten Strukturpolitik aufgreifen und eventuell zu einer vertiefenden

regionalen Identitätsstiftung beitragen[218]. So spricht sich auch die Michelin Development GmbH in allen deutschen Produktionsregionen mit den regionalen Partnern wie den Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, den Wirtschaftsförderern der Kreise, den Städten und Gemeinden, den Banken und Sparkassen und den Struktur- und Investitionsbanken vor dem Aktivwerden ab. Für Michelin ist der Kontakt zu Gremien und die Vernetzung ein zentraler Faktor in ihrer regionalen Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsstrategie.

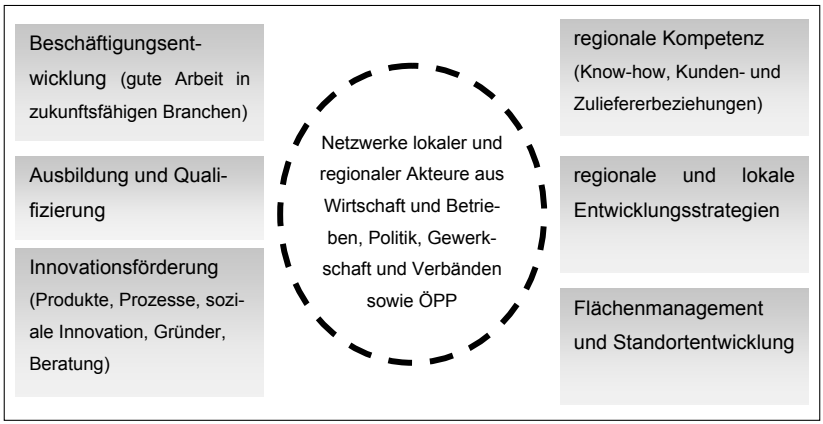
**Einbettung von Maßnahmen in wirtschaftliche Gesamtstrategien**

Aus den untersuchten Fallbeispielen geht zudem hervor, dass sich die Förderstrategien und regionalen Kompensationsleistungen stets an endogenen Potentialen oder bereits identifizierten Entwicklungsschwerpunkten orientieren. Sind diese noch nicht definiert, werden in Frankreich mit den Kompensationsgeldern zunächst regionale Stärken- und Schwächenanalysen sowie Entwicklungskonzepte finanziert.

Es zeigt sich auch hier, dass der Clusteransatz und in der operativen Umsetzung die Clusterpolitik als regionale Wirtschaftsförderungsstrategie einen zentralen Stellenwert einnehmen. Dies unterstreicht beispielsweise das Fallbeispiel Total aus Frankreich und der im Rahmen eines Projektes entwickelte „Composite Park". Im Bereich des dortmund-projects sind zudem die Branchen- und Clusterentwicklung, die Flächen- bzw. Standortentwicklung sowie die Gründungsförderung und Gründungswettbewerbe eng miteinander verwoben und in der Clusterstrategie verankert. Im Rahmen der Analysen für die vorliegende Studie wurde deutlich, dass die Aufgaben, Herausforderungen und Handlungsfelder einer integrierten Wirtschaftsförderung sowohl durch eine breite Akteursbasis als auch auf unterschiedlichen Handlungsebenen bewältigt werden können. Dies sollte partnerschaftlich – so unsere Empfehlung und durchaus im kritischen Dialog – getragen vom gemeinsamen Ziel einer wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Revitalisierung geschehen. Unterschiedliche Akteure können sich mit ihren originären Kernkompetenzen in die jeweiligen Felder einbringen. Flächenmanagement und Standortentwicklung ist Aufgabe von Wirtschaftsförderung und Entwicklungsgesellschaften, Ausbildung und Fachkräfteentwicklung hingegen Angelegenheit der Sozialpartner und Qualifizierungsträger, etc.

218 Der Prozessnutzen wurde im Rahmen der Evaluierung der Regionalisierten Strukturpolitik in NRW als überaus wichtig beurteilt (vgl. Heinze/Voelzkow 1997). Darüber hinaus wurde die mangelende Beteiligung von Unternehmen an der Regionalisierten Strukturpolitik bzw. an den Regionalkonferenzen vermerkt. Mit der Etablierung eines regionalen Steuerungskomitees könnte ein solches Manko beseitigt werden.

**Abb. 26: Handlungsfelder und Akteure einer integrierten Wirtschaftsförderung**




Quelle: Weiterentwickelt aus Stephan / Weingarten 2007

Daher sollten in Analogie zur Strategie der Michelin-Development GmbH die jeweilig unterschiedlichen Akteure als Teil eines regionalen Netzwerkes und in Bezug zu den identifizierten Entwicklungsstrategien und Maßnahmen projektspezifisch mit einbezogen werden (vgl. Abb. 26).

## 18.5 Weitergehende Überlegungen

Aus den französischen und deutschen Fallstudien sowie den theoriegeleiteten Erkenntnissen können auch jenseits gesetzlicher Grundlagen weiterführende Empfehlungen als perspektivischer Diskussionsbeitrag abgeleitet werden. Die Autoren dieser Studie gehen davon aus, dass grundsätzlich auf zwei Handlungsebenen (Betrieb und Region) und in zwei Ausgangslagen (Restrukturierung und stabile Standortsituation) Empfehlungen entwickelt werden können.

### Ebene Betrieb

Auf Ebene des Betriebs und insbesondere im Falle von konzerngebundenen Unternehmens- oder Betriebsteilen wäre darüber nachzudenken, wie mittels eines *Unternehmenskodex* festgelegte Verfahrensabläufe im Falle von Restrukturierungen implementiert werden können. Über die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat könnte ein solcher Kodex beispielsweise angeregt werden und dessen Inhalte partnerschaftlich entwickelt werden. Mit einem „Code of Conduct towards the

Region“ könnte sich das Unternehmen zur Einhaltung von restrukturierungsgeschuldeten Standards und der Verpflichtung für Beschäftigte, Zulieferer und das regionale ökonomische Umfeld bekennen. Im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten Projektes IRENE („Innovative Restructuring – European Networks of Experts“) wird von den Netzwerkpartnern derzeit ein Code of Conduct für sozialverträgliche Restrukturierungen entwickelt und auf zwei europäischen Konferenzen erörert werden. PCG-Project Consult GmbH ist Teil des IRENE-Netzwerkes. Sobald erste inhaltliche Eckpunkte dieses Code of Conduct vorliegen, können die Erkenntnisse auch auf regionale Erfordernisse und die nationalen Besonderheiten transferiert werden.

Die Autoren dieser Studie sehen die Möglichkeit, dass die Definition von Verfahrensabläufen im Falle einer Restrukturierung ebenso Inhalt der Selbstverpflichtung sein könnte, wie die Festlegung möglicher regionalwirtschaftlicher Beiträge des Unternehmens – auch unabhängig von betrieblichen Änderungen. Dies könnten beispielsweise sein: Verpflichtung zur frühzeitigen Vorankündigung einer Restrukturierung, Einrichtung eines Beratungsgremiums „Innovation“, um Alternativen und Fortführungspotentiale zu ermitteln und mit anderen Akteuren (z.B. Wirtschaftsförderung, Bürgschaftsgebern im Falle von Ausgründungen etc.) zu erörtern. Unabhängig davon kann ein solcher Code of Conduct aber auch beinhalten, dass unter Unternehmensbeteiligung regionale Diskurse zur Zukunftsfähigkeit von Branche und Region angestoßen werden. Zum Beispiel könnte ein „betrieblich-regionales Zukunftsradar“ implementiert werden, in dem mit anderen regionalen Akteuren etwa Fragen der Fachkräfteentwicklung oder der Branchenstrategie (im regionalen Cluster) erörtert werden. Mit der Unterzeichnung eines Code of Conduct würde das Unternehmen den Stellenwert eines positiven Standortumfelds für die eigene Leistungsfähigkeit herausstellen und einen Imagevorteil gegenüber Wettbewerbern erhalten. Darüber hinaus könnte im Verbund mit anderen Unternehmen eine gemeinsame, regionale Identität betonende, Unternehmenskultur entstehen, aus der beispielsweise der zuvor diskutierte Regionalfonds hervorgehen könnte.

Aber auch ohne die Implementierung eines Code of Conducts und unabhängig von einer anstehenden Restrukturierung sollten sich Akteure wie Gewerkschaften, Betriebsräte oder kommunale Vertreter mit dem französichen Ansatz vertraut machen, Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen zur Stärkung von Wirtschaft und Beschäftigung im Falle einer Standortschließung von einem Unternehmen einzufordern. Spätestens im Rahmen der Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen sollte diese Option seitens der Arbeitnehmervertreter angesprochen

werden und Teil der Verhandlungsstrategie werden. Politik, Wirtschaftsförderung und kleine, abhängige ortsansässige Unternehmen könnten in eine solche regionale Kompensationsstrategie mit eingebunden werden, um den Handlungsdruck auf das Unternehmen möglicher Weise zu erhöhen. Es sollte dann in Anlehnung an die französische Vorgehensweise darauf hingewirkt werden, mit dem Unternehmen verbindliche Vereinbarungen über ein Revitalisierungsprogramm zu erzielen.

Als Ergebnis des Aushandlungsprozesses könnte beispielsweise festgehalten werden:

- Laufzeit der Vereinbarung
- Finanzielles oder auch nicht monetäres Engagement und Beiträge des Unternehmens
- Hinwirken auf ergänzende regionale oder beschäftigungspolitische Fördermittel (ESF, EGF, EFRE, etc.) in Abstimmung mit anderen Akteuren aus Politik und Verwaltung
- Definition von konkreten Projekten und deren Zielsetzungen in Abstimmung mit einer regionalökonomischen und beschäftigungspolitischen Strategie
- Etablierung eines Steuerungskreises und Monitoringsystems zum Nachhalten des Projektfortschrittes

**Ebene Region**

Im Falle von großen Restrukturierungen mit absehbaren, massiven Konsequenzen für die regionale Wirtschaft und die induzierte Kaufkraft sollte darauf hingewirkt werden, Impact-Studien zu erstellen bzw. durch das Unternehmen erstellen beziehungsweise finanzieren zu lassen, die ähnlich wie in Frankreich, die Auswirkungen der Standortschließung qualitativ und quantitativ zu beziffern versuchen. Diesbezüglich wäre eine Herausstellung der Konsequenzen von Unternehmensschließungen für die Region bedeutsam (Bezüge zu Zulieferern und nachgelagerten Arbeitsplätzen); dies kann vor allem in großbetrieblichen Strukturen sowie Unternehmen mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad vorgenommen werden. Das mag erstaunlich klingen, doch Gewerkschaften kennen über Betriebsräte und Vertrauensleute die verbundenen Zu- und Abnehmerbeziehungen nach eigener Aussage oftmals besser als Politik oder Wirtschaftsförderung. Aus wissenschaftlicher Sicht müssten die Methoden solcher Impactstudien ggf. noch weiterentwickelt und empirisch geschärft werden. Es wäre auch darüber nachzudenken, ob unabhängig von Standortschließungen oder Personalabbau der Stellenwert von Großunternehmen im regionalen Produktions- und Wertschöpfungskreislauf Gegenstand volkswirtschaftlicher und wirtschaftsgeographischer

Betrachtungen sein könnte, so dass auch kurzfristig auf mögliche Sekundäreffekte von Betriebsänderungen hingewiesen werden könnte, eine Forderung, die im Rahmen der Stilllegung des Nokia-Werkes in Bochum erhoben wurde, aber kein involvierter Akteur kurzfristig bedienen konnte.

Ein anderer Ansatzpunkt ergäbe sich auf regionaler Ebene, wenn bereits in einem durch Subventionen induzierten Ansiedlungsfall (wie bei Nokia) Verfahrensweisen festgelegt werden, die Maßnahmen im Falle einer Restrukturierung bzw. Betriebsänderung beinhalten – etwa regionale Kompensation oder die Suche nach fortführungsfähigen Teilbereichen des Unternehmens etc. Im Bewusstsein, dass die Wirtschaft einem kontinuierlichen Wandlungsprozess unterliegt und die Unternehmen „Lebensphasen" durchlaufen, könnten mögliche Widerstände (vitales Unternehmen versus frühzeitige Ableitung eines Restrukturierungsbedarfes) entkräftet werden.

In Analogie zu den französischen Fallbeispielen könnten dann in konkreten Vereinbarungen zwischen Region bzw. Kommune und Unternehmen Maßnahmenpakete vereinbart werden. Etwa:

- Finanzierung und Unterstützung von Arbeitsplatz schaffenden Projekten
- Förderung von Entwicklungs- oder Infrastrukturmaßnahmen am ehemaligen Standort
- Möglichkeiten zur Reduzierung des Grundstückpreises beim Verkauf oder sogar Schenkung
- Unterstützung im Falle von Existenzgründungen bzw. Fortführungsideen aus dem Unternehmen
- Finanzierung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen oder Gewährung von Einstellungsbeihilfen
- Zuschüsse oder Darlehen für Ansiedlungsvorhaben
- Beteiligung oder Finanzierung von regionalen Entwicklungsstudien und Wirtschaftsförderungsstrategien
- Beteiligung an Einrichtungen zum Clustermanagement oder Wirtschaftsförderungseinrichtungen.

Zwei grundsätzlich weitergehende, da restrukturierungsunabhängige Ansätze ergeben sich aus den Verfahrensweisen des Michelin Tochterunternehmens Michelin Development GmbH. Viele namhafte deutsche Großunternehmen wären zweifelsohne in der Lage ähnliche Wirtschaftsförderungseinrichtungen (auch standortbezogen) aufzubauen, die im Verbund mit anderen Akteuren der regionalen Wirtschaft, mit Kommunen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie

Universitäten den Gedanken zur Kompetenzstärkung des eigenen regionalen Produktionsumfeldes vorantreiben würden.

Eine interessante, vielleicht sehr visionäre Möglichkeit bestünde auch darin, Know-how von Branchen- und Unternehmensfachleuten mit Expertenkenntnissen aus dem Bereich der Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung zu bündeln, aber keine „Development-Tochter" zu gründen, sondern ein Unternehmen im Sinne einer „Regio-Consult" zu etablieren, das sich mit Fragen der regionalen und branchenorientierten Unternehmens- und Beschäftigtenentwicklung auseinandersetzt und den Kommunen, Politik oder auch Kammern und Gewerkschaften als Ansprechpartner und Entwicklungsmonitor in Fragen der branchen- und clusterrorientierten Regionalentwicklung zur Verfügung stünde.

Zudem wäre darüber nachzudenken, ob und wie der Stellenwert unternehmensgetragener Stiftungen (ähnlich wie in Eisenhüttenstadt) gefördert werden könnte, die sich auch in regionalökonomischen und beschäftigungspolitischen Fragen engagieren. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen gerade über Stiftungen in der Lage sind, ihr Image und ihren gesellschaftlichen Stellenwert nachhaltig positiv in der Außenwahrnehmung zu verankern (Bosch-Stiftung, Bertelsmann-Stiftung, etc.). Wenn auch aus anderen Motiven heraus gegründet (Stichwort: Ewigkeitslasten des Bergbaus) ist die RAG-Stiftung in Essen das jüngste Beispiel aus NRW.

Ein wichtiger Ansatz ist darin zu sehen, den im Rahmen der vorliegenden Studie noch nicht vertieft aus der CSR-Strategie weiterentwickelten CRR-Ansatz in eine implementationsfähige Form zu überführen und den Ansatz und die strategischen Vorteile einer CRR-Strategie den Unternehmen oder Promotoren aus Politik, Wirtschaft und Verbänden zu verdeutlichen. Damit die Implementierung einer solchen Strategie in Unternehmen auch über politisch induzierte Anreizsysteme gefördert werden könnte, wäre darüber nachzudenken, ob und wie Unternehmen mit einem Bekenntnis zur Region und der „regionalen Selbstverpflichtung" bevorzugten Zugang zu Fördermitteln wie dem EFRE erhalten könnten. Darüber hinaus könnte die Vergabe von medienwirksamen und Image förderden Auszeichnungen, etwa einem „CRR-Award NRW" helfen, den Stellenwert und die Aufmerksamkeit der im Rahmen dieser Studie diskutierten Anregungen und Maßnahmen zu erhöhen.

#### Schlussbemerkung

Die hier vorgestellten und erörterten Ideen, Maßnahmen und Umsetzungsansätze haben bislang einen appellativen Charakter. Um die Akzeptanz von CRR-Ansät-

zen zu stärken, deren Umsetzung voranzutreiben und den Handlungsansatz des „regionalen Interessenausgleichs“ im Falle von Restrukturierungen zu stärken, bedarf es möglicherweise entsprechender Konferenzen, Symposien oder auch konkreter Coaching-Angebote, beispielsweise für Betriebsräte. Denn die mögliche Umsetzung des CRR-Ansatzes wird in hohem Maße abhängig sein von betrieblichen Rahmenbedingungen sowie den Einstellungen und Erfahrungswerten der geschäftsführend tätigen Personen. Der Paragraph 92a des Betriebsgesetztes bietet dem Betriebsrat grundsätzlich die Möglichkeit, die Implementierung einer CRR-Strategie und verschiedenartiger Ausgleichsmaßnahmen im Rahmen von Betriebsänderungen der Unternehmensleitung vorzuschlagen, deren Umsetzung wäre jedoch von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig. Darüber hinaus wäre über eine Intensivierung der Verzahnung von Betriebs-, Industrie- bzw. Strukturpolitik nachzudenken, da beispielsweise aus Arbeitnehmersicht der DGB zwar strukturpolitisch tätig ist, jedoch über wenige intensive Kontakte in die Betriebe verfügt. Die Region als Handlungsebene ist auch vielen Arbeitgebern weitgehend unbekannt; entsprechend ist die Initiierung von Debatten über regionales Verantwortungsbewusstsein sowie der in dieser Studie entwickelte Handlungsansatz als solcher zu fördern und zu stärken.

Den Autoren der vorliegenden Studie ist es daher wichtig, den Gedanken des Transfers der französischen Vorgehensweise (auch jenseits gesetzlicher Grundlagen) zu vertiefen, das regionale Verantwortungsbewusstsein in Unternehmen zu stärken, auf den Stellenwert des regionalen Produktionsumfelds hinzuwirken (Fachkräfte, Innovation, regionaler Konsens und Entwicklungschancen im Verbund mit F&E Einrichtungen und Zuliefern) und Akteuren aus Kommunen, Politik, Gewerkschaften und Kammern das Bewusstsein für die bislang brachliegenden Potentiale der Regionalentwicklung zu schärfen. Dazu müssen die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit weiterentwickelt und Akteure sensibilisiert werden.

## Literaturverzeichnis

„Auf AEG“ (Hrsg.): Von und über Auf AEG. 2010.
http://www.auf-aeg.de. [Zugriff am 12.04.2010].

AB Electrolux (Hrsg.): Financial Data, o.J.a.
http://www.electrolux.com. [Zugriff am 19.07.2009].

AB Electrolux (Hrsg.): History Time Line, o.J.b.
http://www.electrolux.com. [Zugriff am 19.07.2009].

Ahlers, Elke/Öz, Fikret/Ziegler, Astrid: Standortverlagerung in Deutschland – einige empirische und politische Befunde, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 194, Düsseldorf 2007.

Allingham, Peter: Experiential Strategies for the Survival of Small Cities in Europe. In: European Planning Studies, Jg. 2009, Heft 6, S. 905 – 923.

Arcelor (Hrsg.): Standort von L’Ardoise, (Broschüre) o.O., 2008.

ArcelorMittal(Hrsg.): Annual Report 2007.
http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=638. [Zugriff am 12.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): ArcelorMittal, o.J.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 01.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): Produkte „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2010“, o.J.b.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 01.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): Leitbild „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2010“, o.J.c.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 01.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): Engagement – Corporate social Responsibility, o.J.d.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 01.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): Umwelt, o.J.e.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 13.03.2009].

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hrsg.): Zahlen und Fakten, o.J.f.
http://www.arcelormittal-ehst.com. [Zugriff am 15.03.2009].

ArcelorMittal: Publication and Reports, 2008.
http://www.arcelormittal.com. [Zugriff am 13.03.2009].

Auf AEG (Hrsg.): Von und über Auf AEG 2009.
http://www.auf-aeg.de. [Zugriff am 12.04.2009].

Backhaus-Maul, Holger u.a.: Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, Holger u.a. (Hrsg.) Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, 2008, S. 13-42.

Backhaus-Maul, Holger: Bürgerschaftliches Engagement in den USA – sozialkulturelle Tradition und professionelles Management. In: Schöffmann, Dieter (Hrsg.): Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg, 2003, S. 30-46.

Backhaus-Maul, Holger: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, 2004. http://www.das-parlament.de, [Zugriff am 12.01.2009].

Barcikowski, Rainer: Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen bei der Bekämpfung des Rechtsextremismus, am Beispiel von ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, Berlin, 2007.

Bauer, Steffen: Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung, 2008. http://www.bpb.de. [Zugriff am 21.02.2009].

Beckmann, Markus: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Halle, 2007.

Beerheide, Emanuel/Howaldt, Jürgen: „Zukunft der Arbeit in Dortmund“ (Abschlussbericht), Dortmund, 2008.

Beile, Judith/Jahnz, Sebastian/Wilke, Peter: Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten, Hamburg, 2006.

Berliner Verlag GmbH (Hrsg.): Lexikon: Grünbuch, 2006. http://www.berlinonline.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Verantwortung. Gemeinsam, Gestalten. Ein Wegweiser für das gesellschaftliche Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen, Gütersloh, 2009.

Betriebsrat Thyssen Krupp Stahl AG Dortmund, DGB Dortmund, IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund (Hrsg.): Dortmunder Memorandum. Analyse der Arbeitspaltzsituation im Stahlbereich, Dortmund, 1998.

Bischoff, Werner: Der Kampf gegen Entlassungen bei Conti. Ein Unternehmen, zwei Gewerkschaftsstandpunkte: Die Arbeiter müssen entscheiden!, 2009. http://www.labournet.de. [Zugriff am 17.05.2010].

Bömer, Hermann: Moderne kommunale Wirtschaftsförderungspolitik in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit. Das Beispiel Dortmund, Dortmund, 2005.

Boni, Guido: Corporate Restructuring and Employment Protection – Towards a new territorial social dialogue, Florenz, 2009.

Borchardt, Knut: Grundriss der deutschen Wirtschaftsgeschichte. In: Ehrlicher, Werner u.a. (Hrsg.): Kompendium der Volkswirtschaftslehre Band 1, Göttingen, 1967, S. 346-395.

Brunotte, Ernst u.a.: Lexikon der Geographie in vier Bänden, Heidelberg & Berlin, 2002.

Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V. (Hrsg.): ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH, o.J.
http://www.upj-online.de. [Zugriff am 29.03.2009].

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung. Der Wettbewerb 2005/2006, Berlin, 2006.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Forum zur Corporate Social Responsibility eingesetzt, 2009.
http://www.bmas.de, [Zugriff am 29.03.2009].

Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.): Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR). Praxishinweise für das Unternehmen, Berlin, 2005.

Bussler, Christian: Ergebnisse des EU-Konsultationsprozesses zu Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. In: Fonari, Alexander/Bussler, Christian (Hrsg.): Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen, 2005, S. 43-52.
http://www.bussler.de. [Zugriff am 02.01.2009].

Butzin, Bernhard/Franz, M./Kogelheide, C.: Konzepte der Nachhaltigkeit für die Flächen-Umnutzung in alten Industrie-Regionen. Verkürzte und überarbeitete Vortragsfassung: Zukunftskonferenz Urban 2003 – Urbane Räume von morgen (24.-28.09.2003). (Vortrag), Bochum, 2003.

Charbonnages de France (Hrsg.): Jahresbericht 2000, o.O., 2000.

Charbonnages de France (Hrsg.): Jahresbericht 2005, o.O., 2005.

Charbonnages de France (Hrsg.): Jahresbericht 2006, o.O., 2006.

Charbonnages de France (Hrsg.): Jahresbericht 2008, o.O., 2008.

Continental AG (Hrsg.): Continental Portal 2007.
http://www.contionline.com. [Zugriff am 17.06.2008].

Continental AG (Hrsg.): Continental schließt weitreichende Investorenvereinbarungen mit Schaeffler, 2008.
http://www.conti-online.com. [Zugriff am 12.04.2010].

Continental AG (Hrsg.): Konzernstruktur 2011.
http://report.conti-online.com. [Zugriff am 23.01.2009].

Deutscher Gewerkschaftsbund: Dokumentation des Workshops: Corporate Social Responsibility (CSR). Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen, Berlin, 2005.

Dix, Harald: Sozialtarifvertrag als eine Widerstandsform gegen Produktionsverlagerung. (Vortrag), Arezzo, 2007.

Druckwächter (Hrsg.): Wir bleiben hier. Dafür kämpfen wir!. 2008.

Egbringhoff, Julia/Mutz, Gerd: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Die Rolle der Arbeitnehmervertreter und Auswirkungen auf die Beschäftigten. In: Backhaus-Maul, Holger u.a. (Hrsg.) Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, 2008, S. 219-227.

Egbringhoff, Julia/Mutz, Gerd: Das ist immer eine Gratwanderung. In: Mitbestimmung, Jg. 2006, Heft 10, S. 26 – 29.

Einig, K./Grabher, Gernot/Ibert, O./Strubelt, W.: Einführung. In: Informationen zur Raumentwicklung, Jg. 2005, Heft 9/10, S. I – IX.

EKO Stahl GmbH (Hrsg.): Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl. Eisenhüttenstadt, 2000.

Electrolux Hausgeräte GmbH (Hrsg.): Die Electrolux-Gruppe. o.J.
http://newsroom.electrolux.com. [Zugriff am 19.07.2009].

Europäische Kommission (Hrsg.): Soziale Verantwortung der Unternehmen. Öffentliche Initiativen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, Luxemburg, 2007.

Europäische Kommission (Hrsg.): Soziale Verantwortung von Unternehmen, 2008.
http://ec.europa.eu. [Zugriff am 12.01.2009].

European Union, Enterprise and Industry (Hrsg): Introduction to Corporate Social Responsibility for Small & Medium-Sized Enterprises, Brussels, o.J.

Fischer, Robert: Regionales Corporate Citizenship: Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main, Frankfurt am Main, 2007.

Fuchs-Gamböck, Karin: Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, München, 2006.

Girndt, Cornelia; Helmer, Matthias: Die Arbeitnehmerbank als Motor, 2005.
http://www.boeckler.de. [Zugriff am 09.03.2009].

Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002. Deutsche Übersetzung, 2002.
http://www.globalreporting.org. [Zugriff am 06.02.2009].

Glombitza, Anna: Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation, Berlin & München, 2005.

Grabher, Gernot: Wachstums-Koalitionen und Verhinderungs-Allianzen, Entwicklungsimpulse und –blockierungen durch regionale Netzwerke. In: Informationen zur Raumentwicklung, Jg. 1993, Heft 11, S. 749-758.

Grewe, W./Löffler, J.: Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In: Gazdar, Kaevan u.a. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Heidelberg, Jg. 2006, S. 3-11.

Habisch André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin & Heidelberg, 2008.

Habisch, André: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin, Heidelberg & New York, 2003.

Habisch, André: Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario. In: Gazdar, Kaevan u.a. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility erfolgreich managen, Heidelberg, 2006, S. 81-97.

Habisch, André: Unternehmensgeist in der Bürgergesellschaft. Zur Innovationsfunktion vor Corporate Governance. In: Backhaus-Maul, Holger u.a. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, 2008, S. 106-120.

Habisch, André/Wildner, Martin/Wenzel, Franz: Handbuch Corporate Citizenship, Berlin, 2008.

Haddenbrock, Klaus: Mit Michelin Development Arbeitsplätze schaffen. Reifenhersteller fördert regionale Wirtschaft. In: Neue Reifenzeitung, Jg. 2007, Heft 3, S. 34-35.

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Corporate Social Responsibility (CSR). Die Chefs beim schönen Wort nehmen: Betriebsräte und Selbstverpflichtungen. In: Hauser-Ditz, Axel/Wilke, Peter: Corporate Social Resonsibility – Soziale und ökologische Verantworung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen. Arbeitspapier, 2005.
http://www.boeckler.de. [Zugriff am 13.12.2008].

Hasenjäger, Marc/Plümer, Thomas/Wichert, Sascha: Evaluation der Existenzgründungsförderung. Wettbewerbsanalyse zu den Online-Informationen von

Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, (unveröffentlichter Forschungsbericht) Bielefeld, 2010.

Hauck, P.: Michelin Development stärkt Regionen rund um Michelin Standorte. In: BIB-Journal. Hauszeitung Michelin. März 2006, S. 45-46.

Hecht, Jens: Die Anforderungen des Kapitalmarktes: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance. In: Gazdar, K. u.a. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility erfolgreich managen, Heidelberg, 2006, S. 111-121.

Heinecke, Herbert: Clusterentwicklung in Wolfsburg. Ein Blick aus naher Distanz. In: Kiese, Matthias; Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund, 2008, S. 151-156.

Heinelt, Hubert: Governance auf lokaler Ebene. In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden, 2004, S. 29-43.

Heinze, Rolf/ Voelzkow, Helmut: Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen, Opladen, 1997.

Herchen, Oliver M.: Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, Norderstedt, 2007

Heuskel, Dieter: Ausblick: Von der sozialen zur Strategischen Perspektive – ein hoffnungsvoller Ausblick zur Zukunft der CSR In: Habisch André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin & Heidelberg, 2008, S. 519 – 521.

Hohn, Uta/Lötscher, Lienhard/Wiegandt, Claus-Cristian (Hrsg.): Governance, In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Jg. 2006, Heft 1.

Hohn, Uta/Lötscher, Lienhard/Wiegandt, Claus-Cristian: Governance – ein Erklärungsansatz für Stadtentwicklungsprozesse. In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Jg. 2006, Heft 1, S. 5-15.

Howest, Frank.: Eisenhüttenstadt – Auf- und Umbau einer geplanten Stadt. Dissertation, Eisenhüttenstadt, 2006.

Huber, Andreas u.a.: Einleitung: Das Forschungsprojekt. In: Kleinfeld, Ralf u.a. (Hrsg.): Regional Governance, Bd. 1, Osnabrück, 2006, S.19-20.

Huber, Berthold/Wetzel, Detlef/Eichler, Bertin (Hrsg.): Standortverlagerungen. Reisende soll man aufhalten. In: direkt, Der Infodienst der IG Metall, Nr. 13, Frankfurt a. M., 2008, S. 4.

IG Metall (Hrsg.): Conti Schaeffler Nachrichten 2005.

http://www.igmetall-conti-schaeffler.de/. [Zugriff am 26.05.2009].
IG Metall (Hrsg.): Ergänzungstarifvertrag sichert Standort und Beschäftigung bei AEG Rothenburg, 2007.
http://www.igmetall-bayern.de. [Zugriff am 19.07.2009].
IG-Metall (Hrsg.): Hannover + Conti gehören zusammen. Für den Erhalt der Industriearbeitsplätze in der Region Hannover (Flugblatt), 2009a.
http://www.igmetall-conti-schaeffler.de. [Zugriff am 17.05.2010].
IG-Metall (Hrsg.): Erklärung. Déclaration (Flugblatt), 2009b.
http://www.igmetall-conti-schaeffler.de. [Zugriff am 17.05.2010].
Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (Hrsg.): ZAW – Zentrum für Aus- und Weiterbildung. Qualifizierung in der alten Hausgerätefabrik, 2009.
http://www.nuernberg.ihk.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Institut national de la statistique et des études économiques [INSEE] (Hrsg.): Accueil, o.J. www.insee.fr.
Investor Center Ostbrandenburg GmbH (Hrsg.): Standortentwicklungskonzept – Regionaler Wachstumskern Frankfurt (Oder) – Eisenhüttenstadt, 2007.
http://www.eisenhuettenstadt.de. [Zugriff am 28.02.2009].
Jann, Werner/Wegrich, Kai: Governance und Verwaltungspolitik. In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden, 2004, S. 193-214.
Jonas, Michael u.a.: Clusterbildung im Feld der Mikrosystemtechnik – das Beispiel Dortmund, Dortmund, 2001.
Jonas, Michael: About an Urban Development Process, the Case of the dortmund-project. Practices of Conceptual Development, Justification, Legitimisation and Implementation, Wien (=IHS Reihe Soziologie, 87), 2008.
Junge Industrie Wien (Hrsg.): Impulsreferat zur Bundestagung der Jungen Industrie 2003 – Zukunft der Regionen! – Regionen der Zukunft?, 2003.
www.junge-industrie.at. [Zugriff am 06.03.2009].
Kellenbenz, Hermann: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, Bd. 2: Vom Ausgang des 18. Jahrhunderts bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs, München, 1981.
Kluge, Norbert: Trendbegriff Corporate Social Responsibility, 2002.
http://www.boeckler.de. [Zugriff am 13.12.2009].
Krause, Thomas: Der clusterbasierte Ansatz der Wolfsburg AG zur Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung. In: Kiese, Matthias; Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund 2008, S. 145-149.

Landesregierung Brandenburg (Hrsg.): Demographischer Wandel in Brandenburg, o.J.a.
http://www.stk.brandenburg.de. [Zugriff am 08.03.09].

Landesregierung Brandenburg (Hrsg.): Regionale Wachstumskerne in Brandenburg, o.J.b.
http://www.stk.brandenburg.de. [Zugriff am 28.02.2009].

Landesregierung Brandenburg (Hrsg.): Regionaler Wachstumskern Frankfurt (Oder) / Eisenhüttenstadt, o.J.c..
http://www.stk.brandenburg.de. [Zugriff am 28.02.2009].

Littmann-Wernli, Sabina u.a.: Corporate Volunteering – Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit, Bern & Stuttgart, 2002.

Loke, Matthias: AEG: Am Gründungsort wird heute das Ende besiegelt. In: Berliner Zeitung (Hrsg.): Textarchiv, 1996.
https://www.berlinonline.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Lötscher, Lienhard/Howest, Frank/Basten, Ludger: Eisenhüttenstadt: Monitoring a shrinking German City. In: Proceedings of the Ljubljana Conference 2003, IGU Commission on Monitoring Cities of Tomorrow. Eisenhüttenstadt: Monitoring a shrinking German City. In: DELA 21, Cities in transition, o.O., 2004, 361-370.

Lötscher, Lienhard/Wiessner, Reinhard: Zukunftsperspektiven urbaner Brachflächen: Kann weniger mehr sein? In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Jg. 2008, Heft 3, S.1-8.

Lötscher, Lienhard: Shrinking East German Cities? In: Geographia Polonica, Jg. 2005, Heft 1, 79-98.

Lüth, Arved/Riess, Birgit/Welzel, Carolin: Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmen, Wiesbaden, 2008.

Manager magazin online GmbH (Hrsg.): Jobverlagerung. Beschäftigte blockieren AEG-Stammwerk, 2005.
http://www.manager-magazin.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Mathieu, Xavier: Ein Unternehmen, zwei Gewerkschaftsstandpunkte:Die Arbeiter müssen entscheiden, o.O., 2009.

Maud, Stephan/ Weingarten, Jörg: Les conditione de mise en oevure d´une revitalisation sur un territoire, 2008. In: Semaine Sociale Lamy Supplement Nr. 1376.

Meyberg, Anne: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Der Beitrag von Unternehmen für die nachhaltige Entwicklung der Region

– am Fallbeispiel ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, (unveröffentlichte Masterarbeit an der Ruhr-Universität Bochum) Bochum, 2009.
Meyer Lexikon Online: Wettbewerbsfähigkeit, o.J.
http://lexikon.meyers.de. [Zugriff am 06.03.2009].
MIB Fünfte Investitionsgesellschaft mbH (Hrsg.): Auf AEG. Entwicklung. Vision, o.J.
http://www.aufaeg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Michelin (Hrsg.) Michelin 2010.
http://www.michelin.de/. [Zugriff am 24.02.2010].
Michelin (Hrsg.): Unternehmen mit Michelin, 2008a.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 09.11.2008].
Michelin (Hrsg.): Geschichte. Kleine Chronik zum großen Erfolg, 2008b.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 11.01.2009].
Michelin (Hrsg.): Die Michelin Gruppe, 2008c.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 09.11.2008].
Michelin (Hrsg.): Standorte, 2008d.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 09.11.2008].
Michelin (Hrsg.): Unternehmen mit Michelin. Sonderprogramm St .Ingbert. (Flyer) o.O.,2007.
Michelin (Hrsg.): Leistung und Verantwortung Michelin. Zur Weiterentwicklung der nachhaltigen Mobilität beitragen, 2003a.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 02.01.2008].
Michelin (Hrsg.): Leistung und Verantwortung Michelin. Aktualisierung 2003, 2003b.
http://www.michelin.de. [Zugriff am 02.01.2008].
Michelin (Hrsg.): Michelin Charta – Leistung und Verantwortung. (Broschüre) o.O., 2002.
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (Hrsg.): Le portail de Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, o.J.
www.minefe.gouv.fr.
Ministère des Affaires étrangères et européennes/Minister für auswärtige und europäische Angelegenheiten (Hrsg.): La France á la loupe. Die nachhaltige Entwicklung in Frankreich, 2008.
http://www.ambafrance-ch.org. [Zugriff am 08.01.2009].
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie: Arbeitsmarktstatistik, 2009.
http://www.masgf.brandenburg.de. [Zugriff am 08.03.2009].

Mohnke, Lars: Gewerkschaften dürfen Sozialtarifverträge erstreiken. In: Monster Worldwide Deutschland GmbH (Hrsg.) 2009: Monster für Arbeitgeber, 2006.
http://hr.monster.de [Zugriff am 19.07.2009].

Moreau, Marie-Ange: Theoretical Framework, Definition and Typology on Restructuring. In: Moreau, Marie-Ange, Groupe Alpha Consult (Hrsg.): AgirE-Project: Final Report for the European Commission. GD Employment, Brüssel, Paris, Florenz, 2008, S. 138-178.

Mühge, Gernot u.a.: A new Dortmund? Coping with restructuring on the territorial level. The approach of the 'dortmund-project', Bremen, 2006.

NDR (Hrsg.): Nachrichten 2010.
http://www.ndr.de/regional/continental178.html. [Zugriff am 04.05.2010]

Netzwerk IT: Europäischer Metallgewerkschaftsbund: Aufruf zum europäischen Aktionstag, Freitag, 21. Oktober 2005. Für eine gesicherte Zukunft von ELECTROLUX in Europa. In: Gostenhofer Literaturverein Libresso. (Projekt Forum für AEG Beschäftigte), 2008b.
http://www.netzwerkit.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Netzwerk IT: Projekte. AEG – Electrolux. Chronik. In: Gostenhofer Literaturverein Libresso. (Projekt Forum für AEG Beschäftigte), 2008a.
http://www.netzwerkit.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Netzwerk IT: Projekte. AEG – Electrolux. Der Sturz des „deutschen Weltkonzerns" AEG. In: Gostenhofer Literaturverein Libresso, (Projekt Forum für AEG Beschäftigte) 2006.
http://www.netzwerkit.de. [Zugriff am 19.07.2009].

o.V.: Gütesiegel statt Hochglanz-Kosmetik. In: kompakt Heft 06/2008.

PCG – Project Consult GmbH (Hrsg.): Projekte. Charakteristische Beispiele für Studien, Analysen und Arbeitsmarktpolitik: Projekt INARE: Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung., o.J.
http://www.pcg-projectconsult.net. [Zugriff am 19.07.2009].

Peetz, Sylvia/Plauschinat, Oliver/Stein, Thomas: Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagemen. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.), Art.-Nr. 4.09, München 2003.
http://www.lautenbachsass.de. [Zugriff am 08.02.2009].

Peters, Jürgen: IG Metall: Zur gesellschaftlichen Verantwortung unternehmerischen Handelns, o.J.
http://www.freiheit-und-verantwortung.de. [Zugriff am 19.01.2009].

Pohl, Jürgen: Urban Governance à la Wolfsburg. In: Informationen zur Raumentwicklung, Jg. 2005, Heft 9/10, S. 637-647.

Pommerening, Thilo: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, 2006.
http://www.upj-online.de. [Zugriff am 08.03.2009].

Rathaus der Stadt Trier (Hrsg.): Michelin Development GmbH fördert Unternehmen, 2006.
http://cms.trier.de. [Zugriff am 09.11.2008].

Rathaus der Stadt Trier (Hrsg.): Michelin startet Strukturförderung „Sonderprogramm Trier“, 2005.
http://cms.trier.de. [Zugriff am 09.11.2008].

Rehfeld, Dieter/Wompel, Mag: Standort mit Zukunftsprofil: Innovationsschwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. In: Projektberichte des IAT Gelsenkirchen Nr. 2, 1999, Gelsenkirchen.

Rennings, Klaus u.a.: Ein Ordnungsrahmen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Ziele, Institutionen und Instrumente. 1996. In: Rheinische Post Verlagsgesellschaft (Hrsg.): Produktionsverlagerung nach Polen. Electrolux schließt Nürnberger AEG-Werk, 2005.
http://www.rp-online.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Reuber, Paul/Pfaffenbach, Carmella: Methoden der empirischen Humangeographie. Beobachtung und Befragung, Braunschweig, 2005.

Ritzer, Uwe: In der Globalisierungsfalle. AEG – aus Erfahrung gewarnt, 2005.
http://www.sueddeutsche.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Röllinghoff, Stefan: Clusterpolitik im Strukturwandel: Das dortmund-project. In: Kiese, Matthias; Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund, 2008, S. 157-182.

Ruzic, Lars: Conti-Jobs bis 2014 gesichert. Konzern schließt Vereinbarungen mit mehreren Zulieferwerken/ moderater Personalabbau. In: Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. o.A., 18.12.2009, S. 9.

Saarland – Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft: Besser werden. Wir unterstützen den Mittelstand, 2008.
http://www.saarland.de. [Zugriff am 17.07.2009].

Schöffmann, Dieter: Corporate Volunteering – Gelebte Unternehmensverantwortung. In: Schöffmann, Dieter (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg, 2003, S. 11-24.

Secrétariat général du gouvernement (SGG) (Hrsg.): Code du travail. Article L321-17. Créé par Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 – art. 76 JORF 19 janvier 2005, 2009.
http://www.legifrance.gouv.fr. [Zugriff am 19.07.2009].

Sémaphores (Hrsg.): Composite Park, 2008b.
www.composite-park.com.

Sémaphores (Hrsg.): Jahresbericht 2008 für Gutachten VFT, o.O., 2008a.

Sinning, Heidi: Urban Governance und Stadtentwicklung – Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Coproduzent. In: Forum Wohneigentum, Jg. 2006, Heft 1, S. 87-90.

Sodie (Hrsg.): Endbericht des Auftrags Gard Rhodanien, o.O., 2007.

Sodie (Hrsg.): Endbericht von Sodie – Gutachten für Gard Rhodanien, 2008.

Sodie (Hrsg.): Endbericht Vivendi, o.O., 2009.

Sofirem (Hrsg.): Jahresbericht 1984, o.O., 1984.

Sofirem (Hrsg.): Jahresbericht 1993, o.O., 1993.

Sofirem (Hrsg.): Jahresbericht 2004, o.O., 2004.

Sofirem (Hrsg.): Tätigkeitsgebiete, o.O., 2006.

Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement zur Stabilisierung des Unternehmens EKO Stahl GmbH, Dortmund, 2006.

SPD Stadtratsfraktion Nürnberg (Hrsg.): Pressemitteilung 16.05.2007.
http://www.spd-stadtratsfraktion.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].

Spiegel-online (Hrsg.): Wirtschaft 2009.
http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,620874,00.html. [Zugriff am 15.05.2009].

Stadt Dortmund Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (Hrsg.): Jahresbericht. Dortmund, 2005.

Stadt Dortmund Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (Hrsg.): Jahresbericht. Dortmund, 2007.

Stadt Eisenhüttenstadt (Hrsg.): Integriertes Stadtentwicklungskonzept Eisenhüttenstadt. Eisenhüttenstadt, 2007.

Stadt Eisenhüttenstadt (Hrsg.): Regionaler Wirtschaftskern (RWK) Eisenhüttenstadt – Frankfurt (Oder), 2008a.
http://www.eisenhuettenstadt.de. [Zugriff am 28.02.2009].
Stadt Eisenhüttenstadt (Hrsg.): Auf einen Blick, 2008b.
http://www.eisenhuettenstadt.de. [Zugriff am 28.02.2009].
Stadt Eisenhüttenstadt (Hrsg.): Willkommen, 2008c.
http://www.eisenhuettenstadt.de. [Zugriff am 28.02.2009].
Stadt Eisenhüttenstadt (Hrsg.): Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK), 2008d.
http://www.eisenhuettenstadt.de. [Zugriff am 28.02.2009].
Stadt Nürnberg (Hrsg.): Nachfolgenutzung des Betriebsgeländes der AEG Hausgeräte GmbH, o.J.
http://online-service. nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadt Nürnberg Amt für Stadtforschung und Statistik (Hrsg.): Nürnberg in Zahlen 2006, 2006.
http://www.statistik.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadt Nürnberg Presse- und Informationsamt (Hrsg.): Stadt Nürnberg und Electrolux verabreden gemeinsames Vorgehen bei der Entwicklung des Electrolux-Areals, 2007.
http://www2.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadt Nürnberg Presse- und Informationsamt (Hrsg.): Stadtportrait. o.J.
http://www.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadt Nürnberg Referat VII (Hrsg.): Zwischenbericht über die Nachfolgenutzung des ehem. Betriebsgeländes der AEG-Hausgeräte GmbH, o.J.
http://online-service. nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadt Wolfsburg (Hg.): Stadt Wolfsburg. Zusammenfassung statistischer Informationen, 2009.
http://www.wolfsburg.de. [Zugriff am 04.02.2010].
Stadtplanungsausschuss Nürnberg (Hrsg.): Einleitung des Bebauungsplan-Verfahrens Nr. 4543 für das Gebiet nördlich der Fürther Straße, östlich der Ringbahn, südwestlich der Pegnitz und westlich der Raabstraße, 2006.
http://online-service.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Stadtplanungsausschuss Nürnberg 2008 (Hrsg.): Entwicklungskonzept ehemaliges Electrolux / AEG-Areal Bebauungsplan Nr. 4543, 2008.
http://online-service.nuernberg.de. [Zugriff am 19.07.2009].
Start2grow Wettbewerb (Hrsg.): Der Gründungswettbewerb start2grow2010, 2009.

http://www.start2grow.de. [Zugriff am 23.11.2009].
Steger, Ulrich: Future Perspectives of Corporate Social Responsibility. Where we are coming from? Where are we heading? In: Crane u. a. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, 2009, S. 560 – 567.
Storrie, Donald/Ward, Terry: Restructuring and Employment in the EU. The impact of globalisation. Report for the European Restructuring Monitor, Dublin, 2007.
Taubken, Norbert: Corporate Social Responsibiltiy und Regional Governance – Ein Zusammenhang? In: Kleinfeld, Ralf; Plamper Harald; Huber, Andreas (Hrsg.): Regional Governance: Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Form des Regierens, Osnabrück, 2006, S.153-166.
Tech, Daniel: Bürgerschaftliches Engagement zur Stabilisierung der EKO Stahl GmbH, 2006.
http://www.boeckler.de. [Zugriff am 06.02.2009].
ThyssenKrupp (Hrsg.): Konzernstrukturen, 2009.
http://www.thyssenkrupp.com/de. [Zugriff am 23.11.2009].
Total Petrochemicals France (Hrsg.): Total Petrochemicals France, o.J.
http://www.Totalpetrochemicals.fr.
Wolfsburg AG (Hrsg.): A vision with definite prospects. Ideas – Incentives – Initiatives, Wolfsburg, 2008.
Wolfsburg AG (Hrsg.): Hintergrundinformationen zur Wolfsburg AG, Wolfsburg, 2009a.
Wolfsburg AG (Hrsg.): Kurzprofil Wolfsburg AG, 2009b.
http://www.wolfsburg-ag. [Zugriff am 03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): 10 Jahre Wolfsburg AG. Für Arbeitsplätze und Lebensqualität, Wolfsburg, 2009c.
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Impulse für unsere Region. Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Schaffung von Beschäftigungsperspektiven. (Präsentation der Wolfsburg AG, 28.04.) o.O., 2009d.
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Ideen. Impulse. Initiativen, 2010a.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 02.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): InnovationsCampus. Wir initiieren und fördern Unternehmensgründungen, 2010b.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 03.02.2010].

Wolfsburg AG (Hrsg.): MobilitätsWirtschaft. Eine attraktive Region für Gewerbetreibende, 2010c.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): FreizeitWirtschaft. Spaß, Sport, Spannung und Unterhaltung, 2010d.
http://www.wolfsburg-ag.com. [03.02.2009].
Wolfsburg AG (Hrsg.): GesundheitsWirtschaft. Zeichen setzen im Zukunftsmarkt Gesundheit, 2010e.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): PersonalServiceAgentur. Ihr Partner für zuverlässige Personalkonzepte, 2010f.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Ideen. Impulse. Initiativen. Über uns. Daten & Fakten zur Wolfsburg AG, 2010g.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 04.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Ideen. Impulse. Initiativen. Über uns. Der Vorstand der Wolfsburg AG, 2010h.
http://www.wolfsburg-ag.com. [03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Ideen. Impulse. Initiativen. Über uns. Der Aufsichtsrat der Wolfsburg AG, 2010i.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 03.02.2010].
Wolfsburg AG (Hrsg.): Wolfsburg AG. Ideen. Impulse. Initiativen. Über uns. Unsere Dynamik schafft Erfolge, 2010j.
http://www.wolfsburg-ag.com. [Zugriff am 04.02.2010].

# Abbildungsverzeichnis


| | | |
|---|---|---|
| Abb. 1: | Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll | 21 |
| Abb. 2: | CSR – Direkte interne und indirekte externe Effekte unternehmerischen Handelns | 23 |
| Abb. 3: | Komplexität der externen CSR-Handlungsdimension | 25 |
| Abb. 4: | Beschäftigungsrückgang in Dortmund | 30 |
| Abb. 5: | Beschäftigungsentwicklung am Werk in Eisenhüttenstadt | 65 |
| Abb. 6: | Die CSR-Strategie der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt | 70 |
| Abb. 7: | Maßnahmenpakete von Michelin | 88 |
| Abb. 8: | Bezug Darlehen und geschaffene Arbeitsplätze | 94 |
| Abb. 9: | Wolfsburg AG | 102 |
| Abb. 10: | Masterplan ErlebnisWelt | 103 |
| Abb. 11: | Struktur der Wolfsburg AG | 104 |
| Abb. 12: | Kompetenzfelder und Akteure | 106 |
| Abb. 13: | Entwicklung der Arbeitslosenquote Stadt Wolfsburg und bundesweit (Jahresdurchschnitt) | 107 |
| Abb. 14: | Entwicklung in Wolfsburg | 112 |
| Abb. 15: | Tätigkeitsgebiet von Sofirem | 131 |
| Abb. 16: | Zusammenfassung der Ergebnisse von Sofirem | 134 |
| Abb. 17: | Entwicklung der Belegschaft und geförderte Arbeitsplätze | 140 |
| Abb. 18: | Terminplanung | 144 |
| Abb. 19: | Der Standort von L'Ardoise | 153 |
| Abb. 20: | Liste der Projekte | 155 |
| Abb. 21: | Verteilung der Arbeitsplätze auf Berufsgruppen | 156 |
| Abb. 22: | Aufteilung des Investitionsvolumens für die Projekte | 157 |
| Abb. 23: | Foto des Standortes: die ehemalige Kohlenwäsche der Kohlegesellschaft | 170 |
| Abb. 24: | Chemieplattform von Carling, Saint Avold | 172 |
| Abb. 25: | CRR Drei Bedingungsdimensionen des Handlungsspielraums | 201 |
| Abb. 26: | Handlungsfelder und Akteure einer integrierten Wirtschaftsförderung | 209 |

# Tabellenverzeichnis


| | | |
|---|---|---|
| Tab. 1: | Umsatzzahlen von Electrolux | 48 |
| Tab. 2: | Anzahl geförderter Unternehmen und entstandener Arbeitsplätze | 94 |
| Tab. 3: | Kriterien einer Revitalisierung | 124 |
| Tab. 4: | Die fünf Fallbeispiele im Überblick | 126 |
| Tab. 5: | 50 Jahre Kohleförderung Charbonnages de France in Zahlen | 134 |
| Tab. 6: | Neu geschaffene Arbeitsplätze zwischen 2002 und 2006 | 135 |
| Tab. 7: | Unterstützung von Charbonnages de France | 139 |
| Tab. 8: | Tätigkeitsbereich des Unternehmens | 145 |
| Tab. 9: | Belegschaft der Unternehmen | 146 |
| Tab. 10: | Zeitliche Abfolge der Revitalisierung | 151 |
| Tab. 11: | Ergebnis des Sozialplans | 152 |
| Tab. 12: | Arbeitsplatzschaffungen durch KMU | 165 |
| Tab. 13: | Anzahl geförderter Firmen nach Branchen | 165 |
| Tab. 14: | Übersicht der geplanten und realisierten Arbeitsplätze nach Firmen | 167 |
| Tab. 15: | Arten von Maßnahmen | 188 |

## **edition** der Hans-Böckler-Stiftung
### Bisher erschienene Reihentitel ab Band 235

| | Bestellnr. | ISBN | Preis / € |
|---|---|---|---|
| Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.)<br>Zukunft der Berufsausbildung | 13235 | 978-3-86593-125-2 | 18,00 |
| Werner Voß, Norbert in der Weide<br>Beschäftigungsentwicklung der DAX-30-Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006 | 13236 | 978-3-86593-126-9 | 22,00 |
| Markus Sendel-Müller<br>Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit | 13237 | 978-3-86593-128-3 | 29,00 |
| Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle<br>Rechtspopulismus in der Arbeitswelt | 13238 | 978-3-86593-130-6 | 20,00 |
| Svenja Pfahl, Stefan Reuyß<br>Das neue Elterngeld | 13239 | 978-3-86593-132-0 | 28,00 |
| Arno Prangenberg, Martin Stahl<br>Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen | 13240 | 978-3-86593-133-7 | 15,00 |
| Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.)<br>Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch | 13241 | 978-3-86593-134-4 | 28,00 |
| Anne Ames<br>Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II | 13242 | 978-3-86593-135-1 | 23,00 |
| Ulrich Zachert<br>Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften | 13243 | 978-3-86593-136-8 | 10,00 |
| Matthias Knuth, Gernot Mühge<br>Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen | 13244 | 978-3-86593-137-5 | 15,00 |
| Henry Schäfer, Christian Barthruff<br>Derivate und ihr Einsatz im Risikomanagement von Unternehmen | 13245 | 978-3-86593-138-2 | 18,00 |
| Gertrud Hovestadt<br>Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter | 13246 | 978-3-86593-139-9 | 15,00 |
| Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin<br>Metropolregionen zwischen Excellenzanspruch und regionalem Ausgleich | 13247 | 978-3-86593-140-5 | 20,00 |
| Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann<br>Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung | 13248 | 978-3-86593-141-2 | 20,00 |

| | Bestellnr. | ISBN | Preis / € |
|---|---|---|---|
| Felix Ekardt<br>Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik | 13249 | 978-3-86593-142-9 | 15,00 |
| Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller<br>Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung | 13250 | 978-3-86593-143-6 | 24,00 |
| Arno Prangenberg, Martin Stahl, Julia Topp<br>Verrechnungspreise in Konzernen | 13251 | 978-3-86593-144-3 | 15,00 |
| Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz<br>Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung | 13252 | 978-3-86593-152-8 | 12,00 |
| Elisabeth Schwabe-Ruck<br>„Zweite Chance“ des Hochschulzugangs? | 13254 | 978-3-86593-149-8 | 32,00 |
| Enno Balz<br>Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise | 13255 | 978-3-86593-105-4 | 16,00 |
| Johannes Kirsch, Gernot Mühge<br>Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten | 13256 | 978-3-86593-151-1 | 12,00 |
| Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann<br>Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel | 13257 | 978-3-86593-142-9 | 15,00 |
| Christiane Lindecke<br>Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte | 13258 | 978-3-86593-153-5 | 12,00 |
| Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener<br>Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte | 13259 | 978-3-86593-154-2 | 28,00 |
| Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke<br>Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland | 13260 | 978-3-86593-155-9 | 20,00 |
| Reingard Zimmer (Hrsg.)<br>Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz | 13262 | 978-3-86593-157-3 | 15,00 |
| Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers<br>Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern | 13263 | 978-3-86593-159-7 | 20,00 |
| Reingard Zimmer (Hrsg.)<br>Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa | 13265 | 978-3-86593-161-0 | 18,00 |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

**Hans-Böckler-Stiftung**
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

**↘ www.boeckler.de**

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

www.boeckler.de

In der Vergangenheit haben betriebliche Restrukturierungen wie BenQ in Kamp-Lintfort oder Nokia in Bochum die Frage nach regionalökonomischen Kompensationsmöglichkeiten für die betroffenen Regionen aufgeworfen. Es bestehen unter diesen Rahmenbedingungen stärker denn je Handlungserfordernisse aber auch Perspektiven einer kooperativen Regionalpolitik und Wirtschaftsförderung. Gegenstand der vorliegenden Studie ist daher die Kernfrage, inwiefern Unternehmen in Fällen von Standortschließungen, Produktionsauslagerungen und Personalabbau dazu bewegt werden können, beschäftigungswirksame Ersatzinvestitionen am Standort zu tätigen. Die hier dokumentierten Fallbeispiele aus Frankreich und Deutschland zeigen, unter welchen Vorrausetzungen und Rahmenbedingungen es gelingen kann, konkrete Maßnahmen (Finanzmittel, Personalressourcen, Projekte) zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen und Neuinvestitionen durch Unternehmensbeiträge zu implementieren. So zeigt zum einen die Studie, dass es in Restrukturierungsfällen gelingen kann, nachhaltige Perspektiven für die betroffene Region und für die Beschäftigten zu entwickeln. Zum anderen dokumentiert die Studie aber auch, dass Unternehmen auf freiwilliger Basis regionale Wirtschaftsförderung betreiben, um ein sich stabiles Produktionsumfeld mit entsprechender Attraktivität für Neuansiedlungen und Fachkräfte zu erhalten. Eine kooperative Regionalförderung mit aktiver Unterstützung durch Bestandsunternehmen kann wichtige Impulse für die zukunftsorientierte Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung setzen.

9 783865 931566

ISBN 978-3-86593-156-6
€ 25,00