

Richard Detje, Wolfgang Menz, Sarah Nies,
Günter Sanné, Dieter Sauer, Thomas Birken

Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen - eine Bestandsaufnahme

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Hinsichtlich der unternehmensstrategischen und ökonomischen Ausgangsbedingungen können drei historische Typen von Betriebsschließungen unterschieden werden:
Die Betriebsschließungen des "schumpeterianischen Typs", des "krisenhaften Typs" sowie des "transformationsbedingten Typs". Unter den aktuellen Bedingungen des globalen Finanzmarktkapitalismus sind demgegenüber solche Strategien dominierend, die Betriebsschließungen und -verlagerungen zu einem normalen Instrument unternehmenspolitischer Restrukturierungen werden lassen.
- Vier Typen von Handlungsstrategien in Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen sind zu beobachten: Eine verhandlungsorientierte Strategie in Verbindung mit ökonomischen Alternativkonzepten, die Strategie der Streiks um Sozialtarifverträge, Formen basisorientierten Radikalprotestes sowie eine internationale Vertretungsstrategie.
- Die Kämpfe um Betriebsschließungen können dann erfolgreich sein, wenn neue Formen des Widerstands, die die Mobilisierung und Politisierung von Belegschaftsinteressen beinhalten, mit einer "Aneignung des Unternehmerischen" und der Entwicklung alternativer Unternehmens- und Branchenkonzept einhergehen.



Richard Detje, Wolfgang Menz, Sarah Nies,
Günter Sanné, Dieter Sauer, Thomas Birken

Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen

– eine Bestandsaufnahme –

Abschlussbericht für das Projekt Nr. S-2008-96-2

Hamburg und München, im September 2008

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Inhalt

Zusammenfassung	5
1. Einleitung	7
1.1 Terra incognita	7
1.2 Methodisches Vorgehen	9
2. Betriebsschließungen im sozio-ökonomischen Strukturwandel	13
2.1 Betriebsschließungen schumpeterianischen Typs	13
2.2 Betriebsschließungen krisenhaften Typs	14
2.3 Betriebsschließungen transformationsbedingten Typs	16
2.4 Historische Entwicklungsetappen und zeitliche Parallelitäten	17
3. Betriebsschließungen im globalen Finanzmarktkapitalismus	19
3.1 Standortschließungen finanzmarktorientierten Typs	19
3.2 Betriebsschließungen verlagerungsorientierten Typs	23
3.3 Exkurs: Verlagerung – Kennzeichen wirtschaftlicher Stärke	26
4. Aufkündigung der Sozialpartnerschaft – Verteidigung autonomer Interessenvertretung	30
5. Handlungsstrategien in Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen	33
5.1 Typen von Widerstandsperspektiven und Handlungsstrategien	33
5.1.1 Verhandlungsorientierte Strategie mit ökonomischen Alternativkonzepten	34
5.1.2 Strategie des Streiks für Sozialtarifverträge	38
5.1.3 Basisorientierter Radikalprotest	41
5.1.4 Internationale Vernetzungsstrategie	44
5.2 Erfolgskriterien	49
6. Widerspruchskonstellationen des Interessenhandelns in Kämpfen um Betriebsschließungen	52
6.1 Kampfstrategien zwischen Defensive und Offensive	52
6.2 Widersprüche und Verbindungsmomente zwischen Verhandlung und Beteiligung	54
6.3 Verknüpfung von Prävention und Mobilisierung	55
7. Widerstand und Aneignung – eine „neue Qualität“ der Interessensauseinandersetzung	56
Literatur	61
Anhang: Dokumentation der Betriebsfälle	65
I. Kurzbeschreibungen der Fälle	69
II. Falldokumentationen	97

Zusammenfassung

Betriebschließungen – ehemals Resultate von Krisen und Strukturwandel – sind im globalen Finanzmarktkapitalismus zu einem normalen Instrument unternehmenspolitischer Restrukturierung geworden. Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften begegnen der einseitigen Aufkündigung der konsens- und sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen mit wachsendem Protest und Widerstand.

Aufgrund weitreichender Konsequenzen und Gefährdungen für die Beschäftigten als auch massiver Folgen für die Regional-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik sind Betriebsstilllegungen und Standortverlagerungen in den letzten Jahren in der breiten Öffentlichkeit und in der Politik zu einem wichtigen und kontrovers diskutierten Thema avanciert. Die Problematik ist dabei nichts grundsätzlich Neues, verändert haben sich allerdings die ökonomischen Rahmenbedingungen von Betriebsschließungen und damit auch die strategischen Handlungsmöglichkeiten von Interessenvertretungen. Nicht mehr nur Unternehmen, die als Ganzes in existenzielle ökonomische Gefährdungen geraten sind, ziehen die Stilllegung von Standorten in Erwägung, sondern auch solche mit guten Gewinnsituationen. Die permanente Prüfung von Standortentscheidungen stellt die Unsicherheiten der Beschäftigten hinsichtlich Tätigkeiten, Lohnhöhe und Arbeitsplatz auf Dauer.

In einem ersten Schritt wurden 53 Fälle von Auseinandersetzungen um angedrohte und realisierte Betriebsschließungen recherchiert. Im Anhang dieses Berichts werden 43 davon in stichpunktartiger Kurzform und 10 in Form von Falldarstellungen dokumentiert. Anhand ausgewählter Betriebsfälle werden die Anlässe und Ursachen für die Betriebsschließungen, die Verläufe der Konflikte, die wesentlichen Strategien von Beschäftigten, betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenpolitik sowie die Ergebnisse der Auseinandersetzungen in ihren Grundzügen rekonstruiert und einer ersten Typisierung unterzogen. Dabei wird gefragt, inwiefern aus einer zunächst defensiven Situation innovative Praktiken und Ansätze von Handlungsstrategien entstehen können. Die empirische Arbeit basiert in erster Linie auf einer Analyse betrieblicher und gewerkschaftlicher Materialien und Dokumenten zu Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen sowie auf einer Medienrecherche, mit der die relevanten Schließungsfälle seit dem Jahr 2000 ermittelt wurden.

Hinsichtlich der unternehmensstrategischen und ökonomischen Ausgangsbedingungen konnten drei historische Typen von Betriebsschließungen unterschieden werden: Die Betriebsschließungen des „schumpeterianischen Typs“, des „krisenhaften Typs“ sowie des „transformationsbedingten Typs“. Unter den aktuellen Bedingungen des globalen Finanzmarktkapitalismus sind demgegenüber solche Strategien dominierend, die Betriebsschließungen und -verlagerungen zu einem normalen Instrument unternehmens-

politischer Restrukturierungen werden lassen. Sie führen zu Standortschließungen eines „finanzmarktorientierten“ und „verlagerungsorientierten“ Typus.

Vier Ausprägungen von Handlungsstrategien in Auseinandersetzungen um Betriebs-schließungen sind zu beobachten: verhandlungsorientierte Strategien in Verbindung mit ökonomischen Alternativkonzepten, Strategien der Streiks um Sozialtarifverträge, Formen basisorientierten Radikalprotestes sowie internationale Vernetzungsstrategien.

Die Kämpfe um Betriebsschließungen können dann erfolgreich sein, wenn neue Formen des Widerstands, die die Mobilisierung und Politisierung von Belegschaftsinteressen beinhalten, mit einer „Aneignung des Unternehmerischen“ und der Entwicklung alternativer Unternehmens- und Branchenkonzepte einhergehen.

1. Einleitung

1.1 Terra incognita

„Wir erleben in Deutschland einen tiefen Einschnitt. Zunehmend gewinnen die Kräfte im Arbeitgeberlager die Oberhand, die das Modell der sozialen Marktwirtschaft durch einen ausschließlich am Gewinn, am ‚Shareholder‘ orientierten Kapitalismus ablösen wollen. Einige opfern für ihre Profitmaximierung sogar komplette Belegschaften“. Mit dieser Einschätzung eines tiefen ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturwandels eröffnet der IG Metall-Vorsitzende Berthold Huber die Dokumentation über den sechswöchigen Streik gegen die Schließung des AEG-Hausgerätewerks in Nürnberg (AEG 2006). Es war der bislang spektakulärste Arbeitskampf gegen die Stilllegung der Produktion an einem traditionellen Industriestandort und die Verlagerung der Fertigung in den näheren mittel- und osteuropäischen oder fernerer asiatischen Markt. Die große öffentliche Aufmerksamkeit, die der geschlossene Widerstand der Belegschaft auf sich gezogen hat, begründet sich nicht zuletzt daraus, dass hier ein Unternehmen geschlossen wurde, das in Deutschland Industriegeschichte geschrieben hat.

Betriebsschließungen gehören zum Alltag einer kapitalistischen Produktionsweise. Im Jahr 2007 meldeten rund 27.500 Unternehmen Insolvenz an. Im verarbeitenden Gewerbe traf es 77 von 10.000 Unternehmen, im Baugewerbe lag der Anteil mit 1,5% etwa doppelt so hoch. 29,2 Mrd. Euro mussten Gläubiger abschreiben. Und dennoch war dies ein positives Jahr. In den Stagnationsjahren 2003/2004 scheiterten annähernd 40 Tsd. Unternehmen, nachdem die Insolvenzen nach dem jähen Ende des kurzen Traums einer New Economy im Jahr 2000 stetig zugenommen hatten. Vier Fünftel der Konkurse betreffen Kleinbetriebe mit einem bis fünf Beschäftigten, während Betriebe, die mehr als fünf Millionen Euro im Jahr umsetzen, nur 4,2% des Insolvenzgeschehens ausmachen. Überwiegend handelt es sich um Kleingewerbetreibende im Dienstleistungssektor; rund ein Viertel der Insolvenzen findet im verarbeitenden Gewerbe statt. Im Konjunkturabschwung des Jahres 2008 rechnet Creditreform wieder mit einer leichten Zunahme der Unternehmensinsolvenzen (Creditreform 2007).

440.000 Arbeiter und Angestellten verloren im vergangenen Jahr ihren Arbeitsplatz durch die Schließung „ihres“ Betriebs. Trotz dieser enormen Vernichtung sozialer Existenzen gehen Insolvenzen in der weit überwiegenden Zahl gleichsam geräuschlos über die Bühne, in der Regel dann, wenn der Fall eindeutig ist oder zumindest zu sein scheint: Wegbrechen des Absatzes, Verluste über einen längeren Zeitraum, Aufzehrung des Eigenkapitals, Überschuldung. Doch über diesen basso continuo hat sich in den letzten Jahren eine doppelte Melodie gelegt, die Neues verkündet.

Die eine Melodie spielen das Management und die Eigentümer. So ist in den vergangenen Jahren zu beobachten, dass eine wachsende Zahl von Unternehmen Produktionseinstellungen und Standortverlagerungen als keineswegs außergewöhnliche Maß-

nahmen ihrer Restrukturierungs- und Transnationalisierungsprogramme ins Kalkül ziehen und umsetzen. Vor dem Hintergrund einer Konjunkturentwicklung, die eine hartnäckige Stagnation (bis Ende 2004) und einen wirtschaftlichen Aufschwung (dessen Höhepunkt in 2007 erreicht war) umfasst, erfolgen Betriebsschließungen seit dem Beginn des gegenwärtigen Jahrzehnts in einem ökonomischen Umfeld, das vor allem durch die Durchsetzung eines „Finanzmarktkapitalismus“ (Windolf 2005, Bischoff 2006) geprägt ist. Dabei werden die Raten der Verwertung des Geldkapitals auch den Sektoren des Realkapitals aufgeherrscht, was bei diesem den Druck zur Senkung der Kosten, insbesondere der lebendigen Arbeit, enorm verstärkt. Hinzu kommt ein hiervon geprägter weiterer Faktor, der betriebswirtschaftlich als „Konzentration auf das Kerngeschäft“ beschrieben wird und mit dem das Abstoßen von nicht in diese Definition der Unternehmensaktivitäten fallende Fertigungslinien, Betrieben und Betriebsteilen begründet wird.

Die zweite Melodie spielen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Belegschaften nehmen betriebswirtschaftlich begründete Management- und Eigentümerentscheidungen über Arbeitsplatzvernichtung nicht fatalistisch als Marktzwang hin und organisieren Widerstand. Dies geschieht nicht nur, wie im Fall der AEG, bei Großunternehmen, sondern auch in Betrieben mittlerer Größe, wo die Macht der Zahl der Beschäftigten geringer und öffentliche Aufmerksamkeit nicht von vornherein gegeben ist. Dabei beschränkt sich der Widerstand durchaus nicht nur auf kurze Warnstreikaktionen.

Über diesen Widerstand zu Beginn des 21. Jahrhunderts gibt es bisher nur punktuelle Berichte und wenige, in der Regel den Einzelfall beleuchtende Dokumentationen. Doch was repräsentiert das Besondere, was das möglicherweise Paradigmatische? Unter welchen Bedingungen entwickelt sich Widerstand? Wie sind die Voraussetzungen, Aussichten und die Kriterien für erfolgreiche Auseinandersetzungen aus Sicht der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung zu bewerten?

Ulrich Beck hält gewerkschaftlichen Widerstand gegen Betriebsschließungen schlicht für einen Anachronismus, wenn nicht gar für eine Verzweiflungstat: „Bei den Gewerkschaften haben wir es mit entkernten Institutionen zu tun, die Fassade ist geputzt, dahinter steht nichts mehr. Die haben keine Ahnung, wie sie die neuen großen Herausforderungen meistern sollen. Man kann das zum Beispiel bei den Protesten gegen Werkschließungen bei Opel oder Infineon sehen. Gegen diese Schließungen haben Gewerkschaften Streiks organisiert, was mir unendlich absurd vorkommt: Die Arbeiter, deren Arbeit nicht mehr gebraucht wird, verweigern sich zu arbeiten“ (Beck 2007: 240). Aus dieser Perspektive erscheinen gewerkschaftliche Kämpfe gegen Betriebsschließungen als ein letztes Aufbäumen vor dem interessenspolitischen Exitus. Die Betroffenen etwa bei Infineon sehen das differenzierter: Zwar konnten Verlagerung und Arbeitsplatzabbau nicht verhindert werden, aber den Kampf für einen Sozialtarifvertrag werten sie ebenso als Erfolg wie die Erfahrung der Streikfähigkeit sowie die dabei erlebte Solidarität und öffentliche Unterstützung (Infineon 2006).

Was Beck als Absurdität vorkommt, ist für Mario Candeias und Bernd Röttger „eine kleine Revolution“ (Candeias/Röttger 2007: 92f.). Denn jenseits der ausgetretenen Pfade des dualen Systems der Interessenvertretung und des institutionalisierten politischen Korporatismus entwickle sich in den Kämpfen „so etwas wie eine neue ‚Kultur der Beteiligung‘“ (ebd.: 94). Mehr noch: Partizipation werde zur Motivation und zum Motor der Kämpfe, zum Anker eines neuen interessenspolitischen Selbstbewusstseins. Letztlich sei daran der Erfolg – jenseits der materiellen Ergebnisse der Arbeitskämpfe – zu bewerten: „die Leute haben sich nicht mehr so ohnmächtig gefühlt, sondern konnten etwas gegen die Situation unternehmen“ (so der Betriebsratsvorsitzende von Heidelberger Druck, in: ebd.).

Doch gerade das ist nicht voraussetzungslos. So konstatiert der IG Metall Bezirksleiter Werner Neugebauer zum Fall Infineon: „Was wir brauchen, ist eine aktionsbereite Belegschaft, einen hohen Organisationsgrad und nicht zuletzt ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen und Produkte bzw. Dienstleistungen, die vom Unternehmen benötigt werden. Deshalb ist ein pauschales ‚Macht es wie bei Infineon oder AEG‘ nicht zutreffend“ (Infineon 2006: 56). Auch eine Engführung der Bewertung auf die erreichte Aktivierung der Beschäftigten kann der Komplexität der Kämpfe nicht gerecht werden: Bei aller Betonung einer aktiven Beteiligungskultur ist es wichtig zu erkennen, dass die Belegschaft nicht der alleinige Akteur ist. Eine Bestandsaufnahme von Kämpfen gegen Betriebsschließungen darf die unterschiedlichen Akteurskonstellationen auf Seiten der Beschäftigten, der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung und der gesellschaftlichen und politischen Öffentlichkeit als auch die Rolle der Medien nicht aus dem Blick verlieren.

Ziel dieser Studie ist es, anhand verschiedener Betriebsfälle die Anlässe und Ursachen für Betriebsschließungen, die wesentlichen Strategien von Beschäftigten und betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenpolitik sowie die Ergebnisse der Auseinandersetzungen in ihren Grundzügen zu rekonstruieren, zu dokumentieren und einer ersten Typisierung zu unterziehen. Dabei soll schließlich geprüft werden, inwiefern aus einer zunächst defensiven Situation innovative Praktiken und Ansätze von Kämpfen um Betriebsschließungen entstehen können. Dies ist Gegenstand des ersten Teils des Berichts. Der zweite umfasst die Dokumentation der 53 recherchierten Betriebsfälle, aufgegliedert in eine stichpunktartige Gesamtübersicht und eine ausführlichere exemplarische Darstellung von zehn Auseinandersetzungen.

1.2 Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden, ist eine explorativ ausgerichtete Bestandsaufnahme. Sie hat den Charakter einer Vorstudie, die zu einer Sondierung des Themenfeldes beitragen und erste Interpretationshypothesen entwickeln möchte. Die Validierung dieser Hypothesen sowie tiefergehende Analysen

mit breiterem Erklärungsanspruch müssen künftigen, umfangreicheren Untersuchungen vorbehalten bleiben.

Das erste Ziel der Studie besteht darin, einen Überblick über Ausmaß und Art der Fälle zu gewinnen, in denen in den letzten Jahren Auseinandersetzungen um Schließungen von Betrieben oder Betriebsteilen statt gefunden haben. Dazu wurde zunächst eine Recherche möglicher Fälle durchgeführt und eine entsprechende Betriebsliste erstellt. Diese basiert einerseits auf einer Stichwortrecherche in Datenbanken, in denen die Artikel relevanter Printmedien archiviert werden. Genutzt wurde dazu die Zeitungs- und Zeitschriftendatenbank von LexisNexis sowie das elektronische Archiv der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Biblio.Net). Darüber hinaus wurden verschiedene gewerkschaftliche Zusammenstellungen und Materialien, insbesondere zur Diskussion um Sozialtarifverträge, hinsichtlich potenzieller Fallbetriebe ausgewertet. Bei der Auswahl für die Fallliste galten folgende Kriterien:

- Einbezogen wurden Unternehmen, von denen berichtet wird, dass sie planten, an einem oder mehreren Standorten in Deutschland Betriebe oder Betriebsteile stillzulegen und in diesem Zusammenhang Arbeitsplätze abzubauen.¹
- Um die (potenziellen) Schließungen oder Teilschließungen werden von Seiten der Beschäftigten und/oder ihrer gewerkschaftlichen Interessenvertretung Auseinandersetzungen geführt. Nur wenn den Schließungsankündigungen also mit Widerstand begegnet wird, wurden die Fälle in das Sample aufgenommen.
- Nicht berücksichtigt wurden Kleinbetriebe, da über sie mit den zur Verfügung stehenden Recherchemitteln kein ausreichender Überblick erzielt werden konnte.
- Die Betriebsrecherche wurde auf den Organisationsbereich der IG Metall und den Zeitraum 2000 bis Anfang 2008 beschränkt.

Die erstellte Betriebsliste erhebt schon allein deshalb nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, weil eine umfassende statistische Erfassung von Betrieben, die diesen Kriterien entsprechen, nicht verfügbar ist. Da über Betriebe mit größeren Beschäftigtenzahlen sowie über solche, die zu größeren Unternehmen oder Konzernen gehören, mit höherer Wahrscheinlichkeit in den Medien berichtet wird, ist davon auszugehen, dass diese Betriebe in unserer Übersicht überrepräsentiert sind. Mutmaßlich ist ebenso die Ergebnisdichte in den Bezirken Küste und Baden-Württemberg höher als in anderen Regionen, da uns hier mehr gewerkschaftliche Dokumentationen vorlagen. Dieser Effekt wird

1 Da auf Grundlage einer Zeitungsrecherche oft keine trennscharfe Linie gezogen werden kann zwischen Schließungsandrohungen mit realem Hintergrund, und solchen, die nur ausgesprochen werden, um Zugeständnisse der Beschäftigtenseite zu erzielen, gilt dieses Kriterium zunächst unabhängig davon, welchen tatsächlichen Realitätsgehalt derartige Ankündigungen und Berichte haben. Entscheidend für unsere Fallauswahl ist, dass zumindest ein relevanter Akteur auf die Schließungsandrohung reagiert.

u.U. dadurch verstärkt, dass in der Datenbank offenbar einschlägige Zeitungen aus Südwestdeutschland stärker vertreten sind.

Nach der Erstellung der Betriebsliste wurden verfügbare Informationen zu den Betriebsfällen recherchiert. Neben den bereits genannten Quellen wurde hierzu eine ergänzende Internetrecherche durchgeführt sowie gezielt weitere Materialien von an den Auseinandersetzungen beteiligten Akteuren gesammelt (u.a. schriftlich vorliegende Berichte von Betroffenen, Pressemitteilungen, Flugblätter). Für einige Betriebe liegen ausführliche Darstellungen und Dokumentationen (insbesondere von Interessenvertretungen) vor, die in die Analyse einbezogen wurden. Zudem wurden die transkribierten Beiträge des Workshops „Gewerkschaftliche Kämpfe gegen Betriebsschließungen“ (veranstaltet von der IG Metall, FB Gesellschaftspolitik/Grundsatzfragen/Strategische Planung, des FB Tarifpolitik und WISSENTtransfer, 12. Juni 2007) ausgewertet. Mit verschiedenen Beteiligten an den Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen wurde im Rahmen von Veranstaltungen und persönlichen Diskussionen Gespräche geführt, die aber nur in einem Fall (Vertreterin einer gewerkschaftlichen Verwaltungsstelle) den Status eines sozialwissenschaftlichen Experteninterviews für sich beanspruchen können.

Kerninformationen zu den 53 auf die Betriebsliste aufgenommenen Fällen sind diesem Bericht im Anhang angefügt („Kurzbeschreibungen der Fälle“, Anhang I). Für zehn dieser Betriebe – in erster Linie solche, über die Dokumentationen von an den Auseinandersetzungen beteiligten Akteuren vorliegen – wurden etwas ausführlichere Falldokumentationen erstellt (Anhang II).² Auch hier beschränken wir uns auf zentrale Daten. Der Berichtsteil geht insofern über die im Anhang dokumentierten Angaben hinaus, als er die genannten weiteren Materialien sowie relevante wissenschaftliche Publikationen zum Themenfeld einbezieht und die aktuellen Untersuchungsfälle im neueren historischen Kontext situiert.

Über die unmittelbare Bestandsaufnahme der Betriebsfälle hinaus liegt das zweite Ziel unserer Studie darin, zu einer Systematisierung des Untersuchungsfeldes beizutragen. Hinsichtlich der ökonomischen Struktur- und der unternehmerischen Strategiedimension unterscheiden wir zwischen drei Typen von Betriebsschließungen, wie sie für den sozio-ökonomischen Strukturwandel in den vorangegangenen Jahrzehnten kennzeichnend sind (Abschnitt 2) und arbeiten abgrenzend dazu die besonderen Charakteristika von Betriebsschließungen unter den Bedingungen des globalen Finanzmarktkapitalismus heraus (Abschnitt 3). Mit einer zweiten Typisierung werden unterschiedliche Handlungsstrategien und Perspektiven von Widerstand angesichts (angedrohter) Betriebsschließungen und Standortverlagerungen unterschieden (Abschnitt 5).

² Die Qualität der dargestellten Daten und Fakten steht in Abhängigkeit zur Verlässlichkeit der herangezogenen Quellen. Dort, wo Widersprüchlichkeiten und Ungenauigkeiten der Quellen zu erkennen sind, wurde dies entsprechend in den Kurzbeschreibungen und Falldokumentationen angemerkt.

Der Vorstudiencharakter unserer Arbeit und die Einschränkungen, die sich aufgrund der genutzten Methoden zwangsläufig ergeben, machen die Grenzen der Untersuchung deutlich. So musste zum Beispiel auf einen umfassenden Einbezug der unterschiedlichen Akteursperspektiven all derjenigen, die an den Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen beteiligt sind, verzichtet werden. Dies wäre nur mit einer größeren Zahl umfassender sozialwissenschaftlicher Interviews zu erreichen, für die im Rahmen der Bestandaufnahme weder zeitliche noch finanzielle Ressourcen zur Verfügung standen. Der Fokus auf vorliegende schriftliche Materialien und Medieninformationen lässt entsprechende Differenzierungen, wie sie für eine tiefere sozialwissenschaftliche Studie wünschenswert wären, nur begrenzt zu. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass er in einigen Fällen auch zu einer gewissen Perspektivität der Darstellung führt, je nach dem welche Akteure die Öffentlichkeit besonders gesucht haben.

Gleichwohl: Wir haben darauf geachtet, insbesondere bei der Analyse und Darstellung der Typen von Widerstands- und Handlungsstrategien (Abschnitt 5) größtmögliche Objektivität walten zu lassen. Auf normative Bewertungen dieser Strategien und ihres Erfolgs haben wir bewusst verzichtet. Solche Bewertungen stehen zudem immer in Abhängigkeit zu den angelegten Erfolgskriterien, die wir im Anschluss stichpunktartig darstellen (Abschnitt 6). Erst im abschließenden Ausblick (Abschnitt 7) formulieren wir Ansätze dazu, wie aus unserer Perspektive die aufgezeigten widersprüchlichen Anforderungskonstellationen und Herausforderungen erfolgreich bearbeitet werden könnten.

Damit sind zugleich auch die wesentlichen Forschungsdesiderata benannt, denen sich künftige Untersuchungen zum Thema zuzuwenden hätten. In der aktuellen Forschungsliteratur fehlt eine systematische Aufarbeitung und Analyse der Orientierungsmuster und Handlungsstrategien der Subjekte, die in den Auseinandersetzungen um Betriebsstilllegungen relevant werden. Dabei wären insbesondere die Entwicklungsdynamik und der Prozesscharakter dieser Orientierungen und Strategien zu untersuchen. Wie entstehen Handlungsfähigkeit und Akteurskompetenzen, mit denen den aktuellen ökonomischen und unternehmensstrategischen Bedingungen begegnet wird?

Weitgehend ausgeblendet ist bislang dabei auch die Beschäftigtenperspektive.³ Wie entwickeln sich Verarbeitungsmuster, Handlungsorientierungen und politische Ansprüche derjenigen, die von Betriebsschließungen am unmittelbarsten betroffen sind?

3 Zu der Frage nach der subjektiven Verarbeitung von Personalabbau vgl. neuerdings Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008.

2. Betriebsschließungen im sozio-ökonomischen Strukturwandel

Welchen Charakter und welche Folgen Betriebsschließungen und Standortverlagerungen haben, hängt vom sozio-ökonomischen Kontext ab, in dem sie stattfinden. Im historischen Vergleich werden charakteristische Besonderheiten von Betriebsschließungen im Kontext kapitalistischer Akkumulation und der Lage auf dem Arbeitsmarkt deutlich.

2.1 Betriebsschließungen schumpeterianischen Typs

Von Mitte der 1950er bis Anfang der 1970er Jahre fanden Betriebsschließungen im Rahmen eines dynamischen ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturwandels statt. Dieser war nicht einfach „Rekonstruktion“ im Sinne der Überwindung der enormen Zerstörungen des Zweiten Weltkrieges, sondern beinhaltete auch den gesellschaftlich höchst innovativen Prozess der Durchsetzung wohlfahrtsstaatlicher Politik. Die „hierdurch bewirkte Neutralisierung von Lohngesetz und Reservarmee-Mechanismus“ ermöglichte dem industriell-marktwirtschaftlichen Sektor die Möglichkeit, „im Zuge einer ›inneren Landnahme‹ den traditionellen Sektor aus der bis dahin dominierenden Stellung in der alltäglichen Versorgung der Bevölkerung zu verdrängen und die in ihm gebundenen Arbeitskräfte für Lohnarbeit in seinen Betrieben zu mobilisieren“ (Lutz 1984: 229).

Das hohe Niveau an Betriebsstilllegungen geht in dieser Zeit auf die Dynamik des Strukturwandels zurück. Sie dürften – so folgert Heseler im Anschluss an eine OECD-Untersuchung – „in expandierenden Sektoren der Wirtschaft größeres Gewicht haben als in den stagnierenden“ (Heseler 1990: 411) Denn, so die Begründung: „Vielfach geht ein hohes Tempo von Neugründungen von Betrieben mit einem bedeutenden Anteil an Betriebsschließungen einher“ (ebd.). Die Zahl der Betriebsschließungen lässt dabei allerdings keine Rückschlüsse auf entsprechende arbeitsmarktpolitische Folgen zu, da es sich insbesondere um Kleinbetriebe handelt, die die Insolvenzgeschehen prägen. Allenfalls im näheren regionalen Umfeld kam es zu Verlusten an Wertschöpfung durch Betriebsschließungen; meist jedoch konnten negative Arbeitsmarktfolgen durch unternehmensinterne Versetzungen oder durch Mobilität in wachsende Arbeitsmärkte verhindert werden. Zechenstilllegungen im Rahmen der Montankrise konnten so weitgehend abgefedert werden. „So wurden im Fall der Schließung eines Röhrenwerks im Ruhrgebiet zu Beginn der siebziger Jahre überhaupt nur 6% der Betroffenen arbeitslos, und dies auch meist nur für kurze Zeit ... Für die meisten gab es konzerninterne Versetzungsangebote, andere verließen freiwillig den Betrieb, da auch auf dem externen Arbeitsmarkt gute Wiederbeschäftigungschancen bestanden“ (ebd.: 412).

Die Dynamik im Unternehmenssektor ist in diesem Entwicklungsabschnitt Ausdruck einer beschleunigten Kapitalakkumulation. Die damit erfolgende Umwälzung der ge-

samtwirtschaftlichen Produktion und Dienstleistungen ist für Schumpeter – im Anschluss an Marx – das Kennzeichen des Kapitalismus schlechthin. Angetrieben wird dieser Prozess durch Produkt- und Prozessinnovationen, die „in unsteten Stößen“ erfolgen, die im Verlauf des „Konjunkturzyklus“ eine Entwicklungsform annehmen (Schumpeter 1993: 137, Fn 2). „Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- und Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft“ (ebd.: 137). Diesen Prozess, der „unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“ (ebd.: 137f.), bezeichnet Schumpeter als einen Prozess der „schöpferischer Zerstörung“. Er ist zum einen das für den Kapitalismus „wesentliche Faktum“, insofern Akkumulation auch in Phasen der Stagnation immer ein Prozess der Repulsion und Attraktion von Kapital ist, des Entstehens neuer und des Verschwindens alter Produktionszweige (Beispiel: IT-Industrie) und der Revolutionierung der Produktionsprozesse. Dynamisch und im gesamtwirtschaftlichen Resultat „schöpferisch“ ist dieser Prozess in Zeiten hoher Investitionsquoten, hohem Wirtschaftswachstums und hoher Produktivitätsentwicklung – in einer Zeit, die Hobsbawm als die „goldenen Jahre“ (1995: 324ff.) bezeichnet hat. Nach Schumpeter ist es in dieser Zeit weniger der Verkaufspreis der Waren, der die Konkurrenz prägt, sondern „die Konkurrenz der neuen Ware, der neuen Technik, der neuen Versorgungsquelle, des neuen Organisationstyps (...) – jene Konkurrenz, die über einen entscheidenden Kosten- und Qualitätsvorteil gebietet“ (ebd.: 140). Auf eine heutige Formel gebracht, ist „besser statt billiger“ die prägende Strategie dieser Zeit.

Betriebsschließungen in diesem historischen Entwicklungsabschnitt und als Resultat einer auch sektoral dynamischen Kapitalakkumulation bezeichnen wir als *Betriebsschließungen schumpeterianischen Typs*.

2.2 Betriebsschließungen krisenhaften Typs

Davon unterscheidet sich die Situation ab Mitte der 1970er Jahre grundlegend. Zwar war auch in den vorhergegangenen Konjunkturzyklen eine schrittweise Verlangsamung des Wirtschaftswachstums zu verzeichnen gewesen (SOST 1980), aber mit der Weltwirtschaftskrise 1974/75 war die Phase beschleunigter Kapitalakkumulation, welche die Nachkriegsentwicklung geprägt hatte, endgültig beendet. Unter den Bedingungen einer strukturellen Überakkumulation „verursachen primär Branchenkrisen, Deindustrialisierungsprozesse und generell eine schwache Nachfrage den Niedergang von Betrieben“ (Heseler 1990: 411).

Hinzu kommt, dass der sozio-ökonomische Strukturwandel krisenhaft sowohl auf die Schwächung der gesamtwirtschaftlichen Akkumulation wie auf den Arbeitsmarkt wirkte. Der Strukturwandel der Montanindustrie – insbesondere der Eisen- und Stahlindustrie – und der Werftindustrie führte zu Stilllegungen und massivem Personalabbau von

Großbetrieben, was per Saldo nicht mehr durch dynamische Beschäftigungssektoren kompensiert wurde. Die Strukturkrisen der Stahl- und Werftindustrie – kein deutsches Phänomen, wie der einsetzende Deindustrialisierungsprozess in Großbritannien und das Ende des schwedischen Schiffbaus zeigen – waren eingebettet in eine Konjunkturentwicklung, die in den Weltwirtschaftskrisen 1974/75 und 1980-82 zu einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts und zu einer steigenden und in den nachfolgenden Jahren verfestigten Massenarbeitslosigkeit führte. Die damit nachhaltig verschlechterten Zukunftsperspektiven führten dazu, dass Betriebsschließungen von massiven öffentlichen Protesten, Demonstrationen und Streiks bis hin zu Betriebsbesetzungen begleitet waren (vgl. Heseler/Kröger 1983, Ziegenfuß u.a. 1984, Gruber/Sörgel 1984). Aus diesen Kämpfen entstanden zahlreiche Ansätze einer alternativen Industrie- und Strukturpolitik, in die beschäftigungspolitische Instrumente für die von Betriebsstilllegungen betroffenen Belegschaften wie das der Beschäftigungsgesellschaft eingebettet waren.⁴

Allerdings ist Differenzierung hinsichtlich der unmittelbaren beschäftigungspolitischen Folgen von Strukturkrisen geboten. Heseler kommt in seinen Untersuchungen zur Werftenkrise zu dem Ergebnis, dass sich das Gros der Werftarbeiter noch in einer vergleichsweise guten Situation befand, da ihre Berufserfahrung, Facharbeiterqualifikation und die Regulierung großstädtischer Arbeitsmärkte zu hohen Wiederbeschäftigungsquoten führten. Die negativen Arbeitsmarkteffekte wurden gleichsam weitergereicht: an die nachwachsende Erwerbstätigengeneration ebenso wie an die älteren Beschäftigten und weniger Qualifizierten. Die großbetrieblichen Kämpfe in diesen Branchenkrisen erfolgten also in den 1980er Jahren aus einer Position noch nicht blockierter Beschäftigungsperspektiven, aber bereits massiver Verdrängungs- und Ausgrenzungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt.

In diesen Zeiten eines von gesamtwirtschaftlichen wie sektoralen Krisen geprägten Strukturwandels sprechen wir von *Betriebsschließungen krisenhaften Typs*. Deren Dynamik ist neben den langfristigen Trends struktureller Überakkumulation oder Stagnation (Zinn 2007) in der kürzeren Perspektive von der konjunkturellen Entwicklung bestimmt. Dabei ist häufig eine Zunahme von Insolvenzen und Betriebsschließungen am

4 Die Konzeption der Beschäftigungsgesellschaft „wurde im Kampf gegen Arbeitsplatz- und Standortvernichtung in der Stahlindustrie von der IG Metall im Frühjahr 1987 entwickelt. Dieses Konzept sieht die Gründung von Beschäftigungsgesellschaften als Tochtergesellschaften der Stahlkonzerne vor, die in die weiter beim Unternehmen bestehenden Arbeitsverhältnisse der von Arbeitsplatzabbaumaßnahmen bedrohten Arbeiter mit eintritt. Die Beschäftigungsgesellschaft selbst soll dann Qualifizierungsmaßnahmen und vor allem neue Beschäftigung organisieren. Dazu soll einerseits auf die vorhandenen Konzern- und Unternehmensressourcen zurückgegriffen werden, zum anderen bedarf es aber auch regionalpolitischer Anstrengungen seitens der öffentlichen Hand. (...) Ähnlich wie bei den Beschäftigungsplänen soll aber auch der Einfluss der Belegschaft durch erweiterte Mitbestimmungsrechte erhöht werden. Damit steht die Beschäftigungsgesellschaft im Schnittpunkt zwischen dem betrieblichen Kampf gegen Arbeitsplatzvernichtung und für Beschäftigung *und* einer arbeitsorientierten regionalen Umstrukturierung, ist also nicht nur Bestandteil einer beschäftigungsorientierten Betriebspolitik, sondern zugleich ein Beitrag zu einer arbeitsorientierten Regionalpolitik.“ (Bierbaum/Riege 1989: 49f.)

Ende des Zyklus zu beobachten, ein charakteristischer „time lag“: Das Eigenkapital wird aufgebraucht, um in der Krise zu überleben; im Aufschwung fehlen dann die erforderlichen Mittel für Neuinvestitionen, um auf einem höheren Niveau der Produktivkraftentwicklung konkurrenzfähig zu sein.

2.3 Betriebsschließungen transformationsbedingten Typs

In den 1990er Jahren wurde diese Entwicklung überlagert von den sozio-ökonomischen Folgen der deutschen Einheit, die einen auch in der historischen und international vergleichenden Perspektive nur selten anzutreffenden Deindustrialisierungsprozess einleitete. Es waren nicht mehr einzelne Betriebe, nicht nur regional dominierende Großunternehmen, auch nicht nur einzelne Branchen betroffen, sondern der gesamte Reproduktionsprozess der einstigen DDR. „Auch der einstmals tragenden industriellen Säule der Volkswirtschaft der DDR, der Metall- und Elektroindustrie, erging es regional oft nicht besser als den Branchen, die nach der ‚Wende‘ ganz und gar den grundlegend veränderten volks- und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Opfer fielen. Denn auch in diesem Industriezweig gilt, dass er zumindest in bestimmten Landstrichen Ostdeutschlands nach der ‚Wende‘ nahezu vollständig von der Bildfläche verschwunden ist“ (Vogel 1999: 42). Mit der Stilllegung der großbetrieblichen DDR-Industrie und ganzer Industriezweige (Lederwarenverarbeitung, Textil- und Bekleidungsgewerbe, Kunststoff- und Gummiwarenverarbeitung, Kaliindustrie, Kupferbergbau) verschwand auch die Beschäftigung. So waren 40% der Industriebeschäftigten ein halbes Jahrzehnt nach 1989 nicht mehr erwerbstätig; jede zweite Arbeiterin verlor ihren industriellen Arbeitsplatz. „Das mit der ‚Wende‘ in Gang gesetzte Verschwinden bestimmter, vor allem industrieller Tätigkeitsfelder und die Prekarisierung wie Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen prägen die neuen Arbeitsmarktstrukturen. Eine ‚Surplusbevölkerung‘ überzähliger Arbeitskräfte hat sich herausgebildet. Die Teilhabemöglichkeit am Erwerbsleben ist zu der zentralen Triebfeder sozialer Ungleichheit und Differenzierung geworden. (...) Die Wahrnehmung und Bewertung neuer sozialer Ungleichheit, Ungerechtigkeit und Unsicherheit machen sich an der Frage nach den Zugangsmöglichkeiten zum Erwerbssystem fest“ (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1997: 201).

Der Stilllegungs- und Deindustrialisierungsprozess erfolgte in zwei Schüben: Zuerst mit der Politik der staatlichen Treuhandanstalt, deren Maßgabe „rasche Privatisierung, entschlossene Umstrukturierung und behutsame Schließung“ war – so ihr erster Präsident D. Rohwedder (vgl. Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1994: 151). Dem folgte eine Pleitewelle von Aus- und Neungründungen, womit die Insolvenzhäufigkeit in Ostdeutschland den doppelten Wert Westdeutschlands erreichte (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1997: 172).

Auch knapp zwei Jahrzehnte nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten kann von einer Reindustrialisierung als Grundlage einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung

auch der unternehmens- und konsumnahen Dienstleistungen in Ostdeutschland und damit einer kontinuierlichen Angleichung der wirtschaftlichen Potenziale keine Rede sein. Es sind also zum einen die Probleme eines fehlgesteuerten Einigungsprozesses (schnelle, nicht abgedeckte Währungsunion, Privatisierungspolitik der THA), die zu Stilllegungen und Liquidation einer großen Zahl von Unternehmen führten. Zum anderen handelt es sich um Folgen der Transformation einer staatlich geplanten Ökonomie mit deutlich geringerem Produktivitätsniveau als in den kapitalistischen Metropolen. Mit diesen Folgen sind nicht nur die neuen Bundesländer, sondern – auf je spezifische Weise – auch die Länder Mittelosteuropas im Zuge der EU-Osterweiterung konfrontiert. Auch dort vollzieht sich eine Veränderung der Unternehmenslandschaft, die mit zahlreichen Betriebsschließungen einhergeht. Wir kommen weiter unten im Zusammenhang der Globalisierung und der Öffnung neuer Märkte für transnationale Unternehmensstrategien und Produktionsverlagerungen darauf zurück. Im Rahmen dieser Restrukturierungsprozesse sprechen wir von *Betriebsschließungen transformationsbedingten Typs*.

2.4 Historische Entwicklungsetappen und zeitliche Parallelitäten

Betriebsstilllegungen weisen spezifische Kontextbedingungen auf. Entsprechend lassen sich – wie wir skizziert haben – unterschiedliche Typen herausarbeiten. Diese charakterisieren unterschiedliche historische Entwicklungsetappen. Das ist selbstredend nicht in dem Sinne zu verstehen, dass es im betreffenden Zeitabschnitt nur jeweils einen Typus gibt. Die Unterscheidung von schumpeterianischen, krisenhaften und transformationsbedingten Betriebsschließungen kennzeichnet jedoch prägende Konfigurationen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte. Es handelt sich um Typen, die allen anderen eine nachrangige Prägekraft und minderen Einfluss zuweisen.

Zeitdiagnostisch haben wir es gleichwohl mit einer bunten Vielfalt von Betriebsschließungsfällen zu tun. Die Typologie beschreibt ebenso eine historische Abfolge wie eine zeitliche Parallelisierung oder Pluralisierung. Wir wollen dies anhand einiger Betriebsfälle kurz illustrieren.

Der Auf- und Ausbau der Produktion von Mobiltelefonen war Ende des 20. Jahrhunderts ein Prozess „*schöpferischer Zerstörung*“. Mitte der 1990er Jahre wurden auf dem Weltmarkt erst 50 Mio. Handys produziert, fünf Jahre später, im Jahr 2000, waren es bereits 413 Mio. und bis 2007 kletterte die Produktion auf 1,144 Mrd. Stück (Voskamp/Wittke 2008: 42). In der kurzen Zeit von nicht einmal einem Jahrzehnt entstand in den hochentwickelten kapitalistischen Ländern ein neues Feld industrieller Massenproduktion mit hohen innovativen Potenzialen, die an der Miniaturisierung der Geräte bei gleichzeitig fortschreitenden technischen Aufrüstung und der großen Modellvielfalt abgelesen werden kann. Im östlichen Ruhrgebiet stand der Name *Nokia* für einen erfolgreichen Strukturwandel, war es doch mit der Ansiedlung des Weltmarktführers gelungen, die Fernsehproduktion in der traditionsreichen Graetz-Fabrik Mitte der

1990er Jahre ohne Arbeitsplatzverluste auf ein zukunftsfähiges Produkt für den kommunikativ vernetzten Weltmarkt umzustellen. In Bochum schien man eine Balance zwischen Innovation und Niedergang gefunden zu haben, ebenso wie in Flensburg, wo *Motorola* mit dem ehemals modernsten Handy-Werks Europas seinen Sitz hatte, und in Bocholt und Kamp-Lintfort, wo *Siemens* fertigen ließ – Produktionsstätten, in denen zwischen 2500 und 3500 Beschäftigte Arbeit hatten. Doch mit dem Ausreizen der Innovationspotenziale wandelte sich das Produktionsmodell. Die Modellvielfalt begrenzte die Vorteile der Großserienfertigung, und die Aufrüstung der Handys zu Multifunktionsgeräten ließ eine Eliminierung der Handarbeit auch in hochautomatisierten Fertigungsprozessen nicht zu. Diese und andere Entwicklungsprozesse mündeten Mitte des Jahrzehnts in einer „Radikalisierung der Standortpolitik“ (ebd.: 43), mit dem Ergebnis, dass Produktionsstätten heute nahezu ausschließlich – Nokia hat noch eine Fertigungsstätte im finnischen Salo – auf Mitteleuropa, Lateinamerika und Asien verteilt sind.

In den betroffenen Standorten schlug der Prozess schöpferischer Zerstörung in ein *Krisenszenario* um. Im Jahr 2005 stieg *Siemens* aus der Handy-Produktion aus. BenQ übernahm das Geschäft, stellte jedoch bereits am 29. September 2006 Insolvenzantrag und am 31. Dezember die Produktion ein – nach Mitnahme von rd. 500 Mio. Euro und entsprechendem Know how. Im darauf folgenden Jahr schloss *Motorola* die Tore in Flensburg – neun Jahre nach der Eröffnung. Und im Mai 2008 stellte *Nokia* die Produktion in Bochum ein: Zwischen jenem Tag, an dem der letzte Fernseher vom Band lief, und dem Tag, an dem das letzte Handy montiert wurde, lagen nur acht Jahre. Auch der Zulieferer *Yageo* in Elmshorn, der *Siemens*, *Nokia* und *Ericsson* mit elektronischen Bauteilen für die Mobiltelefon-Produktion beliefert hatte und im Jahr 2003 geschlossen wurde, war von der Räumung des Handy-Produktionsstandorts Deutschland betroffen, ebenso wie das im Mobilfunkbereich tätige Service-Unternehmen *Quiips*, dessen Betrieb in Elmshorn im Jahr 2005 zugunsten der Konzentration auf den Standort Bamberg aufgegeben wurde. Der Handy-Produktionsstandort Deutschland ist Vergangenheit – geblieben sind einige F+E-Aktivitäten und Service-Dienste.

Auch heute gibt es also die Alltäglichkeit der Krise, und auch viele der Betriebsschließungen sind weiterhin wirtschaftliche Krisenfälle. Ein geradezu klassischer Krisenfall war die *Peterswerft* in Wewelsfleth, die Ende 2000 in Insolvenz ging. Doch die Belegschaft blieb an Bord, unter dem Insolvenzverwalter wurde die Produktion fortgesetzt und schließlich nach entsprechenden Forderungsabschreibungen der Gläubiger ein neuer Eigentümer gefunden – ein Fall, der deutlich macht, dass auch bei Betriebschließungen krisenbedingten Typs durchaus noch Unternehmens- und folglich Widerstandsperspektiven vorhanden sind. Auch *Drauz-Nothelfer* in Ravensburg ist so ein Fall. Erst im Jahr 2005 aus dem Werkzeugbauer *Drauz* und dem Anlagenbauer *Nothelfer* entstanden, sollte der Standort 2007/2008 wegen – so das Unternehmen – hohem Wettbewerbsdruck und Preisverfall, erheblichen Überkapazitäten in der Unternehmensgruppe und schwieriger gewordener Auftragslage von Seiten der Automobilin-

dustrie geschlossen werden. Mit einem neuen Investor konnte die Schließung verhindert werden. In der Mehrzahl der Krisenfälle gelingt das gleichwohl nicht: weder bei der finanziell und wirtschaftlich angeschlagenen *Ortopedia GmbH* in Kiel im Jahr 2004 noch beim Automobilzulieferer *Schmitthelm* in Heidelberg, der am 31. März 2007 nach mehrmaligen Eigentümerwechseln, mehrfachen „Sanierungssopfern“ als auch Protesten der Belegschaft gegen verspätete Lohnzahlungen geschlossen wurde.

Die Parallelität der verschiedenen Betriebsschließungstypen in der Gegenwart bedeutet, dass diese Typen ihre Prägekraft, die sie in vorangegangenen Entwicklungsetappen der deutschen Nachkriegs-Wirtschaftsgeschichte gehabt hatten, eingebüßt haben. Keine von ihnen repräsentiert gegenwärtig ein Strukturprinzip von Betriebsstilllegungen. Das könnte nach „neuer Unübersichtlichkeit“ aussehen – eine seit geraumer Zeit häufig verwendete zeitdiagnostische Formel. Wir denken, dass dem nicht so ist. Versuchen wir, Übersicht ins Bild zu bringen.

3. Betriebsschließungen im globalen Finanzmarktkapitalismus

3.1 Standortschließungen finanzmarktorientierten Typs

Auch wenn das Ausschwitzen ganzer Werke und Betriebe eine beständige Begleitscheidung des kapitalistischen Akkumulationsprozesses ist, unterscheidet sich die gesamtwirtschaftliche und unternehmenspolitische Entwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts doch vom Strukturwandel der 1960/70er Jahre und den Krisenfolgen der 1970/80er Jahre. Eine große Zahl der von uns dokumentierten Betriebe schrieb zu dem Zeitpunkt der Konzernentscheidung zur Standortschließung schwarze Zahlen. Es handelt sich weder um Sanierungsfälle noch um Opfer einer „schöpferischen Zerstörung“. Was die nachfolgenden Fälle kennzeichnet, ist, dass Betriebsschließungen zu einem Instrument unternehmenspolitischer Restrukturierung geworden sind.

Mit der Durchsetzung eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus nehmen Fälle zu, in denen Betriebsschließungen verkündet werden, weil die erwirtschaftete Rendite – sei es im konzerninternen Benchmarking oder im Branchenvergleich – als unzureichender Shareholder value angesehen wird. Betriebe und Unternehmen werden nicht nach produktionstechnischer und arbeitsprozesslicher Exzellenz beurteilt, sondern gelten als eine Finanzanlage, die in Konkurrenz zu reinen Geldkapitalanlagen auf den Finanzmärkten steht. Verschiedenen Betrieben in unserer Falldokumentation wurde dies zum Verhängnis.

Im Folgenden möchten wir verschiedene zentrale Dimensionen aktueller unternehmerischer Strategien nennen, die von hohem Renditedruck zeugen. Wir illustrieren dies mit betrieblichen Beispielen, in denen diese Dimensionen in besonderer Weise hervor-

treten, ohne dass damit eine umfassende Beschreibung der Betriebsfälle angestrebt wäre. In der Praxis handelt es sich in der Regel um ein Zusammenspiel unterschiedlicher dieser genannten Dimensionen.

(a) Opfer der *Konzentration auf das Kerngeschäft* wurde CNH in Berlin, ein profitables Unternehmen, das unter dem Firmennamen Orenstein & Koppel auf eine 130jährige industrielle Tradition zurückblicken konnte. Mehrheitsaktionär wurde 1998 New Holland, der weltweit drittgrößte Hersteller von Bau- und Landmaschinen, der wiederum zum FIAT-Konzern gehört. Dessen Kerngeschäft, die Automobilproduktion, steckte zu diesem Zeitpunkt in einer tiefen Krise. „Gerade die gut verdienenden Konzerntöchter Iveco und CNH scheinen zur Rettung von FIAT Auto herangezogen zu werden, indem die liquiden Mittel die Auto-Verluste decken ... Auch für O&K in Berlin Spandau bedeutet dies, dass erwirtschaftete Gewinne über Jahre abgeführt wurden. Investitionen sind auf ein Minimum zurückgeführt worden ... Die lokale Geschäftsführung ... spricht Ende 2005 schließlich von der Schließung des Betriebs in Berlin-Spandau. Die Produktionskapazitäten ... seien nur noch zu einem Drittel ausgelastet“ (CNH 2006: 8). CNH-Berlin wurde als cash cow ausgenommen. Dieser Fall bildet gleichsam den Übergang aus einem Krisenszenario (FIAT) zu einer radikalen Renditesteuerung zugunsten der Eigentümer.

(b) Restrukturierung durch *renditeorientiertes cost cutting* ist der Fall bei Bosch im Werk Leinfelden bei Stuttgart. Auf eine Umsatzrendite von 5% brachte es der Betrieb im Jahr 2003. Das war dem Management nicht genug. Mit dem Unternehmenskonzept „Profit 05“ sollte die Umsatzrendite in zwei Jahren auf 7-8% gesteigert werden. Um dies durchzusetzen, wurde die Belegschaft vor die Alternative gestellt: Standortverlagerung oder Einführung der 40-Stunden-Woche und Lohnsenkungen – eine Drohkulisse, die gerade in Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie häufig aufgebaut wird. In diesem Fall konnte die Betriebsschließung durch Concession Bargaining verhindert und eine Beschäftigungssicherung bis zunächst 2007 ausgehandelt werden. Zum Preis einer weiteren Ausweitung der Arbeitszeit wurde die Beschäftigungssicherung im Jahr 2007 auf weitere 5 Jahre verlängert. Renditeorientiertes cost-cutting soll so Standort- und Beschäftigungssicherung ermöglichen.

(c) Der AEG-Eigentümer *Elektrolux* gehört zur börsenorientierten Wallenberg-Holding mit dem bezeichnenden Namen *Investor*, die u.a. auch an Saab, Scania, Ericsson, ABB und der SEB-Bank beteiligt ist. Werden die Verwertungsansprüche der „Investoren“ nicht befriedigt, droht die betreffende Aktie aus dem Portfolio herausgenommen zu werden. „Elektrolux ist ein Konzern, der sich in allererster Linie an den Interessen seiner Aktionäre und an der Wertsteigerung ihres Vermögens orientiert. Das Management von Elektrolux sieht in der Steigerung des ›shareholder value‹ seine zentrale Aufgabe“ (Bierbaum in AEG 2006: 93). Die AEG war ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen. Die Produktion war profitabel. Die in Nürnberg erwirtschaftete Kapitalrendite reichte allerdings nicht aus, um die Aktienkurse weiter nach oben zu treiben und steigende

Renditen auszuschütten. Finanzmarktorientierte Restrukturierung erfolgt hier durch *Pfadwechsel*: vom Qualitätsanbieter von Weißer Ware zum Massengeschäft, in dem der Wettbewerb über den Preis ausgetragen wird. Es gibt begründete Argumente, dass *Low-road-Strategien* des „billiger statt besser“ die Produktivitäts- und Innovationspotenziale des Standort Deutschland verschenken. Gleichwohl: Unternehmenssteuerung nach Kostenbenchmarks scheint auf der low road leichter zu exekutieren zu sein als bei hochgradig diversifizierter Qualitätsproduktion.

(d) Eine Produktionsstilllegung und Verlagerung mit dem Ziel der *Marktbereinigung* konnte bei *Alstom* in Mannheim bisher verhindert werden. Dort werden konventionelle Kraftwerke geplant und Turbinen und Generatoren gebaut. Bald zwei Jahrzehnte währt der Kampf um den Standort, der durch Outsourcing und Verlagerungen immer wieder dezimiert und dessen Belegschaft von 6.700 auf rund 2.000 heruntergefahren wurde. Betriebswirtschaftlich schwarze Zahlen reichen der Konzernleitung nicht, die eine Verdoppelung der Nettogewinne fordert. Ein derartiger shareholder value erfordert aus Sicht des Managements umfassendere Restrukturierungen: zum einen Verlagerungen der Produktion in den lateinamerikanischen, vor allem aber in den asiatischen Markt, zum andern eine Neuordnung des europäischen Kraftwerkmarktes. Zunächst gemeinsam mit dem staatlichen französischen Atomkonzern Areva und dann mit Siemens soll ein neuer europäischer „Champion“ im Kraftwerks- und Verkehrstechnikbereich gebildet werden. Und damit stehen erneut eine Halbierung der Belegschaft und eine Fortsetzung der Auseinandersetzung um den Produktionsstandort von Alstom in Mannheim auf der Tagesordnung.

(e) Eine *renditeorientierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf dem Weltmarkt* charakterisiert die Entwicklung in der Branche für Aufzüge, Fahrtreppen und Fahrsteige. *Otis Elevator* mit Sitz in Farmington (Connecticut, USA) ist der Weltmarktführer (Weltmarktanteil 27%), der seit 1976 zum Mischkonzern United Technologies (Hartford, USA) gehört. Zweierlei ist beachtenswert. Erstens die strikte Renditeorientierung der Unternehmenspolitik: „Otis Deutschland schreibt stattliche schwarze Zahlen, wies für 2001 eine Umsatzrendite von 14,8% aus. Doch die Zentrale in den USA will jedes Jahr den Gewinn um einen Prozentpunkt steigern. 2002 waren es schon 16,3%. Für 2003 werden 17% erwartet. ‚Wir sind ein Unternehmen, das nach dem Prinzip des Shareholder value operiert‘, sagte Otis-Chef Ari Bousbib zum Amtsantritt im April 2002 im fernen Connecticut. Und er merkte an: ‚Ich konzentriere mich darauf, Produktionsstätten in kostenintensiven Regionen zu schließen“ (Otis 2005: 13). Das ging zu Lasten des Otis Produktionsstandortes im niedersächsischen Stadthagen, dem ‚Mercedes‘ von Otis“ (ebd.), wo Exzellenzproduktion sich nicht gegen cost-cutting durch Verlagerung in das nahezu identisch ausgelegte Werk im tschechischen Breclav behaupten konnte. Der Standort Stadthagen wurde 2004 geschlossen. Zweitens: Der Wandel der Weltmärkte. Während der Markt in Europa weitgehend gesättigt ist und deutlich über die Hälfte des Umsatzes mit der Wartung der Lifte und Rolltreppen gemacht wird, orientiert Otis sich auf „den riesigen Markt der ehemaligen Sowjetunion“ (ebd.: 12) mit

Produktionsstätten in Kiew, Moskau und St. Petersburg und blickt vor allem nach China, dem „Markt der Zukunft“ (ebd.: 13), in dem der Konzern bereits mit fünf Produktionswerken vertreten ist. Cost-cutting- und Marktstrategien gehen hier zusammen.

Die finnische *Kone Corporation* ist der viertgrößte Rolltreppen- und Aufzugsanlagenproduzent, notiert an der Helsinki Stock Exchange. Das Engagement in Deutschland geht zum einen auf die Übernahme von Hävemeier + Sander im Jahr 1974 zurück, die der Vorbesitzer definitiv nicht an *Otis* verkaufen wollte. 1987 beteiligte sich Kone an der *Orenstein & Koppel Rolltreppen GmbH* (siehe CNH), die 1996 ganz übernommen wurde. Als die Konzernleitung zehn Jahre später, am 17. März 2005, verkündete, die Rolltreppenfertigung in Hattingen stillzulegen, schrieb das Werk schwarze Zahlen. Gefordert wurden aber nicht nur Gewinne, sondern eine Rendite in zweistelliger Höhe. „Weil die finnische Konzernleitung unter Herrn Mitta Alahuchta die Wertschöpfung nur noch an den Dividenden der Aktionäre orientieren will, soll das Rolltreppenwerk trotz schwarzer Zahlen in Hattingen stillgelegt und die Produktion nach China und Großbritannien verlagert werden“, bilanzierte der 1. Bevollmächtigte der IG Metall, Otto König, auf einer Protestkundgebung im Mai 2005. Ein Alternativgutachten, in dem die Schaffung eines europäischen Kompetenzzentrums für Rolltreppen vorgeschlagen worden war, wurde vom Konzern abgelehnt. Auch die Produktionsarbeitsplätze bei Kone in Hattingen wurden ein Opfer der Shareholder-value-Strategie.

Aus dem beständigen Prozess des „Ausschwitzens“ von Kapital aus dem Akkumulationsprozess ragen die exemplarisch genannten Betriebe – und zahlreiche andere, die wir nachfolgend (3.2) benennen – heraus. Es handelt sich nicht um Verlustbringer, sondern um rentable, Gewinn abwerfende Werkstätten. Viele von ihnen waren „Qualitätsproduzenten“. Eine qualifizierte, erfahrene Belegschaft fertigte hochwertige Produkte für einen Markt im In- und Ausland, der Absatz garantierte. Dennoch wurde der Betrieb – z.T. bis auf wenige Restfunktionen bei Service oder Forschung und Entwicklung – stillgelegt bzw. verlagert.

Standortentscheidungen finden heute im Unterschied noch zu den 1980er Jahren in einem finanzmarktgetriebenen Kapitalismus statt. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich der Shareholder value als Benchmark der Unternehmenssteuerung nicht nur von börsennotierten Kapitalgesellschaften entwickelt. Das Unternehmensportfolio wird nicht mehr in erster Linie nach den Potenzialen der realen Wertschöpfungsprozesse – die durch Neuinvestitionen zu optimieren wären – beurteilt, sondern nach Ertragskennziffern, den Erwartungen eines steigenden Unternehmenswerts und einem überdurchschnittlichen Cash flow.

Dieser Prozess der Finanzialisierung der Unternehmenssteuerung verhält sich im Grundsatz gleichgültig gegenüber den realen Strukturen und Abläufen der Produktions- und Arbeitsprozesse. Wo mit hoher Wertschöpfung wie beispielsweise im Premiumsegment der Automobilindustrie eine hohe Rendite erzielt werden kann, wird durchaus auf einer high road industrieller Entwicklung gefahren. Im Massengeschäft jedoch ten-

diert Steuerung durch Finanzialisierung zu einer Politik permanenter Kostensenkung, die ohne Rücksicht auf Kompetenzen und Markennamen in eine low road-Strategie münden kann, wie vorstehende Beispiele zeigen. Das Argument, dass derartige Strategien in hochentwickelten Käufermärkten oft nicht aufgehen, findet bei den Protagonisten wenig Überzeugungsstärke.

Betriebsschließungen sind unter diesen Bedingungen ein zunehmend ins Kalkül gefasstes Instrument der Komposition des Portfolios und damit unternehmenspolitischer Restrukturierung geworden. Wir bezeichnen sie deshalb als *Betriebsschließungen finanzmarktorientierten Typs*.

3.2 Betriebsschließungen verlagerungsorientierten Typs

Produktionsverlagerungen und damit verbundene (Teil-)Standortstilllegungen registrieren wir in einer sehr großen Zahl der von uns aufgelisteten und im Anhang dokumentierten Fälle. Neben oben bereits genannten Betrieben sind das *ACC in Oldenburg* (geplante Verlagerung der Produktion von Waschmaschinenmotoren nach Ungarn resp. China bis Ende 2008); *Autoliv in Elmshorn* (Hersteller von Sicherheitsgurten, 2003); *DFE Dräxelmaier Fahrzeugelektronik in Emden* (Verlagerung nach Polen, 2004); *Gloria in Wandersloh* (Produktion von Brandschutzgeräten, Teilverlagerung nach Polen, 2006); *Heidelberger Druck in Kiel* (2003), wobei in diesem Fall die Produktionsverlagerung nicht in so genannte „Billiglohnländer“, sondern nach Wiesloch und Rochester (USA) erfolgte; auch *Kverneland in Gottmadingen* (2006) folgte nicht dem Weg nach Osten, sondern verlagerte die Produktion von Landwirtschaftsmaschinen nach Dänemark und in die Niederlande; *IBM Business Solutions in Schweinfurt* (Verlagerung nach Ungarn und Asien, 2005); *NEFF-Antriebstechnik Automation in Waldenbuch*, die 2004 vom US-amerikanischen Danaher-Konzern übernommen wurde, wohl von vornherein in der Absicht, die Produktion ins tschechische Brno zu verlagern; *Panasonic Automotive Systems in Neumünster* (Teilverlagerung nach Tschechien, 2003); *Paulmann & Cone in Norden*, wo die Produktion Ende Januar 2006 eingestellt und ins Stammwerk nach Lüdenscheid sowie nach Tschechien verlagert wurde; *Schmitthelm*, Automobilzulieferer in *Heidelberg* (Verlagerung in die Slowakei, 2007); *Wittenborg Automaten/Deutsche Automaten und Getränkemaschinen in Reinfeld bei Lübeck*, von wo aus nach Dänemark verlagert wurde (2002). In zwei der von uns recherchierten Fällen waren die Auseinandersetzungen um Verlagerung noch nicht abgeschlossen: beim Automobilzulieferer *Kolbenschmidt in Hamburg*, wo vom Management eine Verlagerung nach Tschechien oder vergleichbare Kosteneinsparungen gefordert wird, und bei *Metabo in Meppen und Laichingen*, wo ein Großteil der Produktion von Elektrowerkzeugen nach China verlagert werden soll.

Verlagerungen können auf vieles hinweisen: Konzentration auf weniger Standorte, Veränderungen der Nachfragestrukturen auf dem Weltmarkt, Sicherung von Märkten durch Vor-Ort-Produktion, Marktnähe und selbstverständlich Kosteneinsparungen. Was

in den aufgelisteten Fällen eine große Rolle spielt, ist die Verknüpfung der Transnationalisierungsstrategien mit einer strikten Rendite- oder expliziten Shareholder-value-Steuerung.

Wir heben drei unterschiedliche Arten renditeorientierter Produktionsverlagerung in der Metall- und Elektroindustrie hervor:

(1) Die *Handy*-Produktion: Dort hat sich in den zurückliegenden Jahren ein neuer Globalisierungsschub herausgebildet, in dem Standorte in Mittelosteuropa, Lateinamerika und Asien nicht nur um technologisch und qualifikatorisch anspruchsarme Fertigungsprozesse konkurrieren, sondern ebenso um die Montage von High-Tech-Produkten. „Der neue Globalisierungsschub betrifft nahezu alle industriellen Kernbereiche ... Eine Vorreiterrolle scheint dabei die Elektronikindustrie zu spielen, in der eine weitreichende Umverteilung auch von High-Tech-Produktionen innerhalb globaler Netzwerke auf der Agenda steht. Dies gilt auch für jenen Teil der Industrie, der sich mit Entwicklung und Herstellung von Mobilfunk-Endgeräten (Handys) befasst“ (Voskamp 2005: 116).

Die *Nokia*-Verlagerung ist unter drei Gesichtspunkten aufschlussreich. Erstens aufgrund der außergewöhnlichen Rendite-Benchmarks. Der Weltmarktführer, zu 25% im Besitz institutioneller Investoren, wies im Geschäftsjahr 2007 eine Umsatzrendite von 22% aus, im Bochumer Werk lag sie nach Schätzung der örtlichen IG Metall bei 15% – für das kapital- und finanzmarktorientierte Management offenkundig unzureichend. Zweitens, weil die Transnationalisierungsstrategie gegenläufig zur Annahme erfolgt, industrielle Wertschöpfung sei geradezu beliebig räumlich und organisatorisch aufteilbar und in globalen Netzwerkarchitekturen zu verteilen. Der „Wintelismus“⁵ stößt in der Handyproduktion an Schranken, weil es – zumindest bisher – keine verbindlichen Systemstandards gibt, die eine weitgehende Modularisierung der Wertschöpfungskette erlauben: „die hohen Anforderungen an die Miniaturisierung, Kompaktheit und Robustheit der Geräte schlagen sich bei gleichzeitig hoher Technologievielfalt und Gerätekomplexität schnell in einer recht hohen Interdependenz der Teile, Komponenten und Baugruppen nieder“ (Voskamp 2005: 123). Auch Nokia hat seine Produktion seit den 1990er Jahren rasch globalisiert mit Fertigungsstandorten in Ungarn, Brasilien, Mexiko, China und nunmehr auch Rumänien. Aber Kennzeichen des „Nokia-Weges“ ist die enge auch räumliche Bindung der Zulieferer an die Fertigungsstätte. „Sie sind Bestandteil jenes High-Tech-Clusters, das in der Literatur immer wieder als wesentliche Er-

5 „Kennzeichen für eine neue – postfordistische – industrielle Ordnung ist zunächst ein spezifisches Wettbewerbsmodell, für das Borras und Zysman (1998) den Begriff des ‚Wintelismus‘ (in der deutschen Rezeption in der Regel als ‚Wintelismus‘ eingeführt) geprägt haben. Die Kontrolle von Märkten, Technologien und Produktionskapazitäten erfolgt hiernach nicht mehr über vertikale Integration in hierarchisch gesteuerten Großunternehmen – der typischen Organisations- und Kontrollform der fordistischen Ära –, sondern über De-facto-Standards, die von einem oder wenigen Unternehmen in der Wertschöpfungskette (...) kontrolliert werden. Diese Unternehmen kontrollieren die Systemarchitektur ... Die Standardisierung der Schnittstellen ermöglicht eine Modularisierung des Produkts“ (Voskamp 2005: 119f.).

folgsbedingung für Nokias rasanten Aufstieg und Erfolg auf globalen Märkten benannt wird“ (ebd.: 126). Aufschlussreich ist die Verlagerung der Fertigung nach Rumänien drittens, weil nunmehr auch Nokia mit High-Tech-Clustern keine neuen Chancen für einen „Hochlohnstandort“ generiert. Nokia kombiniert die Wettbewerbsvorteile der Massenfertigung, die Preiskonkurrenz der Zulieferer mit den Kompetenzen der Belegschaft und der Innovationspotenziale in der Region Cluj mit der Babes-Bolyai-Universität als Bildungsstätte für hochqualifiziertes Personal. Der Verlagerung liegt nicht nur eine Niedriglohnstrategie zugrunde, sondern ebenso die Optimierung der Wertschöpfungskette in einem Land, das dafür auch qualitative Standortfaktoren aufweisen kann.

(2) Ein *Pfadwechsel* in der Unternehmenspolitik, wie wir ihn oben (3.1) am Beispiel von *Electrolux/AEG*⁶ und *Otis* bereits kurz benannt haben, scheint bei transnational aufgestellten Unternehmen auf Verlagerungen aus High-road-Standorten hinauszulaufen. Die Low-road-Strategie erfordert Kostenführerschaft, nicht Markenpflege, wodurch das Benchmarking der Standorte zugunsten von Low-cost-Produktionen ausfällt (vgl. Iwer 2006: 84ff.). „Billiger statt besser“ entscheidet die Standortwahl zugunsten der bereits im Vorfeld der EU-Erweiterung immer stärker in den Focus gekommenen Mittel- und Osteuropäischen Länder. Für die Abwehrkämpfe der Belegschaften war das äußerst folgenreich. Eine auf die Erzeugung von ökonomischem Druck durch Käuferboykott gerichtete Strategie – „der gute Ruf von AEG wird beschädigt“ – lief z.T. ins Leere. Auch in der Auseinandersetzung bei Otis in Stadthagen Otis griff das High-road-Argument, das Betriebsrat und IG Metall mit ihrem 10-Punkte-Alternativprogramm bemühten – die Produktion hoher Qualität spricht gegen Verlagerung – nicht.

(3) Markterschließung bzw. -sicherung scheint der zentrale Punkt bei *Infineon* zu sein: Verlagerung in den asiatischen Markt als expandierende Region des Weltmarktes auch in der Chipproduktion. Die wirtschaftliche Situation der Chip-Fertigung in München-Perlach war einem Gutachten im Auftrag der IG Metall zufolge „stabil bis sehr gut“. Der EBIT lag jedoch unter dem der vergleichbaren Produktionsstätten in Regensburg und Villach. Neuinvestitionen hätten das geforderte technologische Niveau garantiert – aber dem standen die globalen Marktstrategien des Unternehmens entgegen.

In all diesen Fällen handelt es sich um Programme transnational aufgestellter Unternehmen. Verlagerungen sind Strategien und Instrumente der generellen Restrukturierung von Unternehmen. Einerseits handelt es sich auch in diesen Fällen um finanzmarktgetriebene Prozesse, nicht nur in dem makroökonomischen Sinne, dass der Prozess der Globalisierung von der Deregulierung der Finanzmärkte entscheidend voran-

6 Der Fall AEG ist zudem ein Beispiel für eine subventionierte Verlagerung: „Das Electrolux Werk in Zarow entsteht in der Sonderwirtschaftszone Walbrzych ... In erster Linie werden keine Gewinn- und Einkommenssteuern erhoben. Öffentliche Infrastruktur wird den Unternehmen meist kostenlos überlassen und Arbeits- und Sozialstandards werden außer Kraft gesetzt ... Unternehmen, die sich hier ansiedeln, bekommen Investitionszulagen von bis zu 50 Prozent“ (AEG 2006: 103).

getrieben worden ist und wird, sondern auch im Sinne des unternehmenspolitischen Kalküls der Realisierung eines höheren Shareholder Value. Allerdings gehen Standortverlagerungen nicht vollständig in den Typus finanzmarktorientierter Betriebsschließungen auf. Die Unternehmensstrategien und deren Dynamik – orientiert an der Weltmarktentwicklung – weisen Besonderheiten im Restrukturierungsprozess auf. Deshalb sprechen wir von einem *Typus verlagerungsbedingter Betriebsschließungen*.

3.3 Exkurs: Verlagerung – Kennzeichen wirtschaftlicher Stärke

Mit Betriebsverlagerungen wird Politik gemacht. Auch in Fällen, in denen das ökonomische Motiv darin besteht, die Präsenz auf dem Weltmarkt zu erweitern oder Local-content-Vorgaben zu erfüllen, können Kostensenkungen gegenüber Belegschaften realisiert werden, denen es in erster Linie darum gehen muss, Standort und Arbeitsplatz zu sichern. Die Motivlage und der Realisierungsgrad von Verlagerungen ist von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung im Einzelfall – oft ohne ausreichende Information und Analyse – schwer zu beurteilen, folglich auch, in welchem Ausmaß mit Verlagerungen nur gedroht wird, um Cost-cutting-Strategien leichter durchsetzen zu können. Nach Daten der WSI-Betriebsrätebefragung wurde in nur 43% der Fälle, in denen eine Verlagerung vom Management ins Spiel gebracht wurde, diese letztlich auch umgesetzt. Und: Je größer der Betrieb (500 und mehr Beschäftigte), umso größer ist die Kluft zwischen Ankündigung und Realisierung einer Verlagerung. Allerdings verschlechterten sich in jedem zweiten Betrieb, dessen Geschäft am Ort blieb, die Konditionen für die Beschäftigten (Ahlers/Öz/Ziegler 2007).

Zweifelsohne findet seit rund zwei Jahrzehnten eine Intensivierung der internationalen ökonomischen Vernetzung statt. Das belegen die Wachstumsraten des Welthandels. Befördert wurde dieser Prozess durch die Deregulierung der Devisen-, Geld- und Kapitalmärkte, durch regionale ökonomische Integrationsprozesse in Asien (Asean-Staaten), Lateinamerika (Merkosur) und Europa (die Wirtschafts- und Währungsunion sowie die Osterweiterung der EU), die Auflösung des RGWs und Einbeziehung der Staaten der früheren Sowjetunion sowie Chinas in den kapitalistischen Weltmarkt. Allerdings gilt weiterhin, dass das Gros der Direktinvestitionen deutscher Unternehmen ins Ausland auf die Metropolen der Triade Westeuropa, USA und Südostasien konzentriert sind und im Wesentlichen über Mergers & Acquisitions, also über die Übernahme vorhandener Betriebe und Standorte erfolgt (vgl. Schmidt 2007). Cost cutting durch Verlagerung in Niedriglohnstandorte ist nicht das dominante Motiv für Direktinvestitionen ins Ausland.⁷

7 „Die wichtigsten Zielländer für deutsche Direktinvestitionen sind die Länder der EU-15. Diese hatten im Jahr 2005 einen Anteil von 46 Prozent am gesamten Direktinvestitionsbestand. Am zweitwichtigsten sind die USA mit einem Anteil von 30 Prozent. ... Damit scheint das horizontale Investitionsmotiv, also die Erschließung oder Durchdringung von Märkten, eine dominante Rolle zu spielen. Der vermeintliche Wachstumsmarkt Asien hatte am Ende des Jahres 2005 nur einen Anteil von 6,2 Prozent an den deut-

Ein zweiter Befund zeigt, dass Direktinvestitionen ins Ausland in einem bedeutsamen Umfang im Kredit- und Versicherungsgewerbe erfolgen⁸ – hier zeigt sich die Verknüpfung mit der Finanzmarktentwicklung – sowie im Sektor Verkehr und Nachrichten, wo der Internationalisierungscharakter der Informations- und Kommunikationstechnologien zum Tragen kommt (von der Datenverarbeitung bis zu Call Centern). An zweiter Stelle der Direktinvestitionen ins Ausland liegen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Den BDI-Daten zufolge ist deren Auslandsengagement zwischen 1995 und 2005 von 77 auf 195 Mrd. Euro angewachsen. Trotz dieser deutlichen absoluten Zunahme ist ihr Anteil von 39,2% im Jahr 1995 auf 24,9% im Jahr 2005 zurückgegangen. Daran waren alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes beteiligt.⁹ „Aus diesem Betrachtungswinkel kann zumindest nicht von einer besonderen ‚Investitionsflucht‘ des Verarbeitenden Gewerbes die Rede sein“ (BDI 2008: 13).

Dritter Befund: Eine Teilgröße der Direktinvestitionen findet in Form von Verlagerungen statt. Nach Erhebungen des Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung haben 15% der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe im Zweijahreszeitraum von Mitte 2004 bis Mitte 2006 Produktionslinien ins Ausland verlagert, an der Spitze Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigte aus dem Fahrzeugbau (jedes 3. Unternehmen) und der Elektroindustrie sowie der Textil- und Bekleidungsindustrie (jeweils jedes 4.). Vor allem für die Interessenvertretung im Organisationsbereich der IG Metall ist Auslandsverlagerung ein Thema. Als bevorzugte Zielländer werden Tschechien, Polen und China ausgewiesen. Obgleich im Untersuchungszeitraum die EU-Osterweiterung erfolgte, stellt das ISI einen deutlichen Rückgang der Verlagerungen fest. Die lässt sich folgendermaßen erklären: „Die deutschen Betriebe scheinen demnach in vielen Fällen bereits proaktiv ihre strategischen Optionen ausgeleuchtet und umgesetzt zu haben“ (Kinkel/Maloca 2008: 4). In jedem vierten bis sechsten Verlagerungsunternehmen (2,5% aller Firmen) erfolgte Rückverlagerungen, vor allem im Zeitraum von vier bis fünf Jahre nach der Verlagerung. Als wichtigste Gründe hierfür werden an erster Stelle Einbußen bei Flexibilität und Lieferfähigkeit, an zweiter Stelle Qualitätsprobleme genannt.

In der Verlagerungen zeigt sich ein allgemeineres Kennzeichen unternehmenspolitischer Restrukturierung: die Verflüssigung der raum-zeitlichen Fixierungen von Investitionen im Prozess der Globalisierung des Kapitals. Finanzmarktinvestitionen weisen die geringsten Fixierungen auf – sie können kurzfristig getätigt, umgeschichtet und

schen Direktinvestitionsbeständen im Ausland. Die neuen mittel- und osteuropäischen EU-Mitgliedsländer hatten einen Anteil von 6,4 Prozent – im Jahr 1990 lag dieser allerdings erst bei 0,3 Prozent“ (BDI 2008: 13).

8 „Die BDI-Studie weist nach, „dass die wichtigste Zielbranche für deutsche Investoren zum Ende des Jahres 2005 das Kredit- und Versicherungsgewerbe war, auf das fast 34 Prozent aller Direktinvestitionen im Ausland fielen“ (ebd.).

9 „Selbst der Anteil der Kraftfahrzeugbranche sank von 1995 bis 2005 von 6,2 auf 5,7 Prozent, obwohl sie insgesamt die Bestände an ausländischen Direktinvestitionen um über 260 Prozent steigern konnte. Den größten Anteilsverlust hatte die Chemische Industrie zu beklagen: Ihr Anteil sank von 13,4 Prozent im Jahr 1995 auf 7,5 Prozent im Jahr 2005“ (ebd.).

aufgelöst werden. Anders bei realwirtschaftlichen Investitionen: Hier wird Kapital gebunden, bis es wertmäßig abgeschrieben ist. Das Entstehen neuer territorialer Arbeitsteilungen zwischen den traditionellen Metropolen des Kapitals und den osteuropäischen sowie asiatischen Märkten, vor allem China, bedroht „die Werte, die bereits an einem bestimmten Ort fixiert (im Land verankert) wurden, aber noch nicht realisiert worden sind“ (Harvey 2005: 116). Dieser Prozess der Verflüssigung hat – so unsere These – nicht zuletzt durch den Druck zu einer höheren, an den Finanzmärkten orientierten Verwertung einen neuen Schub erhalten, sei es, die Verwertung durch Kostensenkungen zu steigern, sei es, neue Absatzmärkte durch Produktion „vor Ort“ zu erschließen, in einer Zeit, in der Überakkumulation die Situation in den Märkten der traditionellen Standorte prägt.

Ein vierter Befund auf gesamtwirtschaftlicher Ebene relativiert gängige Annahmen über Betriebsverlagerungen: Das Gros der Verlagerungen geht nicht ins Ausland (28%), sondern findet als Restrukturierungsprozess im Inland (72%) statt (Ahlers/Oez/Ziegler 2007).

Der fünfter Befund: Es ist ein gängiges, weil auch systematisch verstärktes Vorurteil, dass Verlagerungen aufgrund massiver Standortnachteile vorgenommen werden. In ihrer Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung (die nicht wie die ISI-Erhebung auf das verarbeitende Gewerbe beschränkt ist, sondern alle Betriebe und Sektoren mit Betriebsrat erfasst), kommen Ahlers/Oez/Ziegler zu dem Ergebnis, dass verlagernde Unternehmen aus einer Position der wirtschaftlichen Stärke Verlagerungen vornehmen. „82% der befragten Betriebe, in denen eine Verlagerung des Standorts diskutiert wird, beschreiben ihre wirtschaftliche Situation als gut oder sogar sehr gut. Es geht ihnen vergleichsweise besser als Betrieben, die keine Standortverlagerung diskutieren“ (2007: 54). Die häufig als Paradoxie wahrgenommene Erfahrung, dass Verlagerungen und vorhergehende oder parallel vorgenommene Betriebsschließungen in einer Situation erfolgen, in der das Unternehmen und oft selbst der betroffene Betrieb(steil) schwarze Zahlen schreiben und Gewinne ausweisen, ist nach den Daten der WSI-Betriebsrätebefragung aus dem Jahr 2003 also der Normalfall. Dem entsprechen Befunde aus der Beratungspraxis des IMU-Instituts, die Meyer-Fries/Schwarz-Kocher zusammenfassen: „Die aktuellen Verlagerungsbedrohungen sind ... nicht die Folge einer Wettbewerbsschwäche der deutschen Unternehmen, sondern das Ergebnis einer auf die Weltregionen ausgeweiteten systemischen Rationalisierung der Wertschöpfungskette global agierender Unternehmen“ (2005a: 4). In diesen transnationalen Wertschöpfungsprozessen spielen infrastrukturelle und andere qualitative Angebotsfaktoren auch in so genannten Niedriglohnländern eine wachsende Rolle. „Betriebswirtschaftlich ergibt sich die wachsende Dynamik dieser Entwicklung nicht primär aus den Lohnkostenunterschieden zu den ‚low-cost-countries‘, die schon immer existierten, sondern aus den in den letzten Jahren deutlich verbesserten Rahmenbedingungen in den Produktionszentren in Osteuropa und Asien“ (Meyer-Fries/Schwarz-Kocher 2005b: 2).

Für die Tatsache, dass Verlagerungen aus einer Position ökonomischer Stärke vorgenommen werden, spricht ein nahe liegender Grund: Sie erfordern Neuinvestitionen, die wirtschaftlich prekäre Unternehmen mit geringem Cash flow, aufgebrauchtem Eigenkapital und problematischer Kreditwürdigkeit nur schwer finanzieren können. Wenn „Kostensenkungen“ das in der WSI-Befragung von 2003 mit Abstand dominante Verlagerungsmotiv sind (87%), darf man nach diesen Befunden also nicht auf unternehmenspolitische Problemlagen rückschließen; Kostensenkung dürften in der überwiegenden Zahl der Fälle eher mit Verteidigung oder Verbesserung der Renditebedingungen zu übersetzen sein. Als weitere Verlagerungsgründe folgen – mit deutlichem Abstand – „Markterschließung“ (41%), „Flexibilität/Lieferfähigkeit“ (35%) und „Kapazitätsengpässe“ (28%), unmittelbar gefolgt von „Steuern, Abgaben, Subventionen“ (27%).

Was Steuerdumping betrifft hat Margit Schratzenstaller in einem Vergleich der effektiven Unternehmensbesteuerung (nicht der wenig aussagekräftigen nominalen Steuersätze) festgestellt, dass die alten EU-Mitgliedsländer „nur leicht“ über denen in den EU-MOE-Ländern liegen (Ahlers/Oez/Ziegler 2007: 31). Ein Sonderrecht hat sich Polen im Rahmen der Beitrittsverhandlungen mit der Ausweisung von Sonderwirtschaftszonen gesichert, in denen mit Steuerdumping Ansiedlungspolitik auch im Fall von Unternehmen mit Standort Deutschland betrieben wird.

Komplizierter ist die Subventionspolitik. Zum einen, weil Kapitalmobilität in Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ und der EU-Strukturfonds, deren Förderung im Zeitraum 2007-2013 in einer Gesamthöhe von 308 Mrd. Euro auf die neuen, vor allem mittelosteuropäischen Mitgliedstaaten konzentriert ist, explizit gefördert wird. Zum andern, weil Subventionswettbewerb ausgeschlossen werden soll. Auf Initiative des Europäischen Parlaments wurde im Jahr 2007 beschlossen, dass es Staaten untersagt ist, mit Strukturfondsmittel die Ansiedlung von Unternehmen zu fördern, die dafür ihren Standort in einem anderen EU-Land schließen oder erheblich abbauen. Die Staaten sind der EU-Kommission entsprechend Auskunftspflichtig, wenn Subventionen für einzelne Neuansiedlungsvorhaben von Unternehmen mehr als 50 Mio. Euro ausmachen. Vergabetransparenz unterhalb dieser Summe dürfte schwer herzustellen sein. Im Fall Nokia hat Rumänien allerdings von vornherein bestritten, Strukturfondsmittel über die Förderung der regionalen Infrastruktur und des Industrieparks, in dem sich Nokia mit seinen Zulieferern angesiedelt hat, hinaus zur direkten Unternehmenssubvention verwendet zu haben.

AEG in Nürnberg, Otis in Stadthagen und Infineon in München-Perlach waren Produktionsstätten, die schwarze Zahlen geschrieben hatten und deren Produktion dennoch verlagert wurde – das ist kein Widerspruch. Im Vordergrund steht nicht die Bereinigung einer wirtschaftlichen Notsituation, sondern das Interesse, dass Unternehmen „ihre recht gute wirtschaftliche Situation sichern beziehungsweise verbessern wollen“ (Ahlers/Oez/Ziegler 2007).

4. Aufkündigung der Sozialpartnerschaft – Verteidigung autonomer Interessenvertretung

Der Betrieb bzw. das Unternehmen ist kein herrschaftsfreier Raum. Restrukturierung ist kein Prozess der technokratischen Umsetzung vermeintlicher ökonomischer Gesetzmäßigkeiten. Das gilt insbesondere bei Betriebsschließungen, denn dabei handelt es sich um machtpolitische Auseinandersetzungen par excellence. Als solche weisen sie eine Vorgeschichte auf, die eine zunehmende Verschlechterung der industriellen Beziehungen anzeigt. Der Typus von Betriebsschließungen, wie er für den finanzmarkt- und verlagerungsorientierten Kapitalismus kennzeichnend ist, stellt die Belegschaften und ihre betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung vor neue Handlungsbedingungen. Eingespielte sozialpartnerschaftliche Arrangements werden einseitig aufgekündigt, co-management- und konsensorientierte Interessenvertretungspolitiken laufen zunehmend ins Leere.

- Der Grundsatz, dass Verträge einzuhalten sind, erodiert in den Managementtagen. Betriebliche Vereinbarungen über Beschäftigungs- und Standortsicherung werden vorfristig aufgekündigt oder zur Neuverhandlung mit verschlechterten Konditionen für die Belegschaft aufgerufen. Nicht selten erfolgt die Planung der Stilllegung entgegen vorheriger Vereinbarungen eines Interessenausgleichs und Sozialplans.
- Informations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats werden unterlaufen. So ergibt die Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung, dass in Betrieben mit 100 - 499 Beschäftigten Standortverlagerungen in erheblichem Umfang ohne vorhergehende Diskussion stattfinden (Ahlers/Öz/Ziegler 2007, S. 53). Auch die mangelhafte Qualität der Informationspolitik und die Kurzfristigkeit der Entscheidungsverkündung scheinen in einer wachsenden Zahl von Fällen auf eine Strategie der Überumpelung der Interessenvertretung angelegt zu sein („Fakten schaffen“).
- Organisatorische Dezentralisierung geht mit strategischer Zentralisierung im Unternehmen einher. Wo dies der Fall ist, kann von einer „Mitbestimmungskultur“ vor Ort oft keine Rede sein, da das lokale Management über keine (ausreichenden) Vollmachten und Handlungsspielräume verfügt, wie beispielhaft die Betriebsschließungen von Kone in Hattingen und CNH in Berlin-Spandau gezeigt haben.
- Dass sich Unternehmensleitungen zunächst weigern, überhaupt in Verhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft einzutreten, ist keine Seltenheit. Das Pochen auf die Eigentums- und Direktionsrechte hat auch in einem Unternehmen wie Bosch Verhandlungstraditionen zweifelhaft werden lassen. Organisierter Widerstand der Belegschaft wird erforderlich, um Verhandlungen durchzusetzen. Dagegen setzen Unternehmensleitungen immer häufiger einen frühen Konfrontationskurs mit einstweiliger Verfügung gegen Betriebsversammlungen und Sanktionsan-

drohungen gegen Beschäftigte, die an Protesten und Demonstrationen gegen die Schließung „ihres“ Betriebs teilnehmen, wie bei *Panasonic* in Esslingen. Schließlich wird manchmal sogar mit dem Beginn eines Arbeitskampfes versucht, Streikbrecher ins Werk zu schleusen, um den organisierten Widerstand der Belegschaft zu brechen.

Eigentümer und Management handeln in dem durchaus praxisbewährten Kalkül, sich die Aufkündigung einer „Kultur des Konsenses“ erlauben zu können. Dies geschieht aus nahe liegenden Gründen, denn Betriebsschließungen sind für die unmittelbar Betroffenen der worst case schlechthin: Die soziale Existenz ist gekündigt, die Ware Arbeitskraft wird vom Management nicht mehr nachgefragt. Widerstandsperspektiven gleich Null? So sieht Ulrich Beck das.

Becks erster Irrtum besteht darin, dass die Gewerkschaft – in unseren Fällen die IG Metall – keineswegs bereit ist, in die Rolle des Don Quixote zu schlüpfen. Das Diktum des legendären IG Metall-Bezirksleiters Willi Bleicher gilt auch heute – Wer in eine Auseinandersetzung geht, muss im Vorfeld wissen, wie er wieder herauskommt – und zwar ohne antizipierte Niederlage.

Der zweite Irrtum: Wir haben in unserer Dokumentation eine Reihe von Fällen, in denen es tatsächlich gelang, geplante Betriebsschließungen zu verhindern und entsprechende Unternehmensentscheidungen rückgängig zu machen oder substantiell zu korrigieren. Dies gilt in Ausnahmefällen selbst dort, wo die ökonomische Substanz für die Fortführung des Geschäftsbetriebs fehlte – durch einen Eigentümerwechsel aber wiederhergestellt werden konnte. Die Problemlage besteht darin, dass Kriterien für betrieblich-gewerkschaftlichen Widerstand gegen Betriebsschließungen zwar strategische Orientierungen ermöglichen, die jedoch in jedem Einzelfall zu prüfen sind. In der Einzelfallprüfung kommt Gegengutachten zu den Planungen der Geschäftsführung eine zentrale Bedeutung zu.

Becks dritter Irrtum: *Infineon* in *München-Perlach* war ein Werk zur Produktion von Logistik-Chips, in dessen technologische Modernisierung keine ausreichenden Investitionen mehr flossen, sodass im Betriebsrat schon eineinhalb Jahre vor dem Schließungsbeschluss des Vorstands entsprechende Absichten vermutet wurden. Hinzu kam eine streikunerfahrene Belegschaft, die nur in der Fertigung organisiert war und ein Betriebsrat, in dem die vom Arbeitgeber finanzierte AUB die Mehrheitsfraktion stellte. Die schlechten Ausgangsbedingungen für die Kämpfe der Belegschaft wurden komplettiert durch ein Werksgelände, auf dem neben den 800 von der Schließung Betroffenen rund 10.000 Beschäftigte verschiedener Siemens-Unternehmensbereiche und weitere 1000 nicht mit der Chipfertigung befasste Infineon-Beschäftigte arbeiten – ein Gelände, das einen Umfang von 2,5 Kilometer misst und über zehn Ein- und Ausgänge verfügt, die rund um die Uhr kontrolliert werden mussten, um den von der Geschäftsleitung vorbereiteten Einsatz von Streikbrechern zu verhindern. Und das alles an der Münchner Stadtgrenze und nicht in einem für Öffentlichkeit sorgenden urbanen Zent-

rum. Die Schließung der Chip-Fertigung konnte 2005 nach drei Warnstreiks und acht Tagen Vollstreik nicht verhindert werden. Bei Infineon wurden jedoch eine Abfindung, die mehr als das Vierfache des Arbeitgeberangebots sicherte, die Finanzierung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft sowie Weiterbeschäftigung bzw. Altersteilzeit von knapp 200 Beschäftigten durchgesetzt – materielle Ergebnisse, die in der Urabstimmung von 70% angenommen wurden.

Becks vierter Irrtum: Über den materiellen Erfolg hinaus müssen elementare Grundsätze kollektiven Widerstands erkämpft werden. Erstens die Durchsetzung einer autonomen Interessenvertretung. Diese wurde von zwei Seiten in Frage gestellt. Zum einen von der Betriebsratsmehrheit der AUB, die die Vorbereitung und Durchführung von Streikmaßnahmen zu verhindern trachtete, zum anderen gegen die Unternehmensleitung, die bestrebt war, die IG Metall aus den Verhandlungen herauszudrängen. Gegen diese Widerstände gelang es, sowohl eine Spaltung der Belegschaft wie auch eine Spaltung zwischen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu verhindern. Zweitens die Durchsetzung des Streikrechts im Betrieb. Der Streik bei Infineon war der erste in Bayern, der für einen Sozialtarifvertrag geführt wurde. Dieses Recht musste über mehrere gerichtliche Instanzen durchgefochten werden. Deren Urteile bekräftigten „den grundgesetzlich verbürgten Anspruch auf Koalitionsfreiheit nach Artikel 9 Absatz 3 Grundgesetz, der unstrittig die Arbeitskampffreiheit und damit das Recht auf Streik umfasst“ (Infineon 2006, S. 18).

In den Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen geht es folglich um Grundsatzfragen gewerkschaftlicher Interessenvertretung: Um das Recht auf kollektive Gegenwehr auch durch Streikmaßnahmen und um das Recht der Gewerkschaften, auch in einem dualen System der Interessenvertretung als Regulierungsinstanz im Betrieb aktiv zu sein. Dass diese Rechte heiß umkämpft sind, verwundert nicht, handelt es sich doch aus Sicht der Managements und der Unternehmensleitungen bei Betriebsschließungen um die Durchsetzung ihres Rechts, über Investitionen ohne Intervention von anderer Seite entscheiden zu können. Kämpfe gegen Betriebsschließungen sind somit zugleich Kämpfe für die Beschränkung des Eigentumsrechts des Kapitals durch das Erstreiten des Rechts der Beschäftigten nach gesicherten Reproduktionsbedingungen.

Ulrich Beck irrt also in grundsätzlicher Hinsicht. Es geht nicht um Fassadenputz. Es geht darum, wie weit dem Recht auf Arbeit in einer Produktionsweise, die auf der Dispositionsfreiheit des Kapitaleigentums basiert, Geltung verschafft werden kann. Dort, wo Recht wider Recht steht, entscheidet der soziale Konflikt.

Dass dieser auch in einem Beck'schen worst case-Szenario einer angekündigten Standortverlagerung nicht ohne Aussicht auf Erfolg aus Sicht der Beschäftigten ausgehen kann, zeigen einige Beispiele:

- In den Auseinandersetzungen bei *Lear*, einem Zulieferer, der in Gustavsburg für Opel Autositze fertigt, konnte die Verlagerung ins polnische Tychy verhindert und

eine Standortvereinbarung mit Beschäftigungsgarantie bis 2012 abgeschlossen werden, die z.T. mit Produktivitäts- und Leistungsverbesserungen gegengerechnet wird.

- Eine innovative Form der Auseinandersetzung ist bei *IMI Norgren* in Großbettlingen, einem Hersteller von Pneumatikkomponenten, zu studieren, wo Warnstreiks das Unternehmen im Jahr 2007 vor manifeste Lieferprobleme stellten und der Betriebsrat die Hauptabnehmer (MAN, DaimlerChrysler, ZF) mobilisierte, woraufhin deren Geschäftsleitung Druck auf IMI Norgren machte. Die Verlagerungspläne nach Tschechien und teilweise Fellbach wurden zurückgenommen.
- Zwar konnte im September 2007 bei *MAN* in Salzgitter die Verlagerung der noch verbliebenen Fertigung von Stadtbussen (Neoman) nach Polen nicht gestoppt werden; durchgesetzt wurde aber eine Kompensation durch Ausbau der LKW-, Chassis- und Teilefertigung sowie des Logistikzentrums, wodurch Entlassungen verhindert wurden – teilweise allerdings auch mit „Beiträgen zur Kostenentlastung“, die von den Beschäftigten zu erbringen sind.

5. Handlungsstrategien in Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen

5.1 Typen von Widerstandsperspektiven und Handlungsstrategien

In den Auseinandersetzungen um angedrohte Betriebsschließungen steht den Belegschaften und ihren Interessenvertretungen ein breites Repertoire an Instrumenten der Interessenpolitik und Maßnahmen des Widerstands zur Verfügung – teils solche, die tarif- und betriebsverfassungsrechtlich vorgesehen sind, teils solche, die primär Instrumente der politischen Auseinandersetzung sind. Angesichts der vielfältigen Einflussfaktoren auf den Konfliktverlauf sind die einzelnen Instrumente allerdings bei weitem kein Erfolgsgarant. Erfolgreiche Strategien der Auseinandersetzung – dies zeigen die von uns dokumentierten Fälle – umfassen immer ein ganzes Maßnahmenbündel, keine isolierten Einzelmaßnahmen. Eindrucksvoll hat das der Betriebsratsvorsitzende von *Ortopedia* in Kiel, Hartwig Oetting, geschildert: Für das Ergebnis, das spätere Schließung, Qualifizierung und erheblich höhere Abfindungen beinhaltet, „haben wir eine sechsmonatige Auseinandersetzung mit Warnstreiks überstanden, zehn Betriebsversammlungen abgehalten und eine Woche gestreikt.“ Zwar konnte damit nicht der „Krieg“ gewonnen werden. „Wir konnten aber eine große Schlacht liefern. Das haben wir getan. Darauf sind wir stolz, und das ist die Botschaft“ (zitiert nach Otis 2005: 11). Gleichwohl sind angesichts der divergierenden ökonomischen und unternehmensstrategischen Ausgangssituationen, der gewerkschaftlichen Einbindung der Betriebe und

der Mobilisierungsmöglichkeiten der Belegschaften nicht alle Instrumente und ihre Kombinationen gleichermaßen geeignet.

Anhand unserer Falldokumentation lassen sich vier Formen von Handlungsstrategien der Akteure unterscheiden, die durch jeweils spezifische Akzentsetzungen in der Wahl der Kampfinstrumente geprägt sind. Gleichzeitig sind die Konfliktverläufe immer auch durch Lernprozesse hinsichtlich der Wahl des strategischen Instrumentariums gekennzeichnet. Die Kampfformen ändern sich entsprechend der gemachten Erfahrungen, der Entwicklung der Mobilisierung und der Positionsveränderungen auf der Gegenseite – dies gilt umso mehr, je stärker kampfunterfahrene Akteure die Führung in den Auseinandersetzungen übernehmen.

5.1.1 Verhandlungsorientierte Strategie mit ökonomischen Alternativkonzepten

Diese Strategie zielt darauf, gegen die Schließungspläne ein tragfähiges ökonomisches Alternativkonzept zu entwickeln, das mit der Unternehmensseite zu verhandeln ist. Der Nutzung ökonomischer Expertise kommt dabei große Bedeutung zu – und zwar nicht nur im Sinne von Gegengutachten, auf die gegenüber der Öffentlichkeit verwiesen werden kann, um die Argumente der Unternehmensseite als haltlos darzustellen. Vielmehr steht die Entwicklung eines realistischen ökonomischen Zukunftskonzepts für den Betrieb im Mittelpunkt, das von der Gewerkschaft und dem Betriebsrat selbst oder in deren Auftrag von externen Experten erstellt wird. In Verhandlungen sind Gewerkschaftsvertreter und Betriebsrat bestrebt, der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung die Überlegenheit ihres Konzepts in doppelter Hinsicht deutlich zu machen: zum einen hinsichtlich der wirtschaftlichen Tragfähigkeit wenn nicht gar längerfristigen Überlegenheit gegenüber kurzfristiger Renditesteuern; zum anderen hinsichtlich der Vorteile kooperativer industrieller Beziehungen für verlässliche, störungsfreie Produktionsabläufe ebenso wie für Betriebsklima, dass Innovationen nicht blockiert. Die verhandlungsorientierte Strategie versucht somit eine Win-win-Situation stark zu machen. Dabei ist wichtig, ob es sich um Verhandlungspartner mit breiten Vollmachten oder nur um bloße Agenten entfernter Unternehmensleitungen handelt, die alle strategischen Unternehmensentscheidungen zentralisiert haben und nur umsetzungsorientierte Dezentralisierungsstrategien praktizieren, sowie ob sich im lokalen Management Bündnispartner mit eigenen Interessen am Standorterhalt finden lassen, die beispielsweise für ökonomische Sanierungsstrategien gewonnen werden können.

Wo es in erster Linie um die Demonstration der ökonomischen Überlebensfähigkeit des Betriebs, nicht um das Auspielen ökonomischer Störpotenziale geht, sind Arbeitskämpfmaßnahmen eher ein Druckmittel „im Hintergrund“, eine letzte Option, sollte am Worst-case-Szenario der Schließung tatsächlich festgehalten werden. Allerdings sind Verhandlungen in einer Situation verschlechterter industrieller Beziehungen erst dann mit Aussicht auf Erfolg zu führen, wenn auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung über Machressourcen außerhalb der eigentlichen Verhandlungssituation ver-

fügen. Damit das bessere Argument Gehör findet, bedarf es der Mobilisierungs- und Widerstandskraft der Belegschaft. Auch eine verhandlungsorientierte Strategie gegen Betriebsschließungen ist nicht als Stellvertreterpolitik zu führen, sondern erfordert erstens breite betriebliche und öffentliche Beteiligung sowie zweitens einen koordinierten Strategiebildungsprozess zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft. Kennzeichnend für diesen Strategietypus sind darüber hinaus fallbezogene Bündnispartnerschaften mit einem breiten Spektrum an Akteuren aus der Öffentlichkeit, das von lokalen Politikern über Kirchen bis hin etwa zum Einzelhandel reicht.

Die verhandlungsorientiert-betriebsökonomische Strategie wird maßgeblich von der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung getragen. Die Mobilisierung der Belegschaft spielt zwar eine ausgesprochen wichtige Rolle, aber es sind nicht – anders als in einigen Fällen der Strategie des „basisorientierten Radikalprotestes“ – Vertreter aus der Belegschaft selbst bzw. aus dem betrieblichen Vertrauensleutekörper oder alternative politische Gruppierungen, die die Kernideen des Protestes formulieren und die Kampfführerschaft einnehmen. Auch wenn dieser Typus explizit auf eine erfolgreiche Verhinderung der Schließung und nicht deren sozialen Abmilderung ausgelegt ist, kann auch hier auf die Aushandlung finanzieller Absicherung bzw. arbeitsmarktorientierter Qualifizierung der Beschäftigten nicht verzichtet werden, denn auch hier geht es i.d.R. nicht ohne Arbeitsplatzabbau von statten.

Ein Beispiel für eine verhandlungsorientierte Kampfstrategie ist der Fall *Kaltenbach & Vogt (KaVo)*. Die Schließungsankündigung bezüglich des Werks in Leutkirch durch den amerikanischen Mischkonzern Danaher, der das Familienunternehmen aus dem Dentalbereich erst im Jahr 2004 übernommen hatte, traf den Betriebsrat zunächst vollkommen unerwartet, da KaVo zum Zeitpunkt der Ankündigung florierte. Allerdings lag die Rendite mit 10% deutlich unter den Erwartungen des Konzerns, der 18% als Ziel anpeilte. Nicht nur dieser „Überraschungseffekt“, auch die Tatsache, dass es sich bei dem ehemaligen Familienunternehmen KaVo um den zweitgrößten Arbeitgeber in Leutkirch handelte, sorgte von Anfang an für breites öffentliches Interesse in der Region und Solidaritätsaktionen der Bevölkerung („Ein Herz für KaVo – Leutkircher Bürger für KaVo“). Betriebsrat und IG Metall konzentrierten sich von Anfang an auf eine verhandlungsorientierte Strategie, die durch eine breite Mobilisierung und vielfältige Aktionen der Belegschaft unterstützt wurde, und erarbeiteten in mehreren Verhandlungsschritten ein Alternativkonzept, das die Entstehung eines eigenständigen System- und Komponentenwerks mit eigener Produktverantwortung zum Ziel hatte. Es geht hier bei den Verhandlungen mit der Unternehmensseite also nicht nur um einen einfachen „Head-Count“, sondern um die Entwicklung eines zukünftig tragfähigen Konzeptes für den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Insofern steht im Mittelpunkt der Vereinbarungen nicht (primär) eine fixierte Anzahl von zu erhaltenden Arbeitsplätzen, die dann in Zukunft doch wieder in Gefahr geraten könnten. Der Fokus liegt vielmehr auf dem Erhalt der ökonomischen Eigenständigkeit. Die Einigung im März 2005 beinhaltete schließlich den teilweisen Werkserhalt durch Überführung in das System- und Komponentenwerk

SWL. Im November 2006 wurde das Werk an den ehemaligen Geschäftsführer verkauft. Ganz verhindert werden konnte ein Stellenabbau allerdings nicht. Die Anzahl der Arbeitsplätze wurde von 470 auf 380 reduziert. Der vereinbarte Sozialplan umfasst ein Gesamtvolumen von ca. 10 Mio. Euro.

Verhandlungsorientiert-betriebsökonomische Strategien kommen durchaus nicht nur bei ökonomisch günstiger Ausgangslage zum Tragen. Dafür steht das Beispiel des Automobilzulieferer *Thyssen Krupp Drauz-Nothelfer* in Ravensburg, der zum Zeitpunkt der Schließungsankündigung rote Zahlen schrieb, dessen von der Schließung bedrohter Ravensburger Standort allerdings eine hohe Produktivität aufwies. Auch hier drangen IG Metall und Betriebsrat darauf, in Verhandlungen ein tragfähiges ökonomisches Zukunftskonzept zu entwickeln und dabei den kompletten Betrieb mit den unterschiedlichen dort vorhandenen Funktionen zu erhalten, damit er für potenzielle Investoren attraktiv bleibt. Der Konzern erwies sich für den aufgebauten öffentlichen Druck wie auch für den breiten Beschäftigtenprotest als besonders empfänglich – präsentiert sich Thyssen Krupp doch nach außen selbst immer als sozialverantwortliches Unternehmen. Darüber hinaus konnten die weitgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten im Konzern dazu genutzt werden, um den Schließungsbeschluss am Ende zu revidieren. Im Februar 2008 wurde das Werk schließlich an die ortsansässige Firma Engineering Bausch & Ziege (EBZ) verkauft. Die Arbeitsplätze bleiben (vorerst) erhalten.

Der verhandlungsorientierten Strategie stehen eine Reihe von Mobilisierungs-, Widerstandsformen und Druckpotenzialen unterhalb des im deutschen Arbeitskampfrecht nur für tariffähige Forderungen von Gewerkschaftsseite ins Spiel zu bringenden Erzwingungsstreiks zur Verfügung. Dazu gehören betriebliche Arbeitsniederlegungen wie öffentlichkeitswirksame Aktionen, die politischen Druck erzeugen, Naming und Shaming betreiben und bis zur Mobilisierung von Konsumenten gehen. Eine besondere Initiative für letzteres haben wir vorstehend bereits kurz geschildert: *Norgren*. „Eine Recherche ergab, dass das Werk für einige Produkte Alleinlieferant ist und in sehr kurzer Frist Produktionsstörungen u.a. bei Daimler, MAN, Volvo und der ZF auftreten werden. Die IG Metall übergab Norgren eine zulässige Tarifforderung zum Thema Beschäftigungssicherung und rief an 2 Tagen zum Warnstreik auf. Parallel wurden die Betriebsräte der Kundenbetriebe informiert und auf diesem Weg auch die jeweiligen Konzernspitzen. Bereits nach den beiden Warnstreiks traten erste Störungen bei den Kunden auf. Nach der Androhung weiterer Warnstreiks sowie einer Intervention der Kunden nahm der US-Investor den Schließungsbeschluss vollständig zurück“ (IG Metall Baden-Württemberg 2007: 3).

Eine gewisse, häufig genutzte Alternative zum offiziellen Streik bietet die Möglichkeit, lang andauernde Betriebsversammlungen oder andere Informationsveranstaltungen des Betriebsrats durchzuführen, die zwar nicht als Streik deklariert sind, jedoch entsprechenden ökonomischen Druck entfalten. Derartige Betriebsversammlungen dienen dazu, die Beschäftigten über den Stand der Verhandlungen und Beschlüsse zu infor-

mieren, und sie bieten wichtige Gelegenheiten dafür, die Protest- und Handlungsstrategien zu diskutieren und Aktionen von der Beschäftigtenseite vorzubereiten. Da der Betriebsrat über die Beendigung der Betriebsversammlungen entscheidet und bis dahin über das Hausrecht verfügt, entsteht hier ein legales Mittel, um Verständigungsräume zu schaffen, aber auch, um (informelle) Produktionsunterbrechungen zu initiieren.

Angesichts immer wieder aufeinander folgender Pläne zum Beschäftigtenabbau hat sich bei *Alstom Mannheim* eine vielfältige Protest- und Widerstandskultur der Belegschaft entwickelt, die die anhaltenden Verhandlungen zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung mit dem nötigen externen Druck unterstützt. Der Protest beschränkt sich nicht auf betriebspolitische Fragen, sondern bezieht weitergehende politische Forderungen mit ein, wie sie im Aufruf zum „Mannheimer Appell – Widerstand gegen Globalisierung und Arbeitsplatzabbau“ zum Ausdruck kommt. Neben Warnstreiks und Protestaktionen, die die zivilgesellschaftliche und politische Öffentlichkeit mobilisieren, werden in den konkreten Auseinandersetzungen auch weitere Maßnahmen zum Widerstand gegen die Schließung angewandt – etwa die Vernetzung mit Betrieben im regionalen Umfeld bzw. innerhalb der Wertschöpfungsketten.

Die Auswirkungen der Auseinandersetzungen im Hinblick auf den Organisationsgrad sind bei der verhandlungsorientierten Strategie neutral bis deutlich positiv. Die Beziehungen zwischen Beschäftigten, Betriebsrat und Belegschaft sind insgesamt eher spannungsarm. Harmonie ist auch hier aber nicht garantiert. Die Interessenvertretung kann hier von zwei Seiten unter Druck geraten: Einerseits können Konflikte mit solchen Teilen der Belegschaft entstehen, denen die betriebsökonomisch ausgerichtete Verhandlungsstrategie mit der Unternehmensseite zu stark kompromissorientiert erscheint. Andererseits kann es zur Konfrontation mit denjenigen Beschäftigten kommen, die auf eine möglichst hohe Abfindung spekulieren und mit alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten (oder auch anderen lebensweltlichen Perspektiven) planen, für die allein eine individuelle finanzielle Absicherung relevant ist.

Konflikte *innerhalb* der institutionalisierten Interessenvertretung sind dann denkbar, wenn es zu Widersprüchen zwischen einer gewerkschaftlichen *strukturökonomischen* Strategie kommt, die nicht nur den Einzelbetrieb, sondern die regionale Industriestruktur im Blick hat (aus einer solchen Perspektive kann beispielsweise der Abbau von Überkapazitäten durch Betriebsschließungen durchaus sinnvoll sein, solange ausreichend Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Betrieben vorhanden sind) und einer stärker *betriebsökonomischen* Ausrichtung der betrieblichen Interessenvertretung, die auf den unbedingten Werkserhalt fokussiert ist. Die gewerkschaftlichen Strategien in den Auseinandersetzungen zielen keineswegs nur darauf, die Standorte in ihrer bestehenden Form zu erhalten: „Wir haben im Grunde nichts gegen Verlagerungen, wenn wir den Beschäftigten ernst zu nehmende mittelfristige Perspektiven aufzeigen können.“ (IG Metall Baden-Württemberg: 8)

5.1.2 Strategie des Streiks für Sozialtarifverträge

Das grundsätzliche Problem, das sich bei den Auseinandersetzungen um Betriebs-schließungen stellt, ist die Frage des Druckmittels, das die Arbeitnehmerseite in der Hand hat. Dabei liegt die Problematik nicht – wie von Ulrich Beck behauptet – in einer grundsätzlichen Absurdität eines Streiks. Das Problem ist vielmehr, dass dieses Instrument der betrieblichen Interessenvertretung nach Betriebsverfassungsgesetz nicht zur Verfügung steht. In Deutschland gibt es – im Unterschied zu seinen Nachbarländern – nur ein Arbeitskampfrecht der Gewerkschaften für die Durchsetzung tarifvertragsfähiger Forderungen, nicht jedoch ein allgemeines, auch den betrieblichen Akteuren zur Konfliktregulierung zukommendes Streikrecht. Nach §§ 111ff. BetrVG haben Betriebsrat und Arbeitgeber auf der betrieblichen Ebene über (Teil-)Betriebs-schließungen einen Interessenausgleich – Sozialplan – zur Folgenabmilderung anzustreben und im Nichteinigungsfall die Einigungsstelle einzuschalten.¹⁰

Die Rechtsprechung über den Sozialtarifvertrag – schließlich durch das BAG-Urteil vom April 2007 – hat die Arbeitskämpfungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene geklärt und sie gegenüber Sozialplanverhandlungen beträchtlich erweitert. Streiks für Sozialtarifverträge wurden beispielsweise bei *Heidelberger Druck* in Kiel, *Panasonic* in Neumünster, *Ortopedia* in Kiel, *Otis* in Stadthagen, *Infineon* in München, *AEG* in Nürnberg und *BSH* in Berlin geführt.

Aus der Perspektive der verhandlungsorientiert-betriebsökonomischen Strategie handelt es sich um ein eher defensives Instrument: Nicht mehr die Verhinderung der Schließung steht im Mittelpunkt der Auseinandersetzung,¹¹ sondern die Konditionen der Schließung.¹² „Das bedeutet: das Streikziel ‚hohe Abfindung‘ beinhaltet auf der Forderungsebene immer auch die Akzeptanz der Schließung... Dieser politische Spagat ist für die Führung, mehr aber noch für die Beendigung eines Arbeitskampfes ein massives Problem, bis hin zu Fragen der Glaubwürdigkeit der IG Metall“ (IG Metall Baden-Württemberg 2007: 4).

In der Tat geht der Perspektivenwechsel von der Verhinderung der Stilllegung zur Verhandlung der Stilllegungskonditionen nicht immer konfliktlos über die Bühne. Bei der

10 „Der Interessenausgleich, der die Maßnahme und ihre Durchsetzung betrifft, ist für den Betriebsrat nicht durchsetzbar; die nach § 112 Abs. 2 BetrVG mögliche Anrufung der Einigungsstelle endet, sofern sich der Betriebsrat nicht mit der Maßnahme einverstanden erklärt, mit der Feststellung des Scheiterns und der damit verbundenen betriebsverfassungsrechtlichen Legitimation für den Arbeitgeber, die Maßnahme auch gegen den Willen des Betriebsrats durchzuführen.“ (Seebacher 2006: 70)

11 „Zum unantastbaren Kernbereich der dem Arbeitgeber zustehenden Unternehmensautonomie zählen beispielsweise die Entscheidung über Schließung oder Veräußerung des Betriebs, über Standortverlagerung und Personalabbau... Damit ist den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen de facto der direkte Kampf gegen die Betriebsänderung untersagt.“ (ebd.: 71)

12 Demnach „entspricht es der wohl herrschenden Meinung, dass die Gewerkschaft im Falle von Betriebsänderungen im Sinne des § 111 BetrVG Tarifforderungen zur Abmilderung der sozialen Folgen für die Beschäftigten aufstellen kann. Diese Tarifforderungen können durch Streik durchgesetzt werden.“ (ebd.)

AEG in Nürnberg wurde das Spannungsverhältnis als offener Strategieprozess thematisiert: als „Doppelstrategie“, die sowohl das Ziel der Arbeitsplatz- und Standortsicherung wie des Abschlusses eines Sozialtarifvertrages ansteuerte (Wechsler 2007). Konfliktuell war auch die Bewertung bei *Otis* in Stadthagen, wo Teile der Belegschaft die Aufgabe der Perspektive einer Standortsicherung durch die IG Metall kritisierten. Ein stark zugespitzter Konflikt eskalierte bei *Bosch-Siemens-Hausgeräte (BSH)* in Berlin-Spandau, obgleich dort der Erhalt der Fertigung sowie vergleichsweise hohe Abfindungen durchgesetzt werden konnten. Die Mehrheit der knapp vier Wochen Streikenden lehnte jedoch den Arbeitsplatzabbau in der verhandelten Höhe ab. In der zweiten Urabstimmung votieren nur 36,6% der organisierten Belegschaft für die Beendigung des Arbeitskampfes. Die gewerkschaftlicherseits vorgesehene Quote von 25% wurde damit allerdings überschritten, der Streik wurde abgebrochen. In Anschluss kam es zu erheblichem Unmut und Protesten, die sich nunmehr gegen die aus Sicht vieler Beschäftigter zu stark kompromissorientierte IG Metall richteten, die den Kampf („Marsch der Solidarität“ nach München) hätte fortführen und Entlassungen verhindern sollen.

Nach Einschätzung des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg sind zudem bei einer betrieblichen Sozialtarifvertragsstrategie mögliche flächentarifvertragliche Rückwirkungen (auch was die Positionen im Arbeitgeberlager betrifft) sowie die Konsequenzen für gewerkschaftspolitische Erfolgsbewertungen zu berücksichtigen: „Wenn die IG Metall ernsthaft den Weg einer tarifpolitischen Bearbeitung bis hin zum Streik geht, verändert sich dadurch in vielfacher Hinsicht das Konfliktszenario: Es entstehen zusätzliche symbolische Hürden auf der Gegenseite, die IG Metall ist zum Erfolg verdammt und muss mit einem breit getragenen Erfolg aus dem Konflikt herauskommen“ (ebd.: 5).

Andererseits ermöglicht das Instrument Sozialtarifvertrag gegenüber Sozialplan-Verhandlungen eine offensivere Arbeitskampfstrategie. Erzwingungsstreiks werden möglich, bei denen nicht nur die Gewerkschaft Akteur einer betrieblichen Tarifbewegung ist, sondern bei denen es gerade entscheidend darauf ankommt, dass die Belegschaft selbst aktiv ist. Beim Sozialtarifvertrag „kommen die allgemeinen Vorteile einer betrieblichen Tarifbewegung zum Zuge: die Beschäftigten können sich viel besser und viel direkter als nach BetrVG in die Auseinandersetzung einbringen. Die Tarifbewegung und das erzielte Ergebnis werden damit zu ‚ihrem Ding‘. Man kann mehr Druck machen; wenn nötig, kann die Gewerkschaft legal zu Warnstreiks aufrufen, eine Urabstimmung durchführen usw.“ (o.A. o.J.: 4). Hinzu kommt, „dass die Unternehmen die mit einer Tarifbewegung verbundenen Aufwände und Unplanbarkeiten scheuen; sie machen deshalb Zugeständnisse beim Sozialplan“ (ebd.: 5). Eine Umfrage in Betrieben im IG Metall Bezirk Küste zur „Bewertung der ‚Betrieblichen Ergänzungstarifpolitik‘“ kommt zu positiven Befunden sowohl hinsichtlich der materiellen Ergebnisse wie auch der Wahrnehmung und des Ansehens der Gewerkschaft in der betrieblichen Tarifbewegung (Vornkahl 2006).

In der Bewertung von Sozialtarifverträgen bzw. der Streiks um Sozialtarifverträge müssen also unterschiedliche Ebenen betrachtet werden: Die Ebene der Zielperspektiven (Optimierung der Stilllegungskonditionen vs. Standortsicherung), der Arbeitskampfinstrumente und des Konfliktregulierungsmechanismus (Sozialplan mit Einigungsstelle). Hinzu kommt die Abschätzung möglicher Folgen für flächentarifvertragliche Regelungen. In der IG Metall gehen die Bewertungen des Instruments des Sozialtarifvertrages auseinander – die Debatte hat gerade erst begonnen.

Dass eine Sozialtarifvertragsstrategie voraussetzungsvoll ist, dürfte dabei allerdings weniger strittig sein. Hartmut Meine, der Bezirksleiter der IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, hatte bereits in der Auswertung der *Otis*-Auseinandersetzung „Fünf Voraussetzungen für einen Streik“ zusammengetragen: (1) Das Unternehmen muss, wenn ein Streik ökonomischen Druck entfalten soll, über eine akzeptable Auftragslage verfügen und (2), um Forderungen materiell auch erfüllen zu können, kein „Pleiteunternehmen“ sein; (3) ein „ausreichender“ Organisationsgrad der Belegschaft „sowie selbstbewusste und engagierte Vertrauensleute und Betriebsräte“ sind nötig, zudem (4) ein die Forderungen der Belegschaft und der Interessenvertretung unterstützendes öffentliches Umfeld sowie (5) eine klare Streikzieldefinition: „Streikziel können immer nur die Inhalte eines zusätzlichen Tarifvertrags sein. Und die richten sich darauf, für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer Abfindungen zu erzielen und die Chancen auf eine neue Beschäftigung zum Beispiel durch Qualifizierungsmaßnahmen zu verbessern“ (Meine 2005: 41). Präzisierend kommen im Baden-Württemberger Positionspapier (2007: 6f.) hinzu: Die Berücksichtigung der Fernwirkungen sowie die Klärung der Betroffenheit resp. möglicher Differenzierung bis hin zur Spaltung der Belegschaft bei Teilschließungen.

In der Bestimmung des Streikziels scheint der juristische Rahmen jedoch weniger eng gezogen zu sein, als mit der Gegenüberstellung von Verhinderung der Betriebsschließung einerseits und Kompensation der Schließungsfolgen andererseits vielfach wohl angenommen wird. Zwar ist es richtig, dass ein Streik für einen Sozialtarifvertrag nicht direkt auf Unterlassung einer Betriebs- oder Standortschließung gerichtet sein darf. So gilt nach der Rechtsprechung des LAG Niedersachsen: „Es sei nicht Aufgabe der Gerichte, korrigierend in die Höhe einer im Grunde nach berechtigten Tarifforderung einzugreifen, solange nicht die Tarifforderung selbst auf ein tariflich nicht regelbares Ziel gerichtet ist. Die Höhe einer Tarifforderung unterliege keiner gerichtlichen Kontrolle“ (Buchner o.J.: 5). So hatte bereits im Jahr 2000 das LAG Köln das Streikziel, Kündigungen tarifvertraglich auszuschließen, als nicht unzulässig bewertet.

Der Spielraum für tariffähige Forderungen und der Grundsatz, dass „es nicht Aufgabe der Arbeitsgerichte ist, korrigierend in die Höhe einer Tarifforderung einzugreifen“ (Urteil des LAG Hessen vom 2.2.2006, zitiert nach ebd.: 6) könnten Anlass sein, die Entgegensetzung von Streikzielen – Standorterhalt vs. Folgenabwehr – zurückzunehmen. Mit einer Tarifforderung beispielsweise nach einem mehrjährigen Ausschluss betriebs-

bedingter Kündigungen würde nicht explizit eine generelle Rücknahme von Schließungsplanungen gefordert, für einen überschaubaren und ökonomisch kalkulierbaren Zeitraum aber de facto zum Gegenstand der betrieblichen Auseinandersetzung gemacht. Der vermeintlich eher defensive Charakter einer Sozialtarifvertragsforderung würde damit offensiv gewendet werden können. So kann im Ergebnis für den Werkserhalt gekämpft werden, indem die Schließungskosten so erhöht werden, dass die Standortschließung bzw. -verlagerung gleichsam unrentabel wird.

Der entscheidende Punkt bleibt damit, inwieweit die interessen-, organisations-, macht- und gesellschaftspolitischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Streikstrategie gegeben sind.

5.1.3 Basisorientierter Radikalprotest

Das Charakteristikum derjenigen Fälle, die dem Typus des basisorientierten Radikalprotests zugeordnet werden können, besteht zunächst darin, dass ein breites Spektrum von inner- und außerbetrieblichen Protest- und Widerstandsformen genutzt wird: von andauernden Betriebsversammlungen, (Teil-)Betriebsbesetzungen bis hin zur (zeitweisen) Aneignung der Produktionsmittel, von Demonstrationen und Kundgebungen, Flugblatt- und Unterschriftenaktionen bis hin zu radikaleren Aktionen wie Straßenblockaden und in einem Fall gar einem Hungerstreik. Entscheidend ist zudem, dass die Proteste in vielen Fällen nicht primär von der betrieblichen oder gewerkschaftlichen Interessenvertretung getragen werden. Die „Anführerschaft“ übernehmen stattdessen Vertreter aus der Belegschaft selbst oder alternative politische Gruppierungen, die die Kernideen des Protestes entwickeln. Das Verhältnis zur institutionellen Interessenvertretung erweist sich dabei häufig als konfliktreich. Die Radikalisierung der Belegschaften, die Intensität der konflikthafter Auseinandersetzungen und die Breite der genutzten Kampfinstrumente erklärt sich nicht zuletzt aus der Prekarität der Ausgangslage: den schlechten Arbeitsmarktbedingungen der Beschäftigten und der geringeren ökonomischen Verhandlungsmasse in den Betrieben angesichts der bestehenden Unternehmensstrategien. Die Verhandlungsdimension ist entsprechend wenig ausgeprägt.

Großes öffentliches Interesse erzielte die Belegschaft von *Bike Systems*, als sie in ihrem eigentlich bereits geschlossenen Betrieb in Eigenregie die Produktion von Fahrrädern wieder aufnahmen und als feuerrote „Strike Bikes“ vertrieben. Ausgangspunkt der Schließung und der nachfolgenden Auseinandersetzungen war eine Marktbereinigungsstrategie der US-Beteiligungsgesellschaft Lone Star. Sie hatte im November 2005 die Muttergesellschaft des Fahrradwerks in Nordhausen übernommen und anschließend Material und Aufträge in die konkurrierende „Mitteldeutschen Fahrradwerke“ (Mifa) transferiert, an der Lone Star im Gegenzug eine Beteiligung von 25% erhielt. Zunächst arbeitete das Werk in Nordhausen noch als Lohnfertiger für die Mifa; im Juni 2007 wurde angekündigt, die Produktion innerhalb von 10 Tagen einzustellen. Im August wurde der Betrieb in Konkurs geschickt. Die Beschäftigten reagierten mit einer

dreimonatigen Betriebsversammlung, die ihnen das Hausrecht ermöglichte. Gleichzeitig wurde eine intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Schließlich wurde für eine Woche die Fahrradproduktion wieder aufgenommen. Damit sollte – auch gegenüber möglichen Investoren – die Produktionsfähigkeit von Betrieb und Belegschaft demonstriert werden; vor allem hatte diese Aktion aber symbolischen Wert und führte zu einer großen Medien- und Öffentlichkeitsaufmerksamkeit. Alternative Produktionskonzepte wurden diskutiert, erreichten aufgrund der Höhe der notwendigen Investitionen aber nicht das Stadium des Realisierbaren. Auch bestand wohl von Beginn an kaum eine realistische Chance auf einen Verkauf des Werks – hätte dies doch dem Marktberichtigungsziels des Investors widersprochen. Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens am 1.1.2007 verließen die Beschäftigten freiwillig das besetzte Werk. Anschließend ließ der Insolvenzverwalter die Schlösser austauschen und organisierte die Demontage der Anlagen. Die 122 betroffenen Beschäftigten wechselten für 8 Monate in eine Transfergesellschaft. Die Mehrheit von ihnen hat bislang keine neue Arbeit gefunden. Mittlerweile bemühen sich 21 Beschäftigte um eine Wiederaufnahme der Fahrradproduktion in Teilen der alten Hallen und haben zu diesem Zweck eine eigene GmbH gegründet.

Das Verhältnis zur Gewerkschaft blieb insgesamt ambivalent. Einerseits wurden die organisatorischen Strukturen der IG Metall genutzt, und die Gewerkschaft unterstützte die Proteste von Beginn an. Andererseits wurde aus der Belegschaft die Kritik geäußert, die IG Metall wolle den Fall vorwiegend organisationspolitisch nutzen. Zwischenzeitlich stieg der Organisationsgrad von etwa 30% auf mehr als 80%, fiel nach enttäuschten Erwartungen an die Gewerkschaft auf eine individuelle finanzielle Unterstützung der Beschäftigten aber wieder auf das Ausgangsniveau zurück.

Die wesentlichen Protagonisten des Protestes entstammten der Belegschaft selbst. Wichtige Ideen sowie Unterstützung beim Vertrieb des Strike Bike kamen vom Hamburger Café Libertad, das der anarcho-syndikalistischen Freien Arbeiter Union (FAU) nahe steht. Gleichwohl hätte sich die Belegschaft nicht politisch instrumentalisieren oder dominieren lassen, wie Vertreter der Protestierenden mehrfach in öffentlichen Statements verlautet haben.

Misst man das Ergebnis der Proteste und Aktionen allein an der Frage des Standort- und Arbeitsplatzerhalts, sind die Kämpfe um Bike Systems keine Erfolgsgeschichte. Als positives Ergebnis ist die Einrichtung der Transfergesellschaft zu verbuchen, die allerdings im Vergleich keine sonderlich günstigen Konditionen für die Beschäftigten vorsieht (die Beschäftigten entschieden sich im Übrigen für das Modell ihres Anwalts und gegen den Vorschlag der IG Metall). Ganz erheblich sind allerdings die Politisierungseffekte. Innerhalb kurzer Zeit mobilisierte sich eine vorher betriebspolitisch kaum aktive Belegschaft. Mit der selbstorganisierten Wiederaufnahme der Produktion konnte die Erfahrung gemacht werden, selbsttätig und ohne Chefs und Hierarchien erfolgreich arbeiten zu können.

Auch im Fall des Bildröhrenwerks von *Panasonic* in Esslingen war die Ausgangssituation für einen Erhalt der Produktion nicht günstig, da die Produkttechnologie weder ökonomisch noch technisch eine Zukunft hatte. Die Forderungen nach einem Werkserhalt mussten sich von Beginn an auf die Einrichtung einer Alternativproduktion durch die Matsushita Toshiba Picture Display Corporation oder einen zu suchenden externen Investor konzentrieren. Die Belegschaft lehnte zu Beginn eine Doppelstrategie explizit ab, die parallel zum Standorterhalt zugleich auf eine individuelle finanzielle Absicherung der Beschäftigten (Abfindungen) und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen im Rahmen einer Beschäftigungsgesellschaft gezielt hätte. Unterstützt wurden die Forderung nach Werkserhalt durch vielfältige Protestaktionen, die unter anderem eine 130tägige Mahnwache auf dem Werksgelände und schließlich einen Hungerstreik, an dem sich bis zu 18 Kollegen beteiligten, umfassten. Die Politisierung der Belegschaft reichte weit über betriebspolitische Ziele hinaus. Demonstriert wurde nicht nur gegen die konkrete Unternehmensentscheidung, sondern auch gegen aktuelle neoliberale politische Strategien. Untermauert wurde dies durch die Zusammenarbeit mit den Protesten gegen Sozialabbau im Rahmen der „Montagsdemos“.

Gleichwohl sind die Proteste auch materiell keinesfalls erfolglos geblieben. Im Vergleich zu ersten Angeboten der Unternehmensseite konnte ein erheblich verbesserter Sozialplan in der Einigungsstelle erstritten werden. Auch die Ausstattung der Beteiligungsgesellschaft wurde verbessert. Gleichwohl liegen auch hier die Erfolge der Proteste in erster Linie in der Aktivierung und Politisierung der Belegschaft, die weit über den „Einzelfall“ einer Betriebsstilllegung hinausreichen.

Im Verlauf der Auseinandersetzungen entfremdete sich die hochorganisierte Belegschaft von der IG Metall; die Spannungen zwischen Beschäftigten und Gewerkschaften gipfelten schließlich in der Ablehnung der von der IG Metall konzipierten Transfergesellschaft und in der Androhung des massenhaften Austritts aus der Gewerkschaft. Ein zweiter Konfliktpunkt entstand am Ende der Widerstandsaktionen. Als 135 Beschäftigte die Kündigung erhielten, weil sie sich dauerhaft weigerten, in die schließlich von der Geschäftsleitung initiierte Transfergesellschaft zu wechseln, beschränkten sie den individuellen Klageweg. Die IG Metall lehnte ihre Anträge auf Rechtsschutz mangels Aussicht auf Erfolg ab.

Die Fälle des „basisorientierten Radikalprotestes“ müssen vor dem Hintergrund ihrer besonderen ökonomischen und unternehmensstrategischen Ausgangslage verstanden werden. Es sind solche Betriebe, in denen die Unternehmen jegliches Interesse an einer Fortsetzung der Produktion – auch bei erheblicher Kostenreduzierung – oder an einem Verkauf des Werks verloren haben. Strategien der Arbeitnehmerseite, die durch materielle Zugeständnisse oder durch die Entwicklung betriebsökonomischer Alternativkonzepte die Betriebe erhalten wollen, laufen damit ins Leere. In diesen Fällen besteht bereits frühzeitig kaum ein ökonomisches Interesse an der weiteren Arbeitskraftnutzung während des Verlaufs der Auseinandersetzungen. Die Streikoption bietet da-

mit keine realistische Alternative – erst recht dann nicht, wenn die Beschäftigten bereits von ihren Arbeitsaufgaben freigestellt sind. Kennzeichnend ist überdies, dass es sich um Fälle handelt, in denen die Arbeitsmarktlage der Beschäftigten besonders problematisch ist. Die Radikalisierung des Protestes entsteht nicht zuletzt angesichts der Aussichtslosigkeit der Situation hinsichtlich Beschäftigungsalternativen.

Auffällig ist der ausgeprägte Verlaufs- und Wandlungscharakter dieser Konfliktfälle. Die Auseinandersetzungen folgen nicht einem vorab definierten strategischen Plan (wie er im Fall der Streikkonzepte für Sozialtarifverträge notwendig ist), sondern entwickeln sich allmählich im Kontext dezentraler Willensbildungsprozesse. Träger des Protestes sind in erster Linie lokale Akteure aus der Belegschaft, unterstützt beispielsweise von selbstorganisierten Solidaritätsgruppen (die nicht selten einen linksradikalen Hintergrund haben¹³). Das Verhältnis zur IG Metall ist streckenweise deutlich angespannt, teils aufgrund des Misstrauens einer radikalisierten Belegschaft gegenüber einer zu kompromiss- und ergebnisorientierten Organisation, teils aufgrund der Skepsis der Gewerkschaft gegenüber sich scheinbar verselbständigenden, aktionistisch orientierten Beschäftigten. Durch die teils spektakulären Aktionsformen gelingt eine große Medienaufmerksamkeit, obwohl es sich keinesfalls um Unternehmen handelt, die bereits aufgrund ihrer klangvollen Namen und ihrer Verbindung mit der deutschen oder lokalen Industriegeschichte eine hohe öffentliche Resonanz erwarten lassen. Der Misserfolg hinsichtlich des zentralen Ziels des Werkserhalts ist nicht aus der Maßnahmenwahl zu begreifen, sondern vielmehr aus der Ausgangskonstellation. Was bleibt (und zugleich der Grund dafür ist, dass die Kämpfe von den beteiligten Akteuren insgesamt als Erfolg gedeutet werden) ist die Erfahrung, sich nicht widerstandslos den Unternehmensentscheidungen gebeugt zu haben.

5.1.4 Internationale Vernetzungsstrategie

Im global operierenden Finanzmarktkapitalismus lassen sich Widerstandsperspektiven häufig nur im Rahmen einer standortübergreifenden Vernetzungsstrategie entwickeln. *Nokia* ist der jüngste Fall, der zeigt, wie schwierig eine internationale Vernetzungsstrategie zu realisieren ist. Als berühmtes und gleichsam verhältnismäßig gut erforschtes Beispiel für eine Strategie, die sich durch den Versuch frühzeitiger Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen als auch durch eine hohe internationale (respektive europäische), standortübergreifende Vernetzung und Koordination auszeichnet, sind *General Motors* und seine europäischen Töchter *Saab*, *Opel* und *Vauxhall* zu nennen.¹⁴

13 In der Unterstützerguppe bei Panasonic waren offenbar in einflussreicher Weise Mitglieder der MLPD aktiv.

14 Aufgrund der vergleichsweise guten vorliegenden Aufarbeitung, aber auch der Komplexität dieses Falles, die eine angemessene kompakte, auf Fakten reduzierte Darstellung erschwert, haben wir darauf verzichtet, diesen Fall in die Dokumentation im Anhang aufzunehmen. Vgl. aus sozialwissenschaftlicher Perspektive Kotthoff 2006, Haipeter 2006; zu einem Vergleich mit Interessenvertretungsstrukturen und -strategien in anderen Automobilunternehmen siehe Greer/Hauptmeier 2007; eine Analyse der Auseinandersetzung um den Personalabbau in Bochum, in der die Beschäftigtenperspektive aus-

Hintergrund der starken Vernetzung der Interessenvertretung von General Motors im europäischen Raum durch die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats (European Employee Forum - EEF) und dessen sukzessiven Ausweitung von einem Informations- zu einem Verhandlungsgremium¹⁵ war die Verschärfung der Standortkonkurrenz aufgrund von Überkapazitäten und sinkenden Marktanteilen von General Motors in Europa. Seit den 1990er und verstärkt den 2000er Jahren ist die Entwicklung der General Motors Töchter durch rigorose Sparmaßnahmen und zahlreiche Restrukturierungsprogramme sowie durch zunehmend europäisch integrierte Produktionsnetzwerke und wachsendem Einfluss der europäischen Managementebene gegenüber dem Standortmanagement geprägt. Im Kontext der Restrukturierungsmaßnahmen wurden zunächst zahlreiche nationale und lokale Standortverträge abgeschlossen, die umfangreiche Kostensenkungsprogramme (Ausweitung oder Flexibilisierung der Arbeitszeit, Abbau übertariflicher Leistungen oder auch sozialverträglichen Personalabbau) an Zusagen zum Erhalt der jeweiligen Produktionsstandorte band. Aber gerade die Erfahrungen der Standortkonkurrenz und die Erkenntnis, dass die nationalen Standortsicherungsvereinbarungen in einer Situation, in der General Motors von Überkapazitäten in Europa sprach, nur jeweils auf Kosten anderer Standorte abgeschlossen werden konnten, stärkten offenbar das Bewusstsein für die Notwendigkeit standortübergreifender Vernetzung und Solidarität. Die Rolle des EEF wurde zunehmend ausgeweitet und verstärkt zur Verständigung über gemeinsame Ziele genutzt.

Ein entscheidender Schritt in der Geschichte des EEF bei General Motors war der Abschluss der ersten europäischen Rahmenvereinbarung mit General Motors Europe im Jahr 2000 anlässlich geplanter Ausgliederungen in ein Joint Venture mit FIAT. Hier konnte sich das EEF erstmals als Verhandlungspartner – und nicht mehr lediglich als Informationsgremium – etablieren. Die ersten großen europaweiten Proteste fanden im Jahr 2001 bei den Auseinandersetzungen um die Schließung des Vectra-Werk von Vauxhall in Luton (GB) statt. Über 40.000 Beschäftigte aus fast allen europäischen GM-Werken beteiligten sich an dem Protest mit Streiks und verschiedenen anderen Aktionen. Aufgrund dieser großen europaweiten Unterstützung gelang es dem Eurobetriebsrat, seinen zweiten europäischen Rahmenvertrag mit General Motors abzuschließen. Zwar wurde das Vectra-Werk geschlossen, betriebsbedingte Kündigungen konnten aber verhindert und der Produktionsstandort Luton erhalten werden. Hierzu erhielt

führlig beleuchtet wird, bieten Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008. Vgl. zu praxisnahen Darstellungen von Autoren, die der Konzeption und Entwicklung des European Employment Forum nahe stehen, Bartmann 2005a, b; Bartmann/Blum-Geenen 2006a, b, 2007, Herber/Schäfer-Klug 2002. Eine kritische Sicht der Auseinandersetzungen um Bochum aus Perspektive der Protestierenden ist in Gerster/Hajek 2007 dokumentiert.

15 Ausgangspunkt waren zuvor verletzte Informationsrechte des europäischen Betriebsrats und europaweite Aktionen, die die Verhandlungen erzwingen sollten. Zu dieser Entwicklung und zur Voraussetzung der Etablierung des europäischen Betriebsrats bei General Motors siehe vor allem Haipeter 2006, Herber/Schäfer-Klug 2002, Kotthoff 2006.

das benachbarte General Motors Werk Kapazitätsszulagen, um Beschäftigte aus dem Vectra-Werk aufzunehmen.

Auch während der Auseinandersetzung um die Restrukturierungsmaßnahmen 2004, bei denen insbesondere der Standort Bochum unter Beschuss stand, fanden europaweite Solidaritätsaktionen statt. Nach Angaben der Europäischen Metallgewerkschaft demonstrierten am europaweiten Aktionstag im Oktober 2004 in zehn Ländern rund 50.000 Menschen an 13 GM-Standorten in Europa und in drei brasilianischen Werken gegen den geplanten Arbeitsplatzabbau. Im Dezember 2004 einigte sich das EEF mit der Europeleitung des Konzerns auf ein Rahmenabkommen, in dem das Unternehmen auf betriebsbedingte Kündigungen und Werksschließungen verzichtet und in dem eine Zukunftsperspektive für die Marken Opel, Vauxhall und Saab sowie die Einhaltung der bestehenden Tarifverträge zugesichert wird. Am deutschen Standort konnte dennoch ein beträchtlicher Stellenabbau, der über freiwillige Wechsel in eine Transfergesellschaft und Abfindungen realisiert wurde, nicht verhindert werden; zudem waren auf Beschäftigtenseite Lohneinbußen, Nullrunden und flexible Arbeitszeiten hinzunehmen.

Mit der internationalen Koordination durch das EEF werden vor allem zwei Zielsetzungen verfolgt: Zum einen sollen gemeinsame Positionen (wie etwa die Vereinbarung des nationalen Flächentarifniveaus als unterste Konzessionsgrenze) erarbeitet werden, um eine gegenseitige „Unterbietungsspirale“ zu verhindern; zum anderen geht es um die Sammlung und den Austausch von Informationen zu Unternehmensstrategien, die eine möglichst frühzeitige Einflussnahme des EEF ermöglichen sollen. Die Bedeutung des Eurobetriebsrats liegt dann darin, dass über dieses Gremium Informationen abgerufen werden können, die gleichwohl für die einzelnen Standorte von großer Bedeutung, aber über die nationale Interessensvertretung nicht verfügbar sind. Damit wird der Schwierigkeit begegnet, dass national begrenzte Betriebsräte in vielen Fällen „nur Teilinformationen [erhalten], die es ihnen nicht erlauben, sich ein vollständiges Bild über die supranationalen Entscheidungen und das Vorgehen des Managements zu machen, geschweige denn rechtzeitig darauf Einfluss zu nehmen“ (Benz-Overhage, 1999: 3). Der Informationsaustausch über den Eurobetriebsrat kann dazu dienen, die reale Gefahr der Abwanderung besser einzuschätzen und damit zu verhindern, dass Arbeitnehmervertretungen aus verschiedenen Standorten gegeneinander ausgespielt werden (vgl. Nagel et al. 1996).

Die Herstellung gemeinsamer Zielvorstellungen der Interessenvertreter bei General Motors war unter gegebenen Bedingungen (Überkapazitäten in Europa, sinkende Marktanteile der europäischen Marken etc.) offenbar nicht immer einfach. Nach Einschätzung Haipeters wurde gerade in den ersten Jahren nach der Einrichtung des Eurobetriebsrats im Jahr 1996 über das neue Gremium zwar ein gemeinsames Verständnis von Problemen gefördert, es wurde „aber zunächst auch für die Verfolgung nationaler Interessen eingesetzt“ (Haipeter 2006: 620). So kann beispielsweise die Schließung des Vectra-Werks in Luton auch im Zusammenhang mit dem zuvor abgeschlossenen

Standortsicherungsvertrag in Deutschland gesehen werden, der unter anderem Investitions- und Produktionszusagen für 275.000 Vectras für Rüsselsheim beinhaltet. Die massive Unterstützung auch der Rüsselsheimer Beschäftigten am europaweiten Aktionstag gegen die Schließung des Vectra-Werks in Luton, ohne die der zweite europäische Rahmenvertrag nicht denkbar gewesen wäre, konnte die Unstimmigkeiten aber offensichtlich weitgehend überwinden. „Eine große Mehrheit der Produktionsmitarbeiter [in Rüsselsheim] legten aus selbstverständlicher Solidarität für die englischen und anderen europäischen General Motors Beschäftigten die Arbeit für kurze Zeit nieder“ (Herber/Schäfer-Klug 2002). Auch 2004 im Konflikt um die Zusammenlegung der Produktion des Saab 93 in Trollhättan (Schweden) und Opel Vectra lassen sich die Betriebsräte an den Standorten nicht auf das Spiel der Standortkonkurrenz ein – auch wenn zwischenzeitliche Konflikte entbrannten¹⁶. Ein solidarisches Übereinkommen konnte auch erreicht werden, als General Motors die Werksleitungen von Bochum, Antwerpen, Ellesmere Port, Gliwice sowie des Saab-Werks in Trollhättan aufforderte, sich um den Bau des neuen Astras ab 2010 zu bewerben, der in nur drei oder vier der fünf Werke produziert werden soll. Um einen geeigneten Rahmen zu finden, mit dem eine gegenseitige „Unterbietungsspirale“ verhindert werden kann, unterzeichneten die Arbeitnehmervertreter aus den betroffenen Werken im Dezember 2005 ein „Europäisches Solidaritätsversprechen“, in dem sich die Unterzeichner unter anderem verpflichten, sich gegenseitig über „Angebote“ der Produktionszuteilung zu informieren und gemeinsame Mindeststandards zu erarbeiten. 2007 fällt die Entscheidung der GM-Spitze, die Astra-Produktion in Antwerpen im Jahr 2010 auslaufen zu lassen und bis Ende 2007 in Antwerpen 1900 Arbeitsplätze zu streichen. Hieraufhin kommt es wiederholt zu Arbeitsniederlegungen in Antwerpen aber auch zu Solidaritätsaktionen an den deutschen Standorten.

Im letztgenannte Fall wird zugleich deutlich, wie die Strategie der internationalen (oder zunächst europäischen) Vernetzung auch darauf abzielt, möglichst frühzeitig über Unternehmensstrategien Informationen einzuholen, um schon im Vorfeld auf Restrukturierungsmaßnahmen einwirken und damit die Schließung ganzer Standorte oder von Betriebsteilen verhindern zu können. Während die Konzernleitung den „Wettbewerb“ um die Astra-Produktion erst Anfang/Mitte 2006 ausruft, stehen die Arbeitnehmervertreter der Standorte der sogenannten „Delta-Plattform“ schon seit Beginn 2005 im engen Austausch und versuchen gemeinsame Handlungsstrategien für eine – wohl absehbare – Konkurrenzsituation zu entwickeln. Während der Typ der verhandlungsorientierten Strategie in der Regel erst dann auf den Plan tritt, wenn eine Schließungsdrohung

16 Die Konflikte beziehen sich vor allem auf die höheren Kosten des Arbeitsplatzabbaus in Deutschland gegenüber Schweden. Dies hängt vor allem mit der eher makroökonomischen Strategie der schwedischen Gewerkschaften zusammen, die Standortsicherungsverträgen eher skeptisch gegenüber steht und Beschäftigungssicherung mehr über Arbeitsmarktpolitik bearbeitet wissen will. Siehe hierzu Bartmann 2005a.

schon konkret im Raum steht, wird hier bereits im Vorfeld versucht, potenziellen Konflikten und möglichem Personalabbau antizipierend zu begegnen.¹⁷

Wesentliche Akteure der Auseinandersetzung sind weniger Vertreter der Gewerkschaften, als natürlich der Eurobetriebsrat und Betriebsratsvertreter aus den einzelnen Standorten. Zwar ist im obigen Fall auch der Europäische Metallgewerkschaftsbund (EMB) in Auseinandersetzungen mit einbezogen, spielt aber – aufgrund der allgemein immer noch eher schwachen Ausstattung des EMB – nur die zweite Rolle neben dem Eurobetriebsrat. In den konkreten Konflikten und diesbezüglichen Verhandlungsstrategien baut auch der Typ der internationalen Vernetzungsstrategie auf den Druck durch die – hier internationale – Mobilisierung der Belegschaft. Keine der großen Restrukturierungswellen ging ohne massive Protestaktionen und (Warn-)Streiks an dem einen oder anderen Standort über die Bühne. Gleichzeitig handelt es sich aber nicht um eine rein konfrontative Strategie, die ökonomischen Prämissen der Konzernseite vollkommen in Frage stellen. „Sharing the pain“ lautet das Prinzip der Arbeitnehmersvertretung, wie Rudi Kennes, Mitglied des Eurobetriebsrats bei GM, zitiert wird (Namuth 2008, S. 68). Dies bedeutet den solidarischen Umgang mit Kapazitätsrückgängen durch eine als gerecht empfundene Ver- und Aufteilung der Belastungen bei Restrukturierungen (Haipeter 2006: 621). Armin Herber, Mitglied des Betriebsrats Opel Rüsselsheim und Kontaktperson für das EEF und Wolfgang Schäfer-Klug, Referent des Opel-Gesamtbetriebsrats bestätigen diese Sichtweise: „Grundsätzlich teilte der Eurobetriebsrat die schonungslose Krisenanalyse des neuen Opel-Chefs Carl-Peter Forster. Doch war strategisches Leitmotiv für die EEF-Mitglieder, keine Werkschließungen und betriebsbedingten Kündigungen zuzulassen. Im Gegenzug machte das EEF ein Angebot, grundsätzlich das Restrukturierungsprogramm Olympia zu unterstützen – auch mit den als konfliktreich, schmerzhaft aber unvermeidlich erachteten Kapazitätsreduzierungen“ (Herber/Schäfer-Klug 2002). Auch in den anderen Konflikten steht häufig die Aushandlung von sozialverträglichen Personalabbau und Abfindungsregelungen im Mittelpunkt, und nicht immer konnte eine Werkschließung verhindert werden.

Allerdings sieht sich die Arbeitnehmersvertretung mit extrem schwierigen Bedingungen konfrontiert. Sie steht einem zentralisierten Management gegenüber, das einen stark finanzmarktorientierten Kurs fährt und im Rahmen der Strategien der „Standortauswahl“ permanent die einzelnen Standorte gegeneinander auszuspielen versucht. Erleichtert wird dieser Konkurrenzdruck durch die Einrichtung von Plattformen als Grundlage für die europäische und globale Integration der Produktionsstrukturen, so dass mehrere Werke für die Produktion einer Plattform ausgelegt werden und damit in Rentabilitätsfragen direkt miteinander im Vergleich stehen. Unter diesen Voraussetzungen ist es

17 Insofern sich die internationale Vernetzungsstrategie nicht allein an tatsächlich bereits ausgesprochenen Ankündigungen der Stilllegung konkreter Werke oder Betriebsteile orientiert, umfasst sie mehr als eine Strategie des Umgangs mit Betriebsschließungen. Sie dennoch in die vorliegende Analyse aufzunehmen, erscheint uns deshalb als sinnvoll, weil hier strategische Möglichkeiten aufscheinen, wie ein zunächst primär reaktives Verhalten überschritten werden kann.

zunächst der entscheidende Schritt gewesen, diese – zunächst objektiv gegebene – Konkurrenzsituation zu überwinden. Die Verantwortungs- und Entscheidungsverlagerung von dem lokalen Betriebsrat auf den Eurobetriebsrat ist der Versuch, den zentralisierten Unternehmensentscheidungen eine entsprechende Zentralisierung auf Seiten der Arbeitnehmer entgegenzusetzen und dem organisierten Standortwettbewerb entgegenzuwirken. Das dies nicht nur auf institutioneller Ebene zu weiten Teilen gelingt, sondern auch die Belegschaft einbezieht, zeigen die zahlreichen Solidaritätsaktionen jeweils anderer europäischer Standorte bei konkreten Standortkonflikten.

Die Arbeit des Eurobetriebsrats stellt ein neues und daher mit vielen Unsicherheiten behaftetes Aufgabengebiet dar, zumal sich eingespielte nationale Verfahren der betrieblichen Interessensvertretung nicht einfach auf den europäischen Raum übertragen lassen. In diesem weitgehend offenen und unstrukturierten Feld besteht aus diesem Grund seitens der Mitglieder des Eurobetriebsrats und der in diesem Feld tätigen Gewerkschaftsvertreter ein großer Bedarf an Erfahrungsaustausch und Weiterbildung.

Die Strategie des Opel-Gesamtbetriebsrats ist allerdings auch Gegenstand von Kritik geworden. Bemängelt wird die Beteiligung der Interessenvertreter an einem auf Dauer gestellten concession bargaining und die Beförderung einer „konzernbezogene(n), standortübergreifende(n) Wettbewerbsideologie, die das ‚eigene Unternehmen‘ zum schlagkräftigen Marktakteur machen will“ (Gester 2007). Diese Kritik wurde vor allem im bereits erwähnten Fall der Auseinandersetzungen um den Personalabbau in Bochum laut, wo es im Oktober 2004 zu sechstägigen wilden Streiks kam. Dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden wurde eine streikkritische Haltung vorgeworfen, wodurch die Protestbereitschaft der Belegschaft gedämpft worden wäre und Politisierungspotenziale verschenkt worden seien (vgl. die Dokumentation von Gester/Hajek 2007). Auch im Rahmen der internationalen Vernetzungsstrategie kann es also zu Konflikten zwischen bestimmten Gruppen der Belegschaften und (unternehmerischer) Interessenvertretung kommen. Der Versuch, im Rahmen der Aktionstage länderübergreifende Proteste zu organisieren, wird gleichwohl auch von den Kritikern anerkannt.

5.2 Erfolgskriterien

Misst man die Kämpfe gegen Betriebsschließungen an ihrem zentralem Ziel – dem Erhalt von Betrieb und den dort angesiedelten Arbeitsplätzen – dann sind diese in der Regel bestenfalls partiell erfolgreich. Bei der Bewertung der Auseinandersetzungen und der gewählten Kampfstrategien ist allerdings ein mehrdimensionales Kriterienraster zugrunde zu legen. Denn selbst solche Auseinandersetzungen, bei denen die Werke nicht gesichert werden konnten, werden von den beteiligten Akteuren im Nachhinein häufig als produktiv und nutzbringend bewertet.

Zehn mögliche Erfolgskriterien für Kämpfe gegen Betriebsschließungen können unterschieden werden:

Neben dem zentralen Ziel des (1) *Standorterhaltes* und der quantitativen *Beschäftigungssicherung* kann ein wichtiges Ergebnis der Auseinandersetzungen die (2) *Sicherung der Entlohnungs- und Arbeits(zeit)bedingungen* sein. Schließungsdrohungen dienen häufig nicht allein der Reduzierung der Beschäftigtenzahl, sondern sie verfolgen darüber hinaus das Ziel der Kostenreduzierung hinsichtlich der verbleibenden Belegschaften. In einigen Fällen ist gar unklar, ob die Stilllegungsankündigung, wie sie von der Unternehmensseite formuliert worden war, nicht vor allem das Ziel hatte, ein Drohpotenzial aufzubauen, um den Abbau von Entgelten oder Arbeitszeitverlängerungen durchzusetzen. Zu berücksichtigen ist die Ausstrahlungskraft solcher Drohungen auch hinsichtlich weiterer Standorte. Der Erfolg der Strategien von Belegschaften und ihrer Interessenvertretung ist dann daran zu messen, inwieweit es gelungen ist, diese Angriffe auf Entgelte, Sozialleistungen und Arbeitszeiten (häufig angestrebt in den vorliegenden Fällen ist die Wiedereinführung der 40-Stunden-Woche) abzuwehren. Dabei muss auch das Ziel, die (3) *Tarifbindung* zu *sichern* eine wichtige Rolle einnehmen. Selbst dort, wo die Standorte insgesamt erhalten geblieben sind, kommt es in der Regel zu Arbeitsplatzverlusten. Die Kämpfe um Betriebsschließungen haben daher in der Regel immer auch das Ziel, den (4) *Beschäftigtenabbau sozial abzufedern*. Abfindungen, in der Regel gestaffelt nach Beschäftigungsjahren (üblicherweise um Umfang von ein bis zwei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr), können den Beschäftigten einen finanziellen Spielraum verschaffen bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen, beim Sprung in die Selbständigkeit oder beim Übergang in die Rente. Weniger auf die unmittelbare individuelle finanzielle Absicherung der einzelnen Entlassenen abzielend, sondern stärker arbeitsmarktpolitisch orientiert sind die (5) *Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften* (BQG), um deren Ausstattung im Ringen um die Personalabbau- und Schließungskonditionen in der Regel intensiv gekämpft wird (z.B. um eine möglichst lange Verweildauer). Hier geht es darum, die Employability der Entlassungsbedrohten zu verbessern, um ihnen Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt zu sichern. BQGs haben sich als ein effektives arbeitsmarktpolitisches Instrument erwiesen. Beispielsweise konnten im Fall der Betriebsschließungen von BenQ innerhalb eines Jahres 67% der Beschäftigten in neue Arbeitsverhältnisse vermittelt werden; mit EU-Mitteln ist Maßnahme über den 31.12.2007 hinaus verlängert worden. Nach Expertenmeinung werden vergleichbare Vermittlungsquoten auch in anderen Transfergesellschaften erreicht. Allerdings ist die Perspektive Abfindung und BQG unter aktuellen Bedingungen eine amputierte. Als Antwort auf den krisenhaften Strukturwandel in den 1980er Jahren war sie eingebettet in ein zumindest sektoral oder regional, wenn nicht gesamtwirtschaftlich ausgelegtes Konzept alternativer Strukturpolitik. Beschäftigungs- oder Qualifizierungsgesellschaften sollten aus einem politisch gestalteten Strukturwandel ihre Orientierungsfunktion erhalten und damit berechenbare Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt ermöglichen. Diese Perspektive fehlt den heutigen Auseinandersetzungen. Beschäftigungsgesellschaften haben zwar weiterhin die Funktion eines organisierten Qualifizierungs-, Such- und Vermittlungsprozesses für und in den ersten Arbeitsmarkt. Doch eine breitere gesellschaftliche Debatte über eine Wirtschaftssteue-

rung, die neue Beschäftigungsfelder jenseits von Low-road-Strategien schafft und Standortkonkurrenzen überwindet, muss erst wieder neu entwickelt werden. Darin liegt auch eine Chance. Und zwar dann, wenn die auf Standortsicherung ausgerichtete verhandlungsorientiert-betriebsökonomische Strategie mit einem strukturpolitisch erweiterten Ansatz von Beschäftigungsgesellschaften verknüpft werden kann. Dies schafft eine substanzielle Perspektiverweiterung: eine „Aneignung des Unternehmerischen“ im Rahmen alternativer Unternehmenskonzepte wird verbunden mit der Überwindung renditeorientierter einzelbetrieblicher Konkurrenz und der Einbettung in soziale Auseinandersetzungen für neue ökonomische Regulation auf sektoraler und nationaler Ebene. Zugegeben: ein sehr weites Feld, das aus unserer Sicht in dem Prozess der Enteignung durch Betriebsschließungen – der Enteignung von Arbeit, Einkommen, Lebensplanung – neue Aneignungsperspektiven eröffnet.

Kämpfe um Betriebsschließungen haben in der Regel erhebliche Auswirkungen auf die (6) *Beziehungen zwischen den Belegschaften und ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung*. Die Erfahrung grundsätzlicher Beschäftigungsunsicherheit kann dazu führen, dass die Belegschaften den Schutz kollektiver Interessensicherung suchen. Entsprechend ist zu Beginn der konflikthaften Auseinandersetzungen häufig ein steigender Organisationsgrad zu verzeichnen. Dieser ist allerdings keinesfalls dauerhaft garantiert. In einer nicht unerheblichen Zahl von Fällen kommt es im Verlauf der Konflikte zu Unstimmigkeiten zwischen Belegschaften und ihrer gewerkschaftlichen Interessenvertretung, deren Ursachen einer näheren Analyse bedürften.

Ebenso weitgehend sozialwissenschaftlich unerforscht, aber von erheblichem Belang sind die Folgen der Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen für das arbeitspolitische und gewerkschaftliche Bewusstsein der Beschäftigten. Kampferfahrungen können individuelle und kollektive Lernprozesse ermöglichen, Vorstellungen des eigenen Selbstwerts auch angesichts ökonomischer Ohnmachtserfahrungen verbessern und Solidaritätspotenziale herstellen. Auch das Gegenteil wäre allerdings denkbar: Fatalismus angesichts wahrgenommener Einflusslosigkeit und politisches Desinteresse wären ebenso plausible Reaktionsformen. Als Dimensionen der Bewertungskriterien kann unterschieden werden zwischen einer (7) *betriebs- und gewerkschaftspolitischen Politisierung*, die eine intensivere Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen von Widerstand gegen die konkreten Strategien ihres Arbeitsgebers beinhaltet (beispielsweise zeigen sich in unseren Betriebsfällen Lernprozesse dergestalt, dass sich die Beschäftigten für künftige Auseinandersetzungen in ihrem Betrieb besser gerüstet fühlen und angeben, künftig frühzeitiger die Initiative für Aktionen ergreifen zu wollen) und einer weitergehenden (8) *gesellschaftspolitischen Orientierung*. Letztere kommt dann zum Ausdruck, wenn es den Protestierenden gelingt, ihre Forderungen über den Horizont des Einzelbetriebs hinaus zu erweitern, indem sie allgemein-politische Forderungen beispielsweise zur Regulation von Unternehmensverlagerungen oder zur Erweiterung von Mitbestimmungsmöglichkeiten aufstellen oder ihre Kämpfe mit denjenigen gegen Sozialabbau verbinden. (9) Die Politisierungs- und Kampferfahrungen von

Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung können wiederum einfließen in künftige Kämpfe und deren Erfolgchancen verbessern. Aus den Kampferfahrungen entsteht – dies wird an mehreren unserer Beispiele deutlich – die Bereitschaft, in den Auseinandersetzungen anderer Betriebe unterstützend und beratend tätig zu werden (beispielsweise besuchen Belegschaftsvertreter von Infineon das BSH-Werk und berichten von den Erfolgen ihres Arbeitskampfes; in ähnlicher Weise sind auch Mitarbeiter von Bike Systems aktiv geworden). Im Ergebnis können also weitergehende *Vernetzungserfolge* entstehen. (10) Innerhalb und über die Belegschaften hinweg können sich damit *Solidaritätsorientierungen* herausbilden. Durch das Erlebnis kollektiv getragener Auseinandersetzungen entstehen neue Kommunikationsformen und Gemeinschaftsorientierungen auch über die Segmentationslinien zwischen den Beschäftigten hinweg (zu beobachten beispielsweise gerade in denjenigen Betrieben, die durch heterogene Nationalitäten geprägt sind). Auch dies ist gleichwohl nicht garantiert, sondern muss als offenes Bewertungskriterium gelten: Einige der Untersuchungsfälle zeigen auch Grenzen von Mobilisierungsfähigkeit entlang der klassischen Spaltungsgrenzen der Belegschaften, beispielsweise, wenn die Proteste vorwiegend vom typischen Gewerkschaftsklientel (Produktionsarbeiter) getragen werden und der Brückenschlag zu den Angestellten nicht gelingt (Beispiel BSH; Gegenbeispiel für Mobilisierung „gewerkschaftsferner“ Gruppen: Infineon).

6. Widerspruchskonstellationen des Interessenhandelns in Kämpfen um Betriebsschließungen

Die Kampfstrategien von Belegschaften und ihren Interessenvertretern sind – dies sollte deutlich geworden sein – nicht einfach frei wählbar, sondern müssen immer in konkreter Auseinandersetzung mit den jeweiligen Rahmenbedingungen (der ökonomischen Ausgangssituation des Betriebs, dem Organisationsgrad und der Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaft, den Chancen auf erfolgreichen Einbezug der Öffentlichkeit usw.) erfolgen. Gleichwohl besteht strategischer Handlungsspielraum. Die Formen der Auseinandersetzung sind durch die Rahmenbedingungen keinesfalls determiniert. Jede Strategie muss dabei mit bestimmten widersprüchlichen Handlungssituationen umgehen, die sich unter aktuellen Bedingungen in grundsätzlicher Weise stellen.

6.1 Kampfstrategien zwischen Defensive und Offensive

Schon die rechtliche Lage verpflichtet die Beschäftigtenpartei in den Auseinandersetzungen darauf, ihre Ziele weitgehend auf die Verbesserung der Konditionen des Beschäftigtenabbaus zu konzentrieren. Gerade die besonders weitgehenden Forderungen nach einem kompletten Werkserhalt müssen dann, wenn der rechtlich korrekte Weg beschritten werden soll, mit Forderungen untermauert werden, die die Akzeptanz von Arbeitsplatzverlusten immer schon mitbeinhalten. Besonders prägnant wird dies

am Instrument der Sozialtarifverträge deutlich: Um eine möglichst offensive Kampfform, nämlich den Streik, möglich zu machen, müssen – zumindest der Form nach – inhaltlich defensive Forderung aufgestellt werden, eben solche nach einer finanziellen und arbeitsmarktpolitischen Abfederung des Stellenabbaus.

Dies kann für die Verhandlungsführer aus Gewerkschaften und Betriebsräten zu Legitimationsproblemen gegenüber der protestierenden Belegschaft führen. Dabei kann es soweit kommen, dass den institutionellen Vertretern ihr Führungsanspruch in den Auseinandersetzungen schließlich ganz abgesprochen wird. Während die vom Arbeitsplatzverlust bedrohten Beschäftigten noch um den Werkserhalt insgesamt kämpfen, sehen sich ihre Interessenvertreter bereits frühzeitig gezwungen, Forderungen zu formulieren, die den Stilllegungsbeschluss bereits zu ratifizieren scheinen. Die aufgestellten Forderungen müssen zwar nicht von Beginn an pragmatisch-zielorientiert formuliert werden. Das Ziel, die Betriebsschließung zu verhindern, kann gerade dadurch erreicht werden, dass sie derart verteuert wird, so dass sie gleichsam selbst unrentabel wird. Dies ändert gleichwohl nichts daran, dass die Forderungen und Verhandlungen damit in Bahnen verlaufen können, die interessenpolitisch von den Belegschaften teilweise abgelehnt werden.

Allerdings stellt sich auch dort, wo der Erhalt von Werk und Arbeitsplätzen in den Kämpfen dezidiert privilegiert wird, an irgendeiner Stelle des Verlaufs der Auseinandersetzungen die Frage, welche Forderungen aufgestellt werden sollen, falls das oberste Kampfziel nicht erreicht werden kann (und selbst diejenigen Fälle, in denen der Werkserhalt gesichert werden konnte, kommen nicht ohne Arbeitsplatzabbau aus. Die Frage der Absicherung des Stellenabbaus stellt sich praktisch immer).¹⁸

Beispielhaft lässt sich dies im Fall von *Panasonic* in Esslingen zeigen. Die Beschäftigtenproteste erfolgten zunächst explizit unter der alleinigen Zielsetzung, Betrieb und Beschäftigungsmöglichkeiten (in diesem Fall: alternative Beschäftigungsmöglichkeiten als Ersatz für die technologisch auslaufende Bildröhrenproduktion) in ihrer Gesamtheit zu erhalten. In diesem Stadium für verbesserte soziale Absicherungsbedingungen für den Fall des Arbeitsplatzverlustes einzutreten, erschien einem Großteil der aktiven Belegschaft als Verrat an der Sache. Entsprechend sah sich die IG Metall der Kritik ausgesetzt, zu früh kompromissbereit agiert zu haben. Ein von der Gewerkschaft entwickeltes Konzept einer Transfergesellschaft, die relativ günstige Bedingungen vorsah, wurde auf der Mitgliederversammlung von den Beschäftigten aus grundsätzlichen Ü-

18 Andersherum können in diesem Zusammenhang an einer weiteren Stelle Konflikte auftreten, die aus divergierenden interessenpolitischen Zielsetzungen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen resultieren. So sind bestimmte Gruppen innerhalb der Belegschaft von Beginn an weniger am Werkserhalt oder an arbeitsmarktökonomischen Alternativkonzepten interessiert sein, sondern an der Optimierung der individuellen finanziellen Absicherung. Dies betrifft solche Beschäftigte, deren Lebensplanung – aufgrund des Lebensalters, aber auch aufgrund alternativer Berufsorientierungen – nicht an der Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit im Betrieb oder ähnlichen Beschäftigungsformen, für die sie in den BQG vorbereitet werden, orientiert ist. Für sie stehen hohe Abfindungen im Vordergrund.

berlegungen heraus mehrheitlich abgelehnt. Auch hier erfolgte allerdings (später) ein Wechsel in den formulierten Zielforderungen. Als absehbar war, dass weder das Unternehmen dazu bewegt werden konnte, eine alternative Produktion im Werk aufzubauen, noch dass externe Investoren Betrieb und Mitarbeiter übernehmen würden, konzentrierte sich der Kampf auf die verbesserte finanzielle Absicherung der Beschäftigten. Am Ende sahen die Protestierenden sich gar mit der Kritik konfrontiert, mit ihrem öffentlichkeitswirksamen und teils ausgesprochen radikalen Protest nur auf persönliche Vorteile abzielen und möglichst hohe Abfindungen stärker arbeitsmarktökonomischen Instrumenten vorzuziehen. Ein gewisser Anteil der Beschäftigten verharrte bis zuletzt in grundsätzlicher Widerstandsposition und lehnte den Übergang in die schließlich von der Geschäftsleitung initiierte Transfergesellschaft ab. 263 Beschäftigten wurde daraufhin gekündigt. Im Beschreiten des individuellen Klagewegs dagegen wurden sie – mangels Aussicht auf Erfolg – von der Gewerkschaft nicht unterstützt.

Einen möglichen Ausweg aus der widersprüchlichen Handlungskonstellation, mit eigentlich defensiven Instrumenten offensive Forderungen durchsetzen zu müssen, bietet die bereits erwähnte, juristisch mittlerweile gut abgesicherte Möglichkeit, mit möglichst weitgehenden inhaltlichen Forderungen in die Auseinandersetzung um Sozialtarifverträge zu gehen, also mit solchen Forderungen, die inhaltlich gewissermaßen über das realistischere Erreichbare hinausgehen (vgl. Abschnitt 5.1.2). Dies erfordert eine gut durchdachte Handlungsplanung, aber auch eine offene Kommunikation zwischen Streikführung und Belegschaft, die den Zusammenhang zwischen taktischer Streikführung und strategischen Kampfzielen plausibel zu machen vermag.

6.2 Widersprüche und Verbindungsmomente zwischen Verhandlung und Beteiligung

Erfolge sowohl in Bezug auf Arbeitsplatzergänzung wie auch hinsichtlich der sozialen Absicherung bei Entlassungen sind letztlich immer nur möglich, wenn *auch* eine verhandlungsorientierte Strategie von Seiten der Interessenvertretung der Beschäftigten gefahren wird. Die inhaltlich-materiellen Ergebnisse entstehen nicht einfach durch erneuerte einseitige Angebote von Seiten der Geschäfts- und Unternehmensleitungen, sondern diese werden immer in – in der Regel langen und schwierigen – Verhandlungen erzielt. Andersherum: Dort, wo es (auch mangels Masse) zu keinen substantiellen Verhandlungen kommt sind – hinsichtlich der Dimension des Standorterhalts – auch keine Erfolge zu erzielen.

Die Verhandlungsnotwendigkeit bindet allerdings die gewerkschaftlichen Verhandlungsführer immer auch an die eigene Logik der Verhandlungsstrukturen und -verläufe. Dabei besteht die Gefahr, dass die Verbindung zu den Belegschaften, die ja die Träger der Protest sind, partiell gelockert wird. Auch solche Strategien, die auf einen engen Basisbezug setzen, können die Zwänge einer gewissen Stellvertreterpolitik aufgrund des Delegationsprinzips nur schwer abstreifen. An dieser Stelle kommt es daher immer

wieder zu Irritationen im Verhältnis von Belegschaften und ihren Interessenvertretern, etwa dann, wenn die Verhandlungsführer unter Zeitdruck Kompromissen zustimmen (müssen), die nicht vorab mit den protestierenden Beschäftigten abgesprochen sind.

Ein solcher Konflikt zwischen Belegschaft und Interessenvertretung, der sich aus den Widersprüchlichkeiten zwischen (delegierter) Verhandlung und (direkter) Beteiligung entwickelte, war am Beispiel der Kämpfe um den Erhalt des Bosch Siemens Haushaltsgerätewerks (BSH) Berlin-Spandau zu beobachten. Inmitten der zentralen Protestaktion während des Streiks – dem „Marsch der Solidarität“, in deren Verlauf BSH-Beschäftigte verschiedene von Schließungen bedrohte Werke besuchten, um gemeinsam zu demonstrieren, und der in einer zentralen Kundgebung vor der Münchner Zentrale von Siemens enden sollte – schloss die Verhandlungskommission mit der Geschäftsleitung eine Vereinbarung ab, die den Erhalt der Fertigung unter einigen Zugeständnissen vorsah (u.a. verlängerten Arbeitszeiten, dem Abbau von 215 der 566 Arbeitsplätze, dem Verzicht auf Proteste außerhalb Berlins). Die Beschäftigten reagierten teilweise empört auf diese Vereinbarung. Gegenstand der Kritik war dabei nicht in erster Linie ihr Inhalt, sondern ihr Zustandekommen. Die Belegschaft konnte über den verhandelten Kompromiss nicht mitentscheiden, sondern wurde – entgegen vorherigen Zusagen – erst nachträglich informiert und anschließend um Zustimmung gebeten. Diese wurde prompt verweigert: 67% der Beschäftigten votieren gegen die Vereinbarung. Sie unterschritten damit zwar das Quorum von 75%, das für eine Fortsetzung des Streiks hätte erreicht werden müssen. Was blieb, war aber ein gespanntes Verhältnis zwischen protestierenden Beschäftigten und gewerkschaftlicher Verhandlungsführung.

Dies zeigt: Die Verhandlungsinstrumente müssen, wenn Entfremdungstendenzen zwischen Belegschaften und Interessenvertretung vermieden werden sollen, möglichst eng mit aktiven Beteiligungsformen verbunden werden. Die – in der Regel unumgänglichen – Kompromisslösungen, die delegativ ausgehandelt werden, sind frühzeitig in offener Diskussion mit der Basis abzustimmen, etwa, indem Verhandlungsergebnisse unter den Vorbehalt der mehrheitlichen Zustimmung durch die Belegschaft gestellt werden oder vorab die Möglichkeiten und Grenzen des Verhandlungsmandats definiert werden.

6.3 Verknüpfung von Prävention und Mobilisierung

Erfolge hinsichtlich des zentralen Ziels des Standort- und Arbeitsplatzerhalts werden insbesondere dann möglich, wenn die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung bereits frühzeitig beginnen. Zwar sind Kämpfe gegen Betriebsschließungen auch dann, wenn der Stilllegungsbeschluss bereits verkündet ist, keinesfalls aussichtslos, wie viele der von uns dokumentierten Fälle zeigen. Gleichwohl sind die Kampfbedingungen umso schwieriger, je später der Eingriffszeitpunkt im Prozessverlauf liegt. Ist das Alternativwerk, in das die Arbeitsplätze verlagert werden sollen, bereits fertig gestellt und sind die zur Disposition stehenden Produktionsstätten durch eine vorange-

gangene Desinvestitionspolitik oder gar durch den Abbau von Betriebsmitteln bereits so ausgeblutet, dass kein nachhaltiger ökonomischer Druck durch Arbeitskraftverweigerung mehr aufgebaut werden kann, stehen die Chancen für erfolgreiche Kämpfe schlecht. Gerade zu diesem Zeitpunkt ist allerdings die Chance auf umfassende Mobilisierung sowohl der Belegschaften wie auch der Öffentlichkeit besonders hoch, stehen die sozialen Folgen der Werksschließungen doch zu diesem Zeitpunkt unmittelbar vor Augen. Die Kampfbereitschaft kann paradoxerweise gerade zu dem Zeitpunkt am höchsten sein, an dem die Chancen zumindest einer betriebsökonomisch ausgerichteten Erhaltungsstrategie ihren Höhepunkt bereits überschritten haben. Andersherum fällt zu einem frühen Zeitpunkt eine Mobilisierung am schwersten, wenn noch keine handgreiflichen Folgen für die Belegschaften sichtbar sind. Auch verhandlungsorientierte Strategien wie auch die internationale Vernetzungsstrategie, die frühzeitig auf Investitions- und Standortentscheidungen der Geschäftsführungen Einfluss nehmen möchte, um potenziellen Beschäftigtenabbau und Werksschließungen präventiv zu begegnen, bleiben aber auf den Druck aus betrieblicher und externer Öffentlichkeit angewiesen. Dies darf bei der Verhandlungsführung nicht vergessen werden. Im Extrem besteht die Gefahr, mit einer ökonomisch-technokratischen Expertenstrategie das Stellvertreterprinzip zementieren und die Politisierungschancen und Druckmöglichkeiten durch die Protestaktivitäten zu verschenken. Andersherum droht bei zu spätem Eingriffszeitpunkt, dass die hohen Politisierungseffekte angesichts des eingetretenen worst case der unmittelbar bevorstehenden Schließung in Aktionen und Erwartungen münden, die mit den Ergebnissen der Kämpfe nicht mehr eingeholt werden können.

Daraus folgt die Notwendigkeit, Mobilisierungs- und Politisierungsstrategien möglichst frühzeitig anzusetzen. Wenn Werksschließungen und -verlagerungen im finanzmarkt-orientierten Kapitalismus zur permanenten Optionen werden, muss auch der entsprechende Gegendruck aus den Belegschaften dauerhaft auf ein hohes Niveau gestellt werden.

7. Widerstand und Aneignung – eine „neue Qualität“ der Interessensauseinandersetzung

In einer ersten Interpretation der von uns dokumentierten Fälle springt zunächst die neue unternehmensstrategische Qualität von Betriebschließungen ins Auge: Betriebschließungen – ehemals Resultate von Krisen und Strukturwandel – sind im globalen Finanzmarktkapitalismus zu einem „normalen“ Instrument unternehmenspolitischer Restrukturierung geworden.

Sehr viel schwerer fällt eine Einschätzung der Kämpfe gegen Betriebschließungen und Standortverlagerungen. Sie sind zumeist der Höhepunkt eines schon lange andauernden Abwehrkampfes, in dem angesichts eines unternehmerischen Schließungs- und Verlagerungsszenarios viele der früheren sozialen Errungenschaften für ausgehandel-

te Beschäftigungssicherung geopfert wurden. Ihre teilweise Radikalität ist auch Ausdruck der Ohnmacht und der Empörung über das Scheitern der eingeübten sozialpartnerschaftlichen, konsensorientierten Interessensvertretungspolitik. Eine Politik der Zugeständnisse und Konzessionen ist sichtbar an ein Ende angelangt. Es wird eine Grenze überschritten, die das eingespielte Verhältnis der Akteure der Interessensauseinandersetzung in Frage stellt. Meistens gemeinsam mit Betriebsräten und Gewerkschaften, manchmal auch in kritischer Absetzung, entwickelten sich Widerstandsformen von unten, die durchaus als eine „neue Kultur der Beteiligung“ und angesichts der festgefahrenen Stellvertreterpolitik der letzten Jahrzehnte als „eine kleine Revolution“ (Candeias/Röttger 2007) bezeichnet werden können.¹⁹ Auch wenn wir bislang wenig über die individuellen und kollektiven Orientierungen und Bewusstseinsformen bei diesen Kämpfen wissen, belegen die Tatsache der Kämpfe und die dokumentierten Formen des Widerstands eine neue Qualität der Interessensauseinandersetzung. Dies gilt auch jenseits der tatsächlich erreichten materiellen Ergebnisse der Kämpfe.

Auch wenn nur in wenigen Fällen der Standort erhalten oder zumindest für Teile der Belegschaft die Beschäftigung gesichert werden konnte, so zeigt dies doch, dass auch zu Zeiten eines scheinbar übermächtigen Finanzmarktkapitalismus dies nicht völlig unmöglich ist. Denn das ist der Unterschied zu früheren Formen der Betriebsschließungen: Nicht nur Belegschaften sind erpressbar, auch gesunde, nach kurzfristigen Renditeerwartungen gesteuerte Unternehmen lassen sich durch massiven Widerstand unter Druck setzen. Und sie haben trotz neoliberaler Hegemonie Legitimationsprobleme, wie die erreichte öffentliche Aufmerksamkeit und die breite Unterstützung der Kämpfe im lokalen Umfeld zeigen.

In den meisten Fällen bestand der Erfolg in der sozialen Abfederung des Beschäftigtenabbaus und in der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten durch ihren Übergang in Transfergesellschaften, um deren Ausstattung intensiv gekämpft wird. Auch wenn diese sozialpolitischen Erfolge insgesamt im Vordergrund stehen und mit dem Instrument des Sozialtarifvertrags auch eine neue Kampfform entstanden ist, mit der die vorhandene Widerstandsbereitschaft wirksam mobilisiert werden konnte, so wird es bislang eher in einer defensive Perspektive genutzt, obgleich es sich als taktisches Instrument für darüber hinausgehende strategische Ziele eignet. Die sozialen Konsequenzen von Betriebsschließungen werden abgemildert, Übergänge in neue Beschäftigung erleichtert. Der Preis, den die Unternehmen zu zahlen haben, wird hochgetrieben, in den meisten Fällen jedoch nicht so hoch, dass sie auf Schließung bzw. Verlagerung verzichten.

¹⁹ Diese etwas vollmundige Einschätzung greift aus unserer Sicht allerdings zu kurz, wenn die „revolutionäre Qualität“ allein auf neue Beteiligungsformen bezogen wird. Ebenso wichtig ist die inhaltliche Perspektive, die über den Widerstand hinaus neue Aneignungsformen entwickelt.

Der defensive Charakter der Kämpfe wird dann durchbrochen, wenn versucht wird, Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen zu nehmen, auf die Investitions- und Produktpolitik, die – z.T. verdeckt durch vordergründige Kostenargumente – letztlich für die Schließungsabsichten verantwortlich sind. Hinter diesen Versuchen steckt zunächst keine neue betriebs- oder gewerkschaftspolitische Strategie, sondern es ist die innere Logik der unternehmerischen Strategien, die auf diese notwendig weitergehende Einflussnahme verweist. Es ist die schlichte Einsicht, dass den sozialen Konsequenzen von Betriebsschließungen und -verlagerungen nur dann wirkungsvoll begegnet werden kann, wenn möglichst frühzeitig auf den Kern der Unternehmenspolitik, die Investitions- und Produktentscheidungen, Einfluss genommen wird. Bei Betriebsschließungen werden dieser Zusammenhang und damit auch die Grenzen bestehender Mitbestimmungsrechte in unmittelbarer Weise deutlich. Das zeigt sich besonders dort, wo Betriebsräte und Gewerkschaften mit alternativen Unternehmens- und z.T. auch Branchenkonzepten in eine Auseinandersetzung gehen, bei der es nicht mehr nur um das *Ob* der Produktion geht, sondern auch um das *Was*, das *Wie* und das *Wieviel*. Sie können auf der Basis von Alternativgutachten zeigen, dass es durchaus eine Zukunft für den Standort oder die Region gibt und beteiligen sich auch an der Suche nach neuen Investoren. Diese „*Aneignung des Unternehmerischen*“ geht mit ihrer offensiven Perspektive über traditionelles Co-Management hinaus, vor allem dann, wenn sie nicht auf der Ebene einer technokratischen Stellvertreterpolitik verbleibt. Denn die Stärke der Verhandlungsposition hängt davon ab, in welchem Umfang die Belegschaft und Öffentlichkeit Druck auszuüben vermögen.

Die Spannung zwischen Basismobilisierung und ergebnisorientierter Verhandlung führt zu einer Vielzahl von Konflikten, vor allem dann, wenn die Gewerkschaften die Mobilisierung der Belegschaft in einer eher instrumentellen Perspektive sehen. In der Tradition bisheriger Interessensvertretungspolitik stehen immer noch die „ökonomische Vernunft“ und ein am materiellen Erfolg orientierter Pragmatismus im Vordergrund. Die Protestbedürfnisse der Beschäftigten und zu erreichende Mobilisierungs- und Politisierungserfolge werden dementsprechend geringer eingeschätzt.

Das zeigt sich auch im Umgang der Gewerkschaften mit basisorientierten Konfliktverläufen, in denen es – bei meist ungünstigeren ökonomischen Voraussetzungen – neben radikaleren Protestformen auch zu einer „unmittelbaren Aneignung des Unternehmerischen“ kommt: Auch hier geht es um alternative Produkt- und Produktionskonzepte, die symbolisch mit der Besetzung und der selbst organisierten Übernahme der Produktion unterstrichen werden. Die materiellen Erfolge dieser Kämpfe waren gering, die Politisierungseffekte einer bislang unerfahrenen und kaum organisierten Belegschaft und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit waren jedoch vergleichsweise groß. Die Politisierung ging über betriebspolitische Ziele hinaus und richtete sich z.B. auch gegen Sozialabbau und andere neoliberale Politikformen. Das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und den Gewerkschaften war hierbei eher distanziert bzw. von Konflikten geprägt.

Doch diese Konflikte sind auch ein Indikator dafür, dass bei den Kämpfen gegen Betriebsschließungen Bewegung in das traditionelle Gefüge der Beziehungen zwischen Belegschaften und ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung gekommen ist. Auch das verweist auf eine neue Qualität in der Interessensauseinandersetzung: neue *Formen des Widerstands*, der Mobilisierung und Politisierung von Belegschaftsinteressen ist die eine Seite, eine neue Form der *Aneignung des Unternehmerischen*, eine Ausweitung von Mitbestimmungsforderungen, Einflussnahme auf Investitions- und Produktentscheidungen die andere Seite. Dies muss nicht auf der Ebene des Einzelbetriebs verbleiben. Eine Aneignung des Unternehmerischen im Rahmen alternativer Unternehmenskonzepte kann sich mit den sozialen Auseinandersetzungen um eine ökonomische Regulation auf sektoraler und nationaler Ebene verbinden.

Politische Sprengkraft und eine wirkungsvolle Stärkung von Arbeitnehmerpositionen entstehen dann, wenn beide Seiten zusammen kommen: wenn Widerstand und Mobilisierung eine inhaltliche Perspektive erhalten und wenn alternative Produkt- und Produktionskonzepte nicht nur das Argument der „ökonomischen Vernunft“ für sich, sondern auch eine kampfbereite Belegschaft und eine aufmerksame Öffentlichkeit hinter sich haben.

Die von uns betrachteten Fälle dokumentieren, dass das nicht so einfach geht. Sie haben aber auch ansatzweise gezeigt, dass es gehen könnte, und sie haben vor allem gezeigt, dass aus den Kämpfen viel gelernt werden kann. Die Beispiele, in denen ein solcher Erfahrungsaustausch zwischen Belegschaften, Betriebsräten, mit und in der Gewerkschaft bereits stattfindet, in denen die Lernprozesse bereits im Gang sind, haben wir auch gefunden. Sie können als Ermutigung dienen, diese Prozesse zu intensivieren und dazu beizutragen, dass die Kampferfahrungen von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen einfließen in künftige Kämpfe und deren Erfolgchancen verbessern.

Literatur

- AEG (2006): Der AEG-Streik in Nürnberg. Der erfolgreiche Kampf für einen Sozialtarifvertrag, hrsgg. von der IG Metall Bezirksleitung Bayern, IG Metall VWSt Nürnberg, IG Metall VWSt. Köln, München-Nürnberg-Köln.
- Ahlers, Elke/Öz, Fikret/Ziegler, Astrid (2007): Standortverlagerung in Deutschland – einige empirische und politische Befunde, edition der Hans-Böckler-Stiftung 194, Düsseldorf.
- Arbeitsgruppe alternative Wirtschaftspolitik (1994): Memorandum 94. Wirtschaftsreformen statt Standortparolen: Politik gegen Massenarbeitslosigkeit, Sozialabbau und Umweltzerstörung. Köln.
- Arbeitsgruppe alternative Wirtschaftspolitik (1997): Memorandum 97. Beschäftigungspolitik und gerechte Einkommensverteilung gegen soziale Zerstörung. Köln
- Bartmann, Martin (2005a): Facing Tough Decisions. Works Council at General Motors, in: Mitbestimmung – English Edition 08/2005
- Bartmann, Martin (2005b): Wenn es ernst wird im Euro-Betriebsrat. Standortkonkurrenzen bei GM Europa, in: Mitbestimmung 03/2005
- Bartmann, Martin/ Blum-Geenen, Sabine 2007:Where to locate production, in Mitbestimmung – International Edition 08/2007
- Bartmann, Martin/Blum-Geenen, Sabine (2006a): Das herausfordernde Solidaritätsversprechen, Übersetzung von: The challenge of the solidarity pledge – General Motors Europe, in: Mitbestimmung – International Edition 08/2006
- Bartmann, Martin/Blum-Geenen, Sabine 2006b: Ein betriebspolitischer Lichtblick – General Motors Europe, in: Mitbestimmung 05/2006
- BDI (2008) (BDI, IW Köln, Roland Berger, vbw): Systemkopf Deutschland plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland – Management Summary, BDI-Drucksache Nr. 405, Köln.
- Beck, Ulrich (2007): Und jetzt, Herr Beck? In: Geiselberger, Heinrich (Hrsg.): Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Frankfurt a.M., S. 231-248.
- Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2008): Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: Industrielle Beziehungen Heft 1, München-Mehring.
- Benz-Overhage, Karin (1999): Gewerkschaftliche Netze weltweit. In: Mitbestimmung, Heft 12.
- Bierbaum, Heinz (2006): AEG: Auf dem Altar des „shareholder value“, in: AEG 2006, S. 92-95.
- Bierbaum, Heinz/Riege, Marlo (1989): Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg.
- Bischoff, Joachim (2006): Zukunft des Finanzmarkt-Kapitalismus. Strukturen, Widersprüche, Alternativen.Hamburg.
- Borras, Michael/Zysman, John (1998): Globalization with borders: the rise of Wintelism as the future of industrial competition. In: Zysman, John/Schwartz, Andrew (eds.), Enlarging Europe: the industrial foundations of a new political reality. University of California, Berkeley. International and Area Studies, no.99, S. 27- 62
- Buchner, Herbert (o.J.): Sozialtarifvertrag: Öffnungstor für Gewerkschaften zur Erweiterung der Tarifkompetenz, Manuskript, Ausburg.
- Candeias, Mario/Röttger, Bernd (2007): Sozialtarifverträge und lokale Arbeiterbewegungen, in: Geiselberger, Heinrich (Hrsg.): Und jetzt?, Frankfurt 2007, S. 88-96.
- CNH (2006): Berlin ist O& K!. Der Streik bei der CNH-Baumaschinen GmbH in Berlin Spandau, hrsgg. von der IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen, Berlin.

- Creditreform (2007): Insolvenzen – Neugründungen – Löschungen. Jahr 2007. Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsforschung.Neuss.
- Gester, Jochen (2007): ‚Der Kotau vor der Wettbewerbsfähigkeit‘ – Antworten der IG Metall auf die neoliberale Umgestaltung der Gesellschaft. In: Gerster, Jochen / Hajek, Willi (Hg.): Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004, 3. Aufl., S. 185-200
- Gester, Jochen/Hajek, Willi (Hg., 2007): Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei.
- Gruber, Walter/Sörgel, Peter (Hrsg.) (1984): Stahl ohne Zukunft?. Der Überlebenskampf in den Revieren, Hamburg.
- Haipeter, Thomas (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, Jg. 59, Heft 11.
- Harvey, David (2005): Der neue Imperialismus, Hamburg
- Herber, Armin/Schäfer-Klug, Wolfgang (2002): Wie ein Eurobetriebsrat zum Vertragspartner wird. In: Mitbestimmung Heft 9.
- Herber, Armin/Schäfer-Klug, Wolfgang (2002): Wie ein Eurobetriebsrat zum Vertragspartner wird. In: Mitbestimmung Heft 9.
- Heseler, Heiner (1990): Die Arbeitsmarktfolgen von Betriebsschließungen. Erfahrungen im internationalen Vergleich, in: MittAB, Heft 3, S. 410-421.
- Heseler, Heiner/Kröger, Hans Jürgen (Hrsg.) (1983): „Stell Dir vor, die Werften gehören uns...“ Krise des Schiffbaus oder Krise der Politik, Hamburg.
- Hobsbawm, Eric (1995): Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts. München und Wien.
- IG Metall Baden-Württemberg (2007): Ein Instrument mit Perspektiven? Sechs Thesen zum Kampf um Sozialtarifverträge, Stuttgart.
- Infineon (2006): Streik für einen Sozialtarifvertrag. Infineon München Perlach, hrsgg. vom IG Metall Bezirk Bayern, München.
- Iwer, Frank (2006): Weiße Ware – Besonderheiten der Branche, in: AEG 2006, S. 84-87.
- Kinkel, Steffen/Maloca, Spomenka (2008): Produktionsverlagerungen rückläufig. Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 45. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe.
- Konkel, Steffen/Maloca, Spomenka (2008): Produktionsverlagerungen rückläufig. Ausmaß und Motive von Produktinsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 45 (Januar), Karlsruhe.
- Kotthoff, Hermann (2006): Ten Years General Motors European Employment Forum (EEF). Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Darmstadt.
- Lutz, Burkart (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität – Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung in Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York
- Marx, Karl (1972): Das Kapital, Band 1, MEW 23, Berlin.
- Meine, Hartmut (2005): Otis – ein Modell im Kampf gegen Verlagerung?, in: Otis 2005, S. 41.
- Memorandum (1994): Wirtschaftsreformen statt Standortparolen: Politik gegen Massenarbeitslosigkeit, Sozialabbau und Umwelterstörung, hrsg. Von der Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, Köln.
- Memorandum (1997): Beschäftigungspolitik und gerechte Einkommensverteilung gegen soziale Zerstörung, hrsg. Von der Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, Köln.

- Meyer-Fries, Thomas/Schwarz-Kocher, Martin (2005a): *Auslandsverlagerungen – reale Bedrohung oder politisches Phantom?* (Foliensatz 19.7.2005), München.
- Meyer-Fries, Thomas/Schwarz-Kocher, Martin (2005b): *Auslandsverlagerung – reale Bedrohung oder politisches Phantom?* Folienvortrag. München.
- Namuth, Michaela (2008). *Geteiltes Leid*. In: *Mitbestimmung* 9/2008, S. 68-69
- Nagel, Bernhard/Reiss, Birgit/Rüb, Stefan/Beschorner, Andreas (1996): *Information und Mitbestimmung im internationalen Konzern*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- O.A. (o.J.): *Betriebliche Ergänzungstarifpolitik: Kampf um einen „Sozialtarifvertrag“*, Manuskript.
- Otis (2005): *Streik für einen Ergänzungs-Tarifvertrag. Eine neue Kampfform gegen den Profitwahn der Globalisierung*, hrsgg. IG Metall, Stadthagen.
- Schmidt, Nikolaus (2007): *Thesen zur Standortdebatte und zu Produktionsverlagerungen*, Frankfurt/Main.
- Schumpeter, Joseph A. (1993): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. erw. Auflage. Tübingen und Basel.
- Seebacher, Krikor R. (2006): *Der Sozialtarifvertrag. Chancen und Probleme*, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 2.
- SOST (1980): *Das BRD-Kapital. Von der Prosperität zu Stagnation und Krise. Eine Analyse von Akkumulation, Profitrate, Konjunkturzyklus 1950-1980*. Hamburg.
- Stahlmann, Michael/Wendt-Kleinberg, Walter (2008): *Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen*. Münster: Westf. Dampfboot.
- Vogel, Berthold (1999): *Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft*, Hamburg.
- Vorkahl, M. (2006): *Umfrage zur Bewertung der „Betrieblichen Ergänzungstarifpolitik“ im Falle von Teil-/Betriebsschließungen „Sozialtarifverträge“*, Foliensatz (6.4.2006), Bad Orb.
- Voskamp, Ulrich (2005): *Grenzen der Modularität – Chancen für Hochlohnstandorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken*, in: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 33, Göttingen, S. 115-129.
- Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (2008): *Hochlohnstandorte werden aufgegeben*, in: *Mitbestimmung* Heft 3, S. 40-44.
- Wechsler, Jürgen (2007): *Der Streik um den Sozialtarifvertrag bei AEG*, in: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): *Wohin treibt das Tarifsysteem?*, Hamburg.
- Windolf, Paul (Hrsg.) (2005): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45/2005, Wiesbaden.
- Ziegenfuß, Hans/Heseler, Heiner/Kröger, Hans Jürgen (Hrsg.) (1984): *„Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren“*, Hamburg.
- Zinn, Karl Georg (2006): *Kapitalismus in der langen Frist und die Aktualität von Keynes*, in: Bisschoff, Joachim et al: *In der Stagnationsfalle. Perspektiven kapitalistischer Entwicklung*. Hamburg

Anhang

I. Kurzbeschreibungen der Fälle

II. Falldokumentationen

I. Kurzbeschreibung der Fälle

1.	ACC Germany GmbH (Oldenburg)	71
2.	AEG (Nürnberg) – s. Dokumentation	71
3.	Alstom (Mannheim)	71
4.	Autoliv GmbH (Elmshorn)	72
5.	Behr Automotive GmbH (Wendlichen, Wallterstein)	72
6.	BenQ (Bocholt, München, Kamp-Lintfort)	73
7.	Bike-Systems (Nordhausen) – s. Dokumentation	74
8.	Bosch (Leinfelden) – s. Dokumentation	74
9.	Bosch-Siemens-Hausgeräte (Berlin Spandau) – s. auch Dokumentation	74
10.	CeWe Color (Bad Schwartau, Eisenach, Worms, et al.)	75
11.	CNH (Berlin) – s. Dokumentation	76
12.	Crawford Tor (Halstenbeck, Unna , Kaiserslautern, München)	76
13.	DFE Dräxelmaier Fahrzeugelektrik GmbH (Emden)	76
14.	Drauz-Nothelfer (Ravensburg) – s. Dokumentation	77
15.	Gloria (Wandersloh)	77
16.	Heidelberger Druckmaschinen AG (Kiel)	78
17.	IBM (Schweinfurt)	78
18.	IMI Norgren (Großbettlingen)	79
19.	Infineon (München) – s. Dokumentation	80
20.	Info Systems (Schenefeld bei Elmshorn)	80
21.	ITT Flygt (Pforzheim)	81
22.	Kavo Dental (Leutkirch) – s. Dokumentation	81
23.	KBA-Berlin GmbH (Berlin)	81
24.	Kolbenschmidt (Neckarsulm/Hamburg)	81
25.	Kone (Hattingen)	82
26.	Krueger Maschinenfabrik GmbH (Halstenbek)	82
27.	Kverneland (Gottmadingen)	83
28.	Lear (Gustavsburg)	83
29.	MAN (Salzgitter)	83
30.	Metabo (Meppen und Laichingen)	84
31.	MHG (Meldorf)	84
32.	Motorola (Flensburg)	85

33.	NEFF- Antriebstechnik Automation GmbH (Waldenbuch)	85
34.	NXP (Böblingen)	86
35.	ORTOPEDIA GmbH (Kiel)	86
36.	Otis (Stadthagen)	86
37.	Panasonic (Esslingen) – s. Dokumentation	87
38.	Panasonic Automotive Systems (Neumünster)	87
39.	Paulmann & Crone GmbH (Norden)	87
40.	Peterswerft/Peterschiff AG/Peter Schiffbau GmbH (Wewelsfleth)	88
41.	Quips GmbH (Elmshorn)	88
42.	Samsung SDI Germany GmbH (Berlin)	89
43.	Sanmina (Karlsruhe)	89
44.	Schmitthelm (Heidelberg)	90
45.	SCP Germany GmbH (Plienzhausen)	90
46.	Sophus, Glücksstädter Wäscherei (Glücksstadt)	91
47.	Steen (Elmshorn)	91
48.	Sterling SIHI GmbH (Itzehoe)	92
49.	Weber Sensors GmbH (Kolmar/Untereibe)	92
50.	Weyburn Bartel (Rellingen bei Hamburg)	93
51.	Wittenborg Automaten GmbH / Deutsche Automaten und Getränkemaschinen (DAGMA) (Reinfeld b. Lübeck)	94
52.	Yageo (Elmshorn)	94
53.	Züchner (Barmstedt)	95

II. Falldokumentationen

1.	AEG-Hausgeräte (Nürnberg)	99
2.	Bike Systems (Nordhausen)	104
3.	Bosch (Leinfelden-Echterdingen)	113
4.	BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH (Berlin-Spandau)	120
5.	CNH Baumaschinen GmbH (Berlin)	128
6.	ThyssenKrupp Drauz Nothelfer (Ravensburg)	132
7.	Infineon (München-Perlach)	138
8.	Kaltenbach & Vogt (Kavo) (Werk Leutkirch)	142
9.	OTIS (Werk Stadthagen)	149
10.	Panasonic (Esslingen)	153

I. Kurzbeschreibungen der Fälle

1. ACC Germany GmbH (Oldenburg)

Zeitraum: Seit 2005

Unternehmen: Am Standort in Oldenburg werden seit ca. 60 Jahren Klein-/Elektromotoren für Waschmaschinen und Industriemotoren für die Heizungsindustrie hergestellt. 2002 wurde das ehemalige Unternehmen FHP-Motors GmbH mit damals noch rund 600 Mitarbeitern von der italienischen ACC Group aufgekauft und 2004 in ACC Germany GmbH umbenannt.

Konflikt: Ende 2005 legte die italienische ACC-Führung Pläne vor, die Beschäftigtenzahlen am Standort Oldenburg um rund 180 Stellen (knapp die Hälfte der damaligen Belegschaft) zu reduzieren. Mitte 2006 einigten sich nach einer Reihe von Protestmaßnahmen Betriebsrat und Geschäftsführung auf eine von einem Sozialplan begleitete Reduzierung der Belegschaft von damals noch 407 auf 274 Mitarbeiter bis zum 31.12.2008, einen Verzicht auf weitere betriebsbedingte Kündigungen und eine Garantie der Produktionsstückzahlen für den Standort bis Ende 2008. Mitte 2007 kündigte die Geschäftsführung jedoch an, die Waschmaschinenmotorenproduktion bis Ende 2008 komplett nach Ungarn oder China verlagern zu wollen, was zum Verlust weiterer 200 der noch verbliebenen knapp 300 Arbeitsplätze führen würde. Lediglich die allein nicht lebensfähige Sparte der Heizungsmotoren soll in Oldenburg verbleiben. Der Betriebsrat kündigte Widerstand an.

Ergebnis: Offen (Februar 2008)

2. AEG (Nürnberg) – s. Dokumentation

3. Alstom (Mannheim)

Zeitraum: 2003-2005

Unternehmen: Französischer Kraftwerk- und Verkehrstechnik-Konzern, seit 1984 als Alstom Power GmbH in Mannheim, insg. 23 Standorte und 7000 Beschäftigte in Deutschland.

Konflikt: 2003: Insolvenzprobleme (hohe Verluste) des Mutterkonzerns in Frankreich, Beteiligung des französischen Staates zur Vermeidung der Insolvenz wurde von EU-Kommission abgelehnt.

2003: Zustimmung von Betriebsrat zu Kurzarbeit u. Arbeitszeitverkürzungen sowie Entlassungen von 350 Beschäftigten (effektiv 200 auf Altersteilzeit), um geplante Streichungen von 700 der 2000 Beschäftigten zu verhindern, diesem gingen monatelange Arbeitskämpfe voraus.

Wirtschaftliche Situation: Von 2002 bis 2004 gute Gewinnsituation (325 Mio. Euro) auch Auftragsperspektiven gut – Shareholder value-Steuerung.

März 2005 sollten laut Pariser Konzernleitung wiederum 900 der 2000 Stellen gestrichen werden. Weiterer Abbau würde für das eigentlich für 5000 Beschäftigte konzipierte Werk den Verlust der Konkurrenzfähigkeit bedeuten (Fehlen vieler Kompetenzen, Kernkraftbau wäre nicht mehr möglich); Protest: Zahlreiche Arbeitsniederlegungen und Demonstrationen, Aufruf des „Mannheimer Appell - Widerstand gegen Globalisierung und Arbeitsplatzabbau“.

Ergebnis: Erhalt des Standortes; abgeschlossene Betriebsvereinbarung schützt die Beschäftigten bis Ende 2007 vor betriebsbedingten Kündigungen. Verlängerung bis 2010.

4. Autoliv GmbH (Elmshorn)

Zeitraum: 2003

Unternehmen: Hersteller von Autosicherheitsgurten

Konflikt: Verlagerung von Teilen der Produktion in „Billiglohnländer“ und Beschäftigungsabbau in Elmshorn von 1.200 auf 900.

Nach ergebnislosen Verhandlungen Warnstreiks, die die Firma durch einstweilige Verfügung zu untersagen versuchte. Arbeitsgericht fordert im Vergleich einvernehmliche Lösung.

Ergebnis: Eckpunkte über „Sozialplan und Ergänzungs-TV“ am 11.12.2003: Kündigungsschutz, Transfergesellschaft, Abfindungen. Der ursprünglich geplante Umfang der Entlassungen wurde auf 110 beschränkt. Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 31.12.2005 für den produktionsnahen Bereich, bis 31.12.2006 für den Entwicklungsbereich.

5. Behr Automotive GmbH (Wendlingen, Wallterstein)

Zeitraum: Seit November 2007

Unternehmen: Die Behr-Unternehmensgruppe mit Standorten in Wendlingen (Baden-Württemberg), Wallerstein (Bayern) und Grand Rapids (Michigan/USA) stellt hochwertige Innenverkleidungskomponenten für die Automobilindustrie her.

Konflikt: Die Unternehmensleitung von Behr Automotiv musste nach Verlusten in den letzten Jahren und einem geplatzen Großauftrag von Mercedes-Benz am 31. Oktober 2007 Insolvenz anmelden. Betroffen sind am Standort Wendlingen 160 und am Standort Wallerstein 230 Beschäftigte.

Dem Insolvenzverwalter zu Folge soll der Standort in Wallerstein in jedem Fall erhalten bleiben. Zur Zukunft der Beschäftigten gibt es im Moment noch keinen klaren Aussagen.

Ergebnis: Offen (Februar 2008)

6. BenQ (Bocholt, München, Kamp-Lintfort)

Zeitraum: 2006 – 2007

Unternehmen: BenQ Corporation ist Anbieter von High-Tech-Produkten aus Taiwan.

2005 übernimmt BenQ die Mobiltelefon-Sparte der Siemens AG und legt diese mit der eigenen Telekommunikationssparte zusammen. Damit steigt BenQ schlagartig zu einem der sechs größten Markenhersteller für Mobiltelefone in der Welt auf. Der neue Unternehmensbereich wird seit Oktober 2005 unter dem Namen BenQ Mobile mit Firmensitz in München geführt. Dieser beschäftigt etwa 7000 Mitarbeiter weltweit.

Seit September 2007 werden das Markengeschäft (BenQ Corporation) und die Produktion (Qisda Corporation) getrennt geführt.

Konflikt: Vorlauf: Schließung des Standorts in Ulm, Verkauf des Standorts in Aalborg (Dänemark) an den Konkurrenten Motorola, Ankündigung eines geplanten Abbaus von ca. 500 Mitarbeitern in Deutschland.

Am 28. September 2006 teilt BenQ mit, dass man die Zahlungen an BenQ Mobile in Deutschland mit sofortiger Wirkung einstelle, da die Umsatz- und Margenentwicklung für das Geschäftsjahr 2006 unter den Erwartungen geblieben seien. Am folgenden Tag stellt die Gesellschaft BenQ Mobile GmbH & Co einen Insolvenzantrag, BenQ will aber über die zur Handy-Sparte gehörende Asset GmbH weiterhin im Mobiltelefon-Geschäft bleiben und dazu vor allem die bestehenden Forschungs-, Entwicklungs- und Fertigungskapazitäten in Asien nutzen. Im Nachhinein wurde bekannt, dass BenQ eine Summe von 504 Millionen Euro von BenQ Mobile abgezweigt hatte, kurz bevor die Tochtergesellschaft Insolvenz anmelden musste. Die rund 4.350 Gläubiger, die Forderungen in Höhe von knapp 1,2 Milliarden Euro gegen die insolvente BenQ Mobile GmbH & Co. OHG angemeldet haben, planen eine Millionenklage gegen den Mutterkonzern BenQ in Taiwan.

Am 31. Dezember 2006 stellte BenQ Mobile die Produktion ein. Am 24. Februar 2007 wurde bekannt, dass der letzte Interessent abgesprungen ist und das Unternehmen zerschlagen wird. 3.300 Mitarbeiter werden entlassen – Kamp-Lintfort, Bocholt und München werden geschlossen.

Ergebnis: Rund 200 ehemalige Mitarbeiter von BenQ Mobile kommen beim früheren Mutterkonzern Siemens unter.

Einrichtung von Transfergesellschaften für 12 Monate bei 84% des vorherigen Netto-lohns. 2500 Beschäftigte wechseln in die vom Siemens-Konzern, der Bundesagentur für Arbeit und aus Landesmitteln finanzierte Transfergesellschaften. Die Hauptfinanzierung durch den Siemenskonzern geht auf Widerstand der Beschäftigten und Verhandlungen der IG Metall zurück. Grundlage für die Forderung an Siemens ist eine Vereinbarung aus dem Sommer 2005. Für den Fall betriebsbedingter Kündigungen und „eilvernehmlicher“ Aufhebungsverträge durch BenQ Mobile sollten Mitarbeiter 80 Prozent der bei Siemens gültigen Sozialplanleistungen erhalten. Siemens lehnt eine Aufstockung des Hilfsfonds zunächst ab, zahlen sollte BenQ.

Nach Auslaufen der »Transfergesellschaften« zum 31. Dezember sind nach Angaben der IG Metall noch 864 Arbeiter und Angestellte der nordrhein-westfälischen Standorte Bocholt und Kamp-Lintfort und etwa 190 Mitarbeiter der einstigen Unternehmenszentrale in München ohne Job. Der Rest hat einen neuen Arbeitsplatz gefunden oder sich selbständig gemacht.

Mehrere Dutzend Beschäftigte klagen vor dem Arbeitsgericht. In München haben sich bislang zwölf Beschäftigte in der ersten Instanz gegen ihren ehemaligen Arbeitgeber durchgesetzt. In Kamp-Lintfort waren sechs von sieben Klagen erfolgreich. In Nordrhein-Westfalen sind insgesamt noch 14, in München knapp 70 Verfahren offen (Dezember 2007).

7. Bike-Systems (Nordhausen) – s. Dokumentation

8. Bosch (Leinfelden) – s. Dokumentation

9. Bosch-Siemens-Hausgeräte (Berlin Spandau) – s. auch Dokumentation

Zeitraum: 25. September bis 20. Oktober 2006

Unternehmen: 50%ige Tochtergesellschaft der Siemens AG und der Robert Bosch GmbH.

Konflikt Mai 2005: Ankündigung des geplanten Auslaufens der Produktion von Waschmaschinen und damit der Schließung der Fertigung zum 31.12.2006. Nach massiven Protesten und langwierigen Verhandlungen Aussetzung des Stilllegungsbeschlusses durch Unternehmensleitung. Verzögerung der folgenden Verhandlungen über Fortführungskonzepte durch neuen Betriebsleiter. 29. Juli 2006: Unternehmensleitung erklärt Verhandlungen für gescheitert. Auch Verhandlungen zwischen IGM-BL und dem Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V. scheitern; zahlreiche Demonstrationen und Aktionen im Vorfeld.

Organisationsgrad: 51,8 % (88,2% ArbeiterInnen).

95%ige Zustimmung bei erster Urabstimmung; 3 Wochen Streik. Bestreikt wurde die komplette Produktion und Logistik sowie Einbeziehung des sog. PW-Bereich (Entwicklung, Verwaltung, Instandhaltungs- und Laborbereiche).

Forderungen: Abschluss eines Sozialtarifvertrages: Anspruch auf Abfindung (drei Monatsgehälter pro Beschäftigungsjahr), Bildung eines Härtefonds.

Ergebnis: von 566 bleiben 370 Arbeitsplätze erhalten; weitere 30 Arbeitsplätze durch Muttergesellschaft in Berlin; Beschäftigungssicherung bis 31.12.2010; Sozialplan für die 216 abgebauten Arbeitsplätze (25 Mio. Euro, Abfindung 1,33 Monatsentgelte pro Beschäftigungsjahr); Beitrag der Beschäftigten: Einsparung von 8,5 Mio. Euro, davon 5,8 über tarifl. Komponenten und 2,7 Mio. Euro über betr. Komponenten.

10. CeWe Color (Bad Schwartau, Eisenach, Worms, et al.)

Zeitraum: Seit 2005

Unternehmen: CeWe Color ist ein europaweit tätiger Foto-Dienstleister mit 19 Produktionsbetrieben und 3200 Mitarbeitern. Das Hauptgeschäft besteht in der Entwicklung von digitalen Aufnahmen, die entweder direkt online von den Endkunden bestellt werden oder über den Einzelhandel an CeWe Color weitergeleitet werden. Ein weiteres erfolgreiches Produkt ist das sogenannte Cewe-Fotobuch.

Konflikt: CeWe Color hat im Zuge der Umstellung auf digitale Fotografie in den letzten Jahren trotz guter und bester Konzernbilanzen eine Reihe von Standorten geschlossen und dabei die Gesamtbelegschaft um rund 500 Stellen verringert.

2006 wurden die Betriebe in Worms (Deutschland) mit 100 Mitarbeitern, Aarhus (Dänemark) mit 50 Mitarbeitern, Lille (Frankreich) mit 69 Mitarbeitern, Marseille (Frankreich) mit 36 Mitarbeitern sowie Le Blanc Mesnil (Frankreich) mit 53 Mitarbeitern, 2007 der Standort in Berlin mit 80 Mitarbeitern geschlossen.

Zum 30. April 2008 sollen die beiden Standorte in Bad Schwartau und Eisenach mit derzeit 200 Mitarbeitern, sowie zwei weitere Standorte in Frankreich geschlossen werden.

Die Unternehmensleitung bietet den betroffenen Mitarbeitern in der Regel Arbeitsplätze an anderen Standorten an und bemüht sich nach eigenem Bekunden um eine sozialverträgliche Abwicklung der Standortschließungen.

Die Beschäftigten vor Ort wollen sich gegen die Schließungen wehren.

Ergebnis: Für Eisenach und Bad Schwartau noch offen (Februar 2008).

11. CNH (Berlin) – s. Dokumentation

12. Crawford Tor (Halstenbeck, Unna, Kaiserslautern, München)

Zeitraum: 1998

Unternehmen: Vertrieb und Wartung von Industrietoren, die in Schweden vom Mutterkonzern hergestellt werden. Seit einem bundesweiten Arbeitskampf 1990 Tarifbindung bei Nordmetall. Verschiedene Standorte in der Bundesrepublik: Service und Verkaufsniederlassungen mit Monteuren und Verkäufern mit jeweils bis zu 100 Beschäftigten.

Konflikt: Im Rahmen einer Betriebsänderung und Dezentralisierung wurde beschlossen, Servicebetriebe mit unter 20 Beschäftigten zu gründen. Damit sollen diese nach der damaligen Fassung des Betriebsverfassungsgesetzes aus der Mitbestimmung z.B. bei § 112 Sozialplan usw. herausfallen. Im Rahmen dieser Betriebsänderung wurde ein Tarifvertrag gefordert:

1. Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrates durch Tarifvertrag (der Betriebsrat eines Betriebes mit unter 20 Beschäftigten soll tarifvertraglich die gleichen Rechte erhalten wie ein Betriebsrat mit über 20 Beschäftigten)
2. Tarifliche Sozialplanmindestabfindungen

Ergebnis: Nach mehreren bundesweiten von der IG Metall aufgerufenen Warnstreiks der Monteure an den Standorten München, Unna, Kaiserlautern und Halstenbek wurde ein Ergänzungs- und Zusatztarifvertrag zur Erweiterung der Mitbestimmung in Kleinbetrieben abgeschlossen für das gesamte Unternehmen Crawford Tor GmbH sowie die Tarifbindung bei Nordmetall durch Tarifvertrag bundesweit auf alle Niederlassungen erstreckt. Gleichzeitig wurde eine Maßregelungsklausel abgeschlossen und die Übernahme der Sozialplanabfindungen im Tarifvertrag (vgl. Metall Tarif vom 26. November 1998, Hamburg 1998, Hg. IG Metall Bezirk Küste). Die Betriebsänderung wurde dann vollzogen.

13. DFE Dräxelmaier Fahrzeugelektrik GmbH (Emden)

Zeitraum: Mitte 2004

Unternehmen: Zulieferer von Kabelbäumen für VW- und Audi-Standorte; 158 Beschäftigte; keine Tarifbindung. Wirtschaftliche Situation: gute Auftragslage (2-Schichten).

Konflikt: Teilstilllegung der Produktion in Emden und Verlagerung nach Polen, Entlassung von bis zu 120 Beschäftigten.

Organisationsgrad: 84,8% (ArbeiterInnen 93,6%); wurde in den Konfliktwochen von 54% auf 84,8 % erhöht.

Im Verlauf des Konflikts: Warnstreiks, Ankündigung von Urabstimmung und Streik.

Forderungen: verlängerte Kündigungsfrist, Qualifizierungsanspruch von 24 Monaten, Abfindung von 2 Monateinkommen pro Beschäftigungsjahr.

Ergebnis: Abfindung, Qualifizierung in Transfergesellschaft.

14. Drauz-Nothelfer (Ravensburg) – s. Dokumentation

15. Gloria (Wandersloh)

Zeitraum: März 2006 – Mai 2006

Unternehmen: Produktion von Brandschutzgeräten, Austritt aus dem Arbeitgeberverband am 31. Dez. 2003. Seit März 2004 in Besitz der Kidde Group, diese wurde wiederum seit dem 1. April 2005 vom UTC Konzern (USA) gekauft.

Wirtschaftliche Situation: sehr gut, definitiv kein Sanierungsfall.

Konflikt: Seit Dez. 2005 Auseinandersetzungen um Anerkennungstarifvertrag und Lohnerhöhungen; Anfang 2006 Verkündung einer geplanten Verlagerung größerer Teile der Feuerlöscher-Produktion nach Polen; ein Gutachten der ISA-Conult ergab, dass sich Verlagerung erst nach ca. 15 Jahren rechnen würde, die Arbeitgeber behaupten nach 10 Jahren.

Fernwirkung: Geplante Teilstilllegung des Emdener Betriebs, wegen Produktionsverlagerung nach Polen. Wegfall von 120 Arbeitsplätzen.

Organisationsgrad: 74% (Arbeiter 88 %).

Warnstreiks mit Beteiligung von 350 Beschäftigten (auch Angestellte und Nichtorganisierte), Einstellung der dritten Produktionsschicht (auf Betreiben des Betriebsrates), Dienst nach Vorschrift (keine Überstunden...), Schwierigkeiten bestehende Aufträge zu erfüllen, Durchführung von Streikschulung.

Forderungen: Anerkennungstarifvertrag, vorsorglicher Sozialtarifvertrag (nicht unmittelbares Ziel).

Ergebnis: Abschluss eines Anerkennungsvertrag konnte am 9. Mai erreicht werden; Verlagerung konnte nicht verhindert werden; Sozialtarifvertrag sieht Zahlungen von Abfindungen und Einrichtung einer Transfergesellschaft vor.

16. Heidelberger Druckmaschinen AG (Kiel)

Zeitraum: 11.03. bis 21.06.2003 (mit Unterbrechung)

Unternehmen: Weltmarktführer bei Druckmaschinen.

Konflikt: Sachverhalt: Teilstilllegung und Produktionsverlagerung von Kiel nach Wiesloch und Rochester (USA); Wegfall von mindestens 562 der 1096 Arbeitsplätze.

Organisationsgrad: 59,6% (ArbeiterInnen 81,5%; Angestellte 4,15 %); während der Auseinandersetzungen stieg der Organisationsgrad von 28% auf fast 60%.

Forderungen: Abschluss eines Sozialtarifvertrags: verlängerte Kündigungsfrist, Qualifizierung von 24 Monaten; Abfindung mit zwei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr.

Konflikt: mehrere Warnstreiks; Urabstimmung; fünfwöchiger Streik – dennoch keine Einigung über Sozialtarifvertrags (Unternehmen und Nordmetall wollten keinen Sozialtarifvertrag).

Konflikt beendet im Einigungsstellenverfahren (112 BetrVG) über betrieblichen Sozialplan.

Zustimmung in der 2. Urabstimmung „mit großer Mehrheit“.

Ergebnis: Sozialplan: Volumen bei 41,9 Mio. Euro (18% höher als 2002); Transfergesellschaft für 24 Monate, Abfindung.

Annahme durch 61,65% der Stimmberechtigten.

17. IBM (Schweinfurt)

Zeitraum: 2005

Unternehmen: Die IBM-Niederlassung Schweinfurt ist zunächst als eigenständige Gesellschaft aus der EDV-Abteilung von FAG Kugelfischer hervorgegangen und dann 2001 in der IBM Business Services aufgegangen.

Konflikt: 2005 wurden die 500 in Schweinfurt IBM-Beschäftigten darüber informiert, dass ihre Firma in zwei eigenständige Unternehmen aufgeteilt werde. Den 340 Beschäftigten der Abteilung Business Solutions wurden daraufhin zum 01.09.2005 gekündigt. Nach einer Reihe von Protesten werden Kündigungen zum überwiegenden Teil unter Abfindungen akzeptiert.

Ergebnis: Schließung der Abteilung und Verlagerung des Geschäfts nach Ungarn und Asien.

18. IMI Norgren (Großbettlingen)

Zeitraum: 2007

Unternehmen: US-amerikanischer Konzern IMI Norgren ist ein Hersteller von Pneumatikkomponenten. Unternehmen schreibt schwarze Zahlen, Gewinne in Millionenhöhe werden geschrieben. Innerhalb von fünf Jahren hat der IMI-Konzern fast eine Milliarde Euro Gewinn gemacht, und der Aktienkurs hat sich in nur vier Jahren annähernd verdoppelt. Auch das Werk in Großbettlingen schreibt schwarze Zahlen - allerdings nicht so hoch, wie es die Konzernspitze erwartet. Die Belegschaft wurde die letzten Jahre für ihre gute Arbeit mehrmals konzernintern ausgezeichnet, und die Auftragslage ist so gut, dass im Januar 2007 ein Umsatzrekord erzielt wurde.

Konflikt: IMI Norgren kündigt 2007 an, sein Werk in Großbettlingen mit knapp 120 Beschäftigten, das früher zur Herion-Gruppe gehörte, zu schließen: Verlagerung nach Tschechien und teilweise auch nach Fellbach angekündigt. Arbeitgeberseite sieht durch die Verlagerung nach Tschechien Kostenvorteile und rechnet mit erhöhten Gewinnen.

Erklärtes Ziel der Beschäftigten, der IG Metall und des Betriebsrats ist der Erhalt der Arbeitsplätze in Großbettlingen. Aussage der Geschäftsleitung ist jedoch, dass der Beschluss der Konzernspitze unumstößlich sei. Die IG Metall stellt sich daraufhin auf eine Auseinandersetzung um einen Sozialtarifvertrag ein und räumt dabei auch die Möglichkeit von Arbeitskampfmaßnahmen ein. Die Bedingungen dafür sind sehr gut. Zum einen ist der IG Metall-Organisationsgrad inzwischen bei fast 100 Prozent und zum anderen brauchen die Kunden dringend die Produkte aus Großbettlingen. Norgren beliefert viele Nutzfahrzeughersteller mit Ventilen für Bremssysteme und Getriebesteuerungen.

Mit großer Entschlossenheit setzen sich die Beschäftigten gegen den Beschluss der us-amerikanischen Konzernleitung zur Wehr. Dabei besteht nach IG Metall Angaben eine große Geschlossenheit der Belegschaft. Mit zwei Warnstreiks, zu denen die IG Metall für die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag aufgerufen hatte, ist das Unternehmen an den Rand der Lieferfähigkeit gebracht worden und die Kunden, Hersteller von Nutzfahrzeugen wie MAN, DaimlerChrysler und der Getriebehersteller ZF machen Druck auf die Geschäftsleitung. Parallel finden Interessenausgleichsverhandlungen statt.

Zudem Demonstrationen etc: Aus einer Betriebsversammlung heraus formierte sich ein Demonstrationzug, an dem sich (bis auf den Werkleiter und die Personalchefin) alle Beschäftigten des Standorts beteiligten. Die Demonstration geht quer durch die Gemeinde und endete mit dem Aufstellen von 120 Holzkreuzen an einer der Hauptstraßen des Ortes.

Die Forderungen der IG Metall sind u.a. die Finanzierung einer Qualifizierungsgesellschaft für drei Jahre, einen Faktor bei Abfindungen von 3 Monatsentgelten pro Beschäftigungsjahr sowie eine Vorruhestandsregelung für Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr.

Ergebnis: Mai 2007: Die Konzernleitung hat ihren Schließungsbeschluss zurückgenommen, das Norgren-Werk in Großbettlingen bleibt erhalten. Damit hat die Belegschaft ihr Ziel, die knapp 120 Arbeitsplätze zu erhalten, voll erhalten. Nach Aussage der Geschäftsleitung soll der Zustand vor Bekanntgabe des Schließungsbeschlusses wieder hergestellt werden. Dies ist dem Betriebsrat und der IG Metall jedoch zu wenig, da sie die Gefahr eines schleichenden Personalabbaus sehen. Deshalb sind weitere Verhandlungen mit dem Ziel, eine langfristige Sicherung der Arbeitsplätze in Großbettlingen zu vereinbaren, geplant.

19. Infineon (München) – s. Dokumentation

20. Info Systems (Schenefeld bei Elmshorn)

Zeitraum: 1997-1998

Unternehmen: Metallerzeugnisse, IT-Beratung, Regel- und Steuerungstechniken.

Konflikt: Die vom Schaltbaukonzern München übernommen Standorte Elmshorn (ca. 80 Beschäftigte) und Schenefeld (ca. 100 Beschäftigte) sollten im Rahmen einer Betriebsänderung 1997/98 reduziert werden. Die IG Metall stellte gegenüber dem bei Nordmetall tarifgebundenen Betrieb folgende Forderungen auf:

1. Tarifvertragliche Festschreibung der Mindestpersonalzahl
2. Tarifvertragliche Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrates: Zustimmungserfordernis bei betriebsbedingten Kündigungen analog § 102 Abs. 6 BetrVG
3. 24 Monate Qualifizierungsmaßnahmen und Finanzierung durch den Arbeitgeber für von Betriebsänderung betroffenen Beschäftigten
4. Tarifliche Sozialplanmindestabfindungen

Von der IG Metall aufgerufene Warnstreiks mit einer gemeinsamen Demonstration in Elmshorn.

Ergebnis: Ergänzungstarifvertrag, der erstens die Finanzierung der Transfergesellschaft PIN Schenefeld/Elmshorn regelt. Mit der Durchführung und Organisation der Transfergesellschaft wurde die AgS im Tarifvertrag betraut. Zweitens wird die Mitbestimmung des Betriebsrates erweitert und die Personalmindestbemessung an den Standorten befristet festgeschrieben. Der Fall ist dokumentiert in der Broschüre „Qualifizieren statt Entlassen“, des IG Metall Bezirkes Küste 1998.

21. ITT Flygt (Pforzheim)

Zeitraum: 2007

Unternehmen: Das schwedische Unternehmen ITT Flygt ist der weltweit führende Hersteller von Tauchmotorpumpen und -rührwerken und beschäftigt heute in 130 Ländern rund 4500 Menschen.

Konflikt: 2007 wurde die Niederlassung in Pforzheim mit zuletzt 54 Beschäftigten aufgrund einer Entscheidung der schwedischen Konzernleitung trotz eines Gewinns von über 20% geschlossen. Nach mehrwöchigen Streiks akzeptierte die Geschäftsleitung einen Sozialplan, der Abfindungen in Höhe von mindestens 1,4 Monatsgehältern je Beschäftigungsjahr sowie die einjährige Weiterbeschäftigung in einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vorsieht.

Ergebnis: Werksschließung 2007 und Sozialplan.

22. Kavo Dental (Leutkirch) – s. Dokumentation

23. KBA-Berlin GmbH (Berlin)

Zeitraum: September 2003

Unternehmen: Tochterunternehmen der Koenig & Bauer AG in Würzburg; Montage von Komponenten für Druckmaschinen. Auftragslage wird als gut eingeschätzt.

Konflikt: Sachverhalt: Geplante Stilllegung des Berliner Betriebes und Wegfall aller 120 Arbeitsplätze.

Organisationsgrad: 88,07% (Arbeiter 88,19%), Verbesserung von 52% auf 88%.

Arbeitsniederlegungen und Betriebsbesetzungen.

Forderungen: Anspruch auf Qualifizierung für 24 Monate; Abfindung in Höhe von zwei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr.

24. Kolbenschmidt (Neckarsulm/Hamburg)

Zeitraum: Ankündigung Sept. 2007

Unternehmen: Kolbenschmidt Pierburg (Umsatz 2006: 2,2 Mrd. Euro, 2.600 Beschäftigte in Deutschland, weltweit 12.000) gehört zu Rheinmetall. Produktion von Motorkolben; fraglich ist die Kleinkolbenproduktion für die Autoindustrie.

Konflikt: Sachverhalt: Halbierung der PKW-Kolbenproduktion in Neckarsulm (von 600 auf 300), Schließung des Werks in Hamburg-Barmbeck (217 Arbeitsplätze) bis spätestens 2009 – Verlagerung nach Tschechien; oder: Einsparungen von 25 Mio. Euro.

Unternehmensbegründung: stagnierender Markt und Preisdruck; Betriebsrat: Hamburger Werk schreibt schwarze Zahlen (Gegengutachten des GBR vom Info-Inst vorauss. im Februar 2008).

Ergebnis: Offen (Dezember 2007)

25. Kone (Hattingen)

Zeitraum: März bis September 2005

Unternehmen: 1987 als Orenstein & Koppel Rolltreppen gegründet (siehe CNH), Beteiligungen von Kone OY (Helsinki) und Krupp-Hoesch, ab 1996 allein Kone; Zweigwerk in Hattingen schreibt vor der Stilllegung schwarze Zahlen (Gutachten: info-Institut Saarbrücken).

Konflikt: Am 17.3.2005 Mitteilung über Stilllegung der Produktion in Hattingen; Fertigung der Kaufhaustreppen soll nach China verlagert werden (das dortige Werk wurde 2002 mit Know how aus Hattingen gebaut), die Produktion von Schwerlasttreppen (u.a. für U-Bahnen) nach Keighley (GB), um die Auslastung des dortigen Werks zu erhöhen. Betroffen: 325 Kone-Beschäftigte, plus indirekt vergleichbare Zahl von Zulieferern in der Region. 80 der 413 Arbeitsplätze sollen in der Konstruktionsabteilung erhalten bleiben.

Alternativgutachten: Errichtung eines europäischen Kompetenzzentrums für die Fertigung von Rolltreppen.

26. Krueger Maschinenfabrik GmbH (Halstenbek)

Zeitraum: 2002

Unternehmen: Kleinbetrieb, gehört zum schwedischen Cardo-Konzern.

Konflikt: Sachverhalt: Schließung des Betriebs mit 19 Beschäftigten.

Forderungen: Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrats bei Betriebsänderungen (wie bei Betrieben mit über 20 Beschäftigten) und Sozialplanabfindung von einem Bruttomonatsentgelt pro Beschäftigungsjahr. Warnstreiks.

Ergebnis: Scheitern der Verhandlungen, nach Antrag auf Einleitung der Urabstimmung doch noch Abschluss eines Sozialplanes (weitere Infos: Zabel AIB 2002).

27. Kverneland (Gottmadingen)

Zeitraum: 2006

Unternehmen: Die norwegische Kverneland-Group stellt unter verschiedenen Markennamen Maschinen und Geräte für die Landwirtschaft her. Am Standort Gottmadingen waren 200 Mitarbeiter beschäftigt.

Konflikt: 2006 kündigte die Konzernleitung an, das Produktionswerk in Gottmadingen mit insgesamt 256 Beschäftigten zu schließen und die Produktion in die Werke in Dänemark und den Niederlande zu verlagern. Lediglich ein Kompetenzzentrum mit 30 Mitarbeitern sollte erhalten werden. In der Folge gab es Auseinandersetzungen zwischen den Beschäftigten und dem Management, in denen es in erster Linie um die Ausgestaltung des Sozialtarifvertrags ging.

Ergebnis: Ende der Produktion in Gottmadingen; Erhalt eines Kompetenzzentrums mit 24 Mitarbeitern; Auftragsgarantie bis Dezember 2008 für die Lohnfertigung in einer neu zu gründende Firma, die 60 Mitarbeiter von Kverneland übernimmt; Abfindungen in Höhe von 1,05 Bruttomonatsgehältern pro Beschäftigungsjahr und Gründung einer Transfergesellschaft.

28. Lear (Gustavsburg)

Zeitraum: 2006

Unternehmen: Die amerikanische Lear-Cooperation fertigt am Standort Gustavsburg Autositze für ihren Alleinkunden Opel und beschäftigt dabei rund 300 Mitarbeiter.

Konflikt: Der amerikanische Mutterkonzern plante, die Produktion ins polnische Tychy zu verlagern und den Standort Gustavsburg zu schließen. Nach mehreren Protestaktionen und Verhandlungen mit Opel wurden die Pläne verworfen und der Standort erhalten. Im Gegenzug wurde in einer Betriebsvereinbarung festgelegt, die Leistung ohne Lohnausgleich um 2% zu erhöhen.

Ergebnis: Erhalt des Standortes und Beschäftigungsgarantie bis 2012.

29. MAN (Salzgitter)

Zeitraum: Sept 2007

Unternehmen: Die MAN AG (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG) ist eines der größten Fahrzeug- und Maschinenbauunternehmen in Europa mit Sitz in München.

Weltweit etwa 56.000 Mitarbeiter (Mitarbeiter Inland ca. 34.000). Jährlicher Umsatz ca.15,5 Mrd. Euro (2007), davon 75 % im Ausland.

Konflikt: Sachverhalt: Verlagerungsfall der Fertigung von Stadtbussen (Marke Neoman) von Salzgitter nach Polen. Beschäftigte in Salzgitter: 2.900, rd. die Hälfte in der Bussparte. MAN-Stadtbusse werden bereits zu zwei Dritteln in Polen gefertigt, Reisebusse in den Werken Ankara, Plauen und Pilsting.

Begründung: In der Busfertigung hoher Anteil von Handarbeit, damit hoher Lohnkostenanteil. Verluste in diesem Segment

Ergebnis: Vereinbarung mit IG Metall: Kompensation für Verlagerung durch Ausbau der LKW-, Chassis- und Teilefertigung sowie des Logistikzentrums; dadurch keine Entlassungen aber „Beitrag zur Kostenentlastung“.

30. Metabo (Meppen und Laichingen)

Zeitraum: seit 2007

Unternehmen: Metabo stellt Elektrowerkzeuge für Handwerk und Industrie her.

Konflikt: Laut Planung des Vorstandes von Metabo sollen durch Schließung der Standorte Meppen und Laichingen ca. 600 Arbeitsplätze in Deutschland vernichtet und ein Großteil der Produktion nach China verlagert werden. Diese Planung entbehre aus Sicht der Vertrauensleute jeder Logik (jährliche Klausurtagung der VL von Nürtingen und Laichingen am 19.-20.10.2007): Metabo habe mit einem Anteil am Weltmarkt von 2% bei der Konkurrenz der big global Player ein bedeutendes Alleinstellungsmerkmal: made in Germany. 2% der Kunden auf der ganzen Welt seien bereit für Produkte von Metabo einen höheren Preis zu zahlen, denn der Name Metabo stehe seit mehr als 80 Jahren für Qualität – und das solle auch so bleiben.

Die IG Metall Vertrauensleute sind sich einig, gemeinsam mit den Betriebsräten der Standorte um jeden einzelnen Arbeitsplatz zu kämpfen. Es wurde der Beschluss gefasst, der Mitgliederversammlung vorzuschlagen, Forderungen für einen Sozialtarifvertrag auf zu stellen, um den Arbeitsplatzabbau zu verhindern.

Ergebnis: Offen (Dezember 2007)

31. MHG (Meldorf)

Zeitraum: 2004

Unternehmen: Hersteller von Fenstern, gehört zu einem dänischen Konzern, tarifgebunden.

Konflikt: Bereits in 2000 und 2002 Teilstilllegungen. In 2004 beschloss das Unternehmen weitere Teilstilllegung.

Forderungen in 2000 Sozialplan zur Qualifizierung für 24 Monate, Abfindungen. Ergebnis u.a. tarifvertragliche Vereinbarung über Transfergesellschaft.

Forderungen in 2004: Qualifizierung, Abfindungen, Beschäftigungsgarantie für die verbleibenden Arbeitsplätze. Warnstreiks.

Ergebnis: Firmenbezogener Verbandsergänzungstarifvertrag über Fortführung der Transfergesellschaft; Festschreibung der verbleibenden Personalzahl, Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrats: bis Ende 2006 dürfen betriebsbedingte Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats vorgenommen werden.

32. Motorola (Flensburg)

Zeitraum: August 2007

Unternehmen: Logistiksparte des US-amerikanischen Mobiltelefonherstellers Motorola.

Konflikt: Schließung des Betriebs und Übernahme der Logistik durch das kanadische Logistik-Unternehmen Cinram in der Nähe von Aachen. Kurz zuvor hatte Motorola noch eine Standortgarantie für drei Jahre abgegeben.

Begründung: Orientierung auf die Wachstumsmärkte in China, Südostasien und Indien.

Unmittelbar voran gegangen war die Verlagerung der Produktion des „ehemals modernsten Handy-Werks Europas“, das erst neun Jahre zuvor in Betrieb genommen worden war und erhebliche staatliche Fördermittel eingestrichen hatte, nach Asien. Dadurch Abbau der Beschäftigung von 3000 auf rd. 200 für die komplexere UMTS-Fertigung.

Ergebnis: Sozialplan: Abfindung und 12 Monate Transfergesellschaft.

33. NEFF- Antriebstechnik Automation GmbH (Waldenbuch)

Zeitraum: 2005/2006

Unternehmen: Der Hausgerätehersteller NEFF in Waldenbuch beschäftigt rund 110 Mitarbeiter und ist 2004 vom amerikanischen Danaher-Konzern aufgekauft worden.

Konflikt: Die neuen Eigentümer kündigten an, die Produktion ins tschechische Brno verlagern zu wollen. Ein Teil der Angestellten könne zu schlechteren Bedingungen im Schwesterwerk in Wolfschlugen weiter beschäftigt werden.

Ergebnis: Standort ist auf der Danaher-Homepage nicht mehr gelistet, aber keine Informationen zum Ende der Auseinandersetzung zu finden.

34. NXP (Böblingen)

Zeitraum: seit 2007

Unternehmen: Der niederländische Halbleiterhersteller NXP, der in 20 Ländern rund 37000 Mitarbeiter beschäftigt, stellt am Standort Böblingen mit rund 550 Mitarbeitern Chips für Mobiltelefone her. Das Unternehmen wurde im Herbst 2006 von Panasonic an die Kapitalgesellschaft KKR verkauft.

Konflikt: Im Frühjahr 2007 kündigte KKR an, den Standort in Böblingen zum 31.12.2007 zu schließen.

Ergebnis: Keine Information über Ausgang des Konflikts, Standort ist auf der NXP-Homepage noch gelistet (Februar 2008).

35. ORTOPEDIA GmbH (Kiel)

Zeitraum: 5. Mai bis 27. Mai 2004 (zweite Urabstimmung)

Unternehmen: Produktion von Rollstühlen und orthopädischen Hilfsmitteln.

Konflikt: Stilllegung von einem der beiden Werke der ORTOPEDIA GmbH und Entlassung von 140 Beschäftigten; Firma ist nicht verbandsgebunden. Existenz eines Anerkennungstarifvertrages. Finanzielle und wirtschaftliche Situation „angespannt“

Organisationsgrad: 70,7 (ArbeiterInnen 100%). Streik mit 97,69 % am 5. Mai 2004 beschlossen; Durchführung von zwei ganztägigen Warnstreiks. Forderungen: Tarifvertrag mit Abfindungsregelungen und Qualifizierungsanspruch.

Ergebnis: Ergebnis wurde am 27. Mai 2004 mit 75,2 % Zustimmung angenommen; Schließung konnte um sechs Monate auf 31. Dezember 2004 verschoben werden; abgeschlossener Sozialplan: Abfindung für Kündigungen in Höhe insgesamt 16.000 Euro; Angebot zur Weiterbeschäftigung in anderen Konzerngesellschaften für 22 Arbeitnehmern.

36. Otis (Stadthagen)

Zeitraum: Streik vom 13. Mai 2004 bis 17 Juni (fünf Wochen)

Unternehmen: Otis Elevator (Farmington, Connecticut), weltgrößte Hersteller für Aufzüge u. Fahrtreppen, gehört zu United Technology Cooperated (UTC) mit weltweit 60.000 Beschäftigten.

Konflikt: Seit 1994 Zugeständnisse seitens des Betriebsrates (Verzicht auf Prämienzahlungen u. Zulagen); 1998: erste Verlagerungen nach Tschechien; 1999: Stellenstreichun-

gen in großem Maß, von geforderten 240 werden nach Einigung mit IG-Metall „nur“ 200 gestrichen; im Gegenzug: Standortsicherung bis 2005; insgesamt wurden seit 1999 600 Arbeitsplätze von der Belegschaft geopfert.

Anfang 2004 Plan für Werksstilllegung; 1998 noch produktivstes Fahrtreppen-Werk; 2001 Umsatzrendite von 14,8%, 2002 16,3% 2003 17%. Anteil an Gesamtumsatz von UTC: 0,3%.

Organisationsgrad: 72,85 % (96,37 ArbeiterInnen); 13. Mai: Streikbeginn (98,3% Zustimmung), Beendigung am 17. Juni (61% Zustimmung)

Ergebnis: Standortschließung; Sozialtarifvertrag: Qualifizierung, Abfindung, Verbesserung gegenüber Sozialtarifvertrag von 2002; Azubis: Fortsetzung der Ausbildung in anderen Betrieben (Kosten übernimmt Otis).

37. Panasonic (Esslingen) – s. Dokumentation

38. Panasonic Automotive Systems (Neumünster)

Zeitraum: Mitte 2003

Unternehmen: Autoradiohersteller, Zulieferer für Automobilindustrie, vor allem VW Wolfsburg und Emden, Audi Ingolstadt und Neckarsulm sowie Toyota in Frankreich; nicht tarifgebunden.

Konflikt: Geplante Produktionsverlagerung nach Tschechien und Teilstilllegung des Betriebes in zwei Stufen, Wegfall von 400 Arbeitsplätzen bis Ende März 2004.

Organisationsgrad: 65 % (96,33 ArbeiterInnen), Mitglieder stiegen während der Auseinandersetzungen von 153 auf 365. Vierwöchiger Streik, mit Einbeziehung von ArbeiterInnen und Angestellten, keine Friedenspflicht, da keine Tarifgebundenheit. Forderungen: Verlängerung der Kündigungsfristen, Qualifikationsgesellschaft und Abfindungen

Ergebnis: Tarifvertrag zu Abfindung, Qualifizierung in Transfergesellschaft; Teilstilllegung wurde vollzogen

39. Paulmann & Crone GmbH (Norden)

Zeitraum: November 2005

Unternehmen: Montage von Kinematikteilen (Ascher, Ablagen etc.) für versch. Automobilhersteller, u.a. VW (Passat) in Emden und Mosel; Lieferung über Komponentenhersteller wie Grammer AG in Emden und Zwickau; keine Tarifbindung.

Konflikt: Geplante vollständige Produktionsverlagerung nach Lüdenscheid und Tschechien; Schließung bis 31.1.2006; Wegfall von 55 Arbeitsplätzen. Wirtschaftliche Situation gut, Aufträge können trotz Einsatz von Leiharbeitskräften „gerade erfüllt werden“; breites Kundennetz, daher keine Abhängigkeit von einzelner Kunden; Firma befindet sich allerdings in finanziellen Problemen, für andere Werke wurden schon Sanierungsverträge, die auch Entlassungen beinhalten, abgeschlossen.

Organisationsgrad: Organisationsgrad stieg innerhalb weniger Tage von 12,7% auf 95,7%; 50 % der Leiharbeitnehmer sind in IG Metall organisiert. Erst nach mehrstündigem Warnstreik Einverständnis zu Verhandlungen; Flexi-Streik. Forderungen: Familientarifvertrag: Grundkündigungsfrist von drei Monaten, die sich um zwei Monate pro Beschäftigungsjahr erhöht, maximal 12 Monate; Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen bis zu 24 Monaten; Abfindung für Verlust des Arbeitsplatzes in Höhe von zwei Monatseinkommen pro Beschäftigungsjahr

40. Peterswerft/Peterschiff AG/Peter Schiffbau GmbH (Wewelsfleth)

Zeitraum: 2001 und 2004

Unternehmen: Unternehmen ging Ende 2000 in die Insolvenz.

Konflikt: IG Metall stellte Tarifforderungen gegenüber dem Insolvenzverwalter und dem potenziellen Übernehmer. Forderungen: (a) Transfergesellschaft, (b) ggf. dem Übernehmer: Anerkennungstarifvertrag Metallindustrie. Warnstreiks und Demonstrationen begleiteten Tarifverhandlungen mit Insolvenzverwalter und Übernehmer.

Ergebnis: Tarifvertrag über Finanzierung einer Transfergesellschaft; Anerkennungstarifvertrag, tarifliche Regelung einer Mindestpersonenzahl – Werft konnte erhalten werden. In 2004 weitere Betriebsänderung – Verhandlungen mit dem Ergebnis: Fortschreibung der Transfergesellschaft. „Ohne die Ergänzungstarifverträge wäre die Werft ... nicht bis heute erhalten worden (IGM-Küste)

41. Quips GmbH (Elmshorn)

Zeitraum: 20. Juni bis 25. Juni 2005

Unternehmen: Nicht tarifgebunden, entstanden aus TALK LINE (Elmshorn), gehört zum BILOG Konzern; Tätigkeitsbereich Service für Funk/Handy.

Konflikt: Verluste am Standort Elmshorn; andere Niederlassung in Bamberg und breites Netz von Reparaturwerkstätten sind wirtschaftlich gut aufgestellt. Konzernleitung wollte Betrieb in Elmshorn ab dem 30. Juni 2005 schließen; Weigerung von Quips, mit IG Metall zu verhandeln.

Organisationsgrad: 74,19 % (nur Angestellte); Warnstreiks und andere Aktionen, starke Anhebung des Organisationsgrades während der Kampfphase. Forderungen: tarifliche Sozialabfindung von mindestens einem Bruttomonatsgehalt pro Beschäftigungsjahr, von Arbeitgeber finanzierte Transfer- und Qualifizierungsmaßnahmen, Maßregelungsklausel.

Ergebnis: Betriebsschließung konnte nicht verhindert werden; der Servicebereich wird mit vier Beschäftigten weiter geführt. Sozialtarifvertrag im Gesamtwert von 1 Million Euro: 0,59 Mio. Euro für Qualifizierungs-Gesellschaft, 0,41 Mio. Euro für Sozialplan; ca. 0,4 Brutto-Monatsverdiensten pro Beschäftigungsjahr. Annahme des Ergebnisses von 86% der Mitglieder.

42. Samsung SDI Germany GmbH (Berlin)

Zeitraum: Ende 2005

Unternehmen: Gehört zur Samsung Elektronische Bauelemente GmbH Berlin, Bildröhrenproduktion, koreanischer Mutterkonzern.

Konflikt: Stilllegung der Bildröhrenproduktion zum 31. Dezember 2005 und Verlagerung nach Ungarn; Streichung von ca. 750 Arbeitsplätzen.

Organisationsgrad: 60,32 % (ArbeiterInnen: 62,65%); Erhöhung des Mitgliederstandes während der Auseinandersetzungen von 198 auf 290. Ganztägige Betriebsversammlungen, Flexi-Streik. Forderungen: Verbandstarifvertrag: Qualifizierungsmaßnahmen und Fortzahlung der Vergütung für 24 Monate, Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr.

43. Sanmina (Karlsruhe)

Zeitraum: 2007

Unternehmen: Die ehemalige Leiterplattenfertigung von Siemens wurde 2004 von der amerikanischen Sanmina-SCI übernommen und beschäftigte zuletzt rund 270 Mitarbeiter.

Konflikt: Im März 2007 kündigte Sanmina an, den Standort in Karlsruhe schließen zu wollen. Der Betriebsrat hat mit der Geschäftsleitung einen Sozialplan vereinbart. Demnach stellt der US-Konzern Sanmina-SCI insgesamt 3,9 Millionen Euro für Abfindungen an die noch 254 Beschäftigten zur Verfügung.

Ergebnis: Werksschließung und Sozialplan.

44. Schmitthelm (Heidelberg)

Zeitraum: Betriebsschließung am 31.3.2007, vorhergehende Auseinandersetzungen „über Jahre“

Unternehmen: Hersteller von Drahtfedern und Bandfedern speziell für die Automobilindustrie; Teil der Günter-Gruppe (ab 1999).

Konflikt: Mitte der 1990er Jahre lag die Beschäftigtenzahl noch bei 430, danach zweimaliger Verkauf jeweils mit Entlassungen, Lohnreduzierungen, Arbeitszeitverlängerung (auch in 2003); zum Schluss Proteste der Belegschaft wegen verspäteter Auszahlung der Löhne und Gehälter. In 2005 Ankündigung der Betriebsstilllegung und Verlagerung der Produktion nach Beuren (?) und in die Slowakei (dort besitzt die Günter-Gruppe die Fa. Motori), 188 Beschäftigte.

Wirtschaftl Situation unklar: einerseits „gute Auftragslage“, andererseits immer wieder SanierungsTV

Im Okt. 2005 Demontage des Härteofens, schrittweise Verlagerung der Heidelberger Produktion an andere Standorte; anfang Dez. 2005 dreitägige Arbeitsniederlegung zur Bezahlung des Weihnachtsgeldes und für einen Sozialplan.

Ergebnis: am 13.12.2005 Eckpunktevereinbarung über schrittweisen Belegschaftsabbau von Jan. 2006 - 2007 und Sozialplan (Inhalt unklar).

45. SCP Germany GmbH (Plienzhausen)

Zeitraum: 15 Juni bis 21. Juni 2004

Unternehmen: Halbleiterfertigung und Maschinenbau, 176 Beschäftigte, Firma ist nicht verbandsgebunden. Tarifverträge mit IG BCE bestehen.

Konflikt: Beschluss zur Stilllegung wurde von „US-Eigner“ am 19. Mai Beschäftigten mitgeteilt. Wirtschaftliche Situation gut.

Organisationsgrad: 30 % (ArbeiterInnen 100%); Zustimmung mit 98,3 % auf Urabstimmung; Forderungen: Anerkennung der Tarifverträge Südwürttemberg-Hohenzollern (zusätzlich zu schon bestehenden Vereinbarungen: Kündigungsfrist von einheitlich 24 Monaten, Abfindung in Höhe eines Jahresbruttoeinkommens, kostenlose Weiterbildungsansprüche).

Ergebnis: Schließung der Standorte Plienzhausen, Dresden und München zum 30. Juni 2004 – Kündigungen zum 30. September; 3,8 Mio. Euro für Sozialplan und Auslauflohne; zweite Urabstimmung: 86,05% für Annahme und Beendigung des Streiks.

46. Sophus, Glücksstädter Wäscherei (Glücksstadt)

Zeitraum: 2000, 2005

Unternehmen: Betrieb des dänischen Konzerns Sophus Berendsen.

Konflikt: 2000: Betrieb sollte geschlossen werden

Forderungen: 24 Monate Qualifizierung, Abfindung in Höhe von 1 Bruttoentgelt pro Beschäftigungsjahr. Nach Aufnahme der von Warnstreiks begleiteten Tarifverhandlungen erklärte das Unternehmen die Rücknahme der Schließungsentscheidung, weil im Laufe der Verhandlungen der Konzern von der britischen Davis Group gekauft wurde.

Fortsetzung: In 2005 beschließt Davis Group die Teilschließung der Wäscherei Berendsen. Forderungen: Transfergesellschaft für 12 Monate, Abfindung in Höhe von 2 Bruttoentgelten pro Beschäftigungsjahr, Beschäftigungsgarantie für die verbleibenden Beschäftigten bis 2009. Arbeitgeber verweigert Verhandlungen, daraufhin Warnstreiks im Mai 2005; nach Aufnahme der Verhandlungen weitere Demonstrationen; nach Antrag auf Urabstimmung Abschluss eines ErgänzungsTV.

Ergebnis: Transfergesellschaft; Sozialplanabfindungen; tarifvertragliche Mindestbeschäftigtenzahl bis Ende 2007, Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats über Verlagerungsverbot (von Wäsche bis zu 24 t).

47. Steen (Elmshorn)

Zeitraum: 1997-1998

Unternehmen: Maschinenfabrik. 1993 wurden 45 Beschäftigte von der Schweriner Firma KGW 1993 übernommen. Dort hat es mehrfache tarifliche Auseinandersetzungen mit Warnstreiks, Demonstrationen und Aktionen der Belegschaft (spontane Arbeitsniederlegungen, Betriebsbesetzung usw.) gegeben.

Konflikt: Als der Arbeitgeber 1997/98 erneut eine Betriebsänderung mit der Schließung des Elmshorner Betriebes angekündigte, wurden u.a. folgende Tarifforderungen übergeben: 1. Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrates: Zustimmungserfordernis des Betriebsrates analog § 102 Abs. 6 BetrVG bei betriebsbedingten Kündigungen 2. Tarifvertragliche Erweiterung der Rechte des Betriebsrates auf die Rechte des Wirtschaftsausschusses gem. §§ 106 bis 109 BetrVG entsprechend.

Warnstreiks (IG Metall Aufruf), „wilde“ Streiks (nicht von der IG Metall getragen).

Ergebnis: Maßregelungsklausel im Tarifvertrag und den Abschluss eines Anerkennungstarifvertrages für die Tarifverträge der Metallindustrie Küste, Tarifgebiet Schleswig Holstein; Vereinbarung, dass betriebsbedingte Kündigungen zu ihrer Wirksamkeit der Zustimmung der IG Metall bedürfen und dass der Betriebsrat dieselben Rechte wie

ein Wirtschaftsausschuss erhält. Der Arbeitgeber ist zwischenzeitlich bei Nordmetall tarifgebunden und hat gerade im Jahr 2005 diese tarifvertragliche Regelung im Rahmen der Einführung des Entgeltrahmenabkommens ERA unbefristet tarifvertraglich erweitert. Der Betrieb existiert immer noch und wurde durch einen Management-buy-Out zwischenzeitlich von dem ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und dem ehemaligen Betriebsleiter übernommen.

48. Sterling SIHI GmbH (Itzehoe)

Zeitraum: 1998, 2001, 2002

Unternehmen: Pumpenhersteller, 300 Beschäftigte.

Konflikt: (Teil-) Schließung und europaweiter Verlagerung von einzelnen Betriebsteilen. Forderungen: Erweiterung der Mitbestimmung des Betriebsrats (§102 Abs. 6 BetrVG), Sozialplanabfindungen, Qualifizierungsmaßnahmen, tarifvertragliche Festschreibung des Mindestpersonalbestands nach der Betriebsänderung.

Warnstreiks und Demonstrationen, Scheitern der Verhandlungen, Urabstimmung.

Ergebnis: Kurz vor Streikbeginn in Schlichtung Abschluss eines Tarifvertrags mit Sozialplan, Transfergesellschaft, Mindestpersonalbestand. Als der Betrieb diesen durch weitere Verlagerungen ändern wollte, kam es 2001 und 2002 zu weiteren Tarifverhandlungen. Abschluss des ersten ErgänzungsTV zur Qualifizierung im Bezirk Küste, Verlängerung der Transfergesellschaft bis 2005.

49. Weber Sensors GmbH (Kolmar/Untereibe)

Zeitraum: September 2003

Unternehmen: Herstellung von Widerstandssensoren/Luft, Wasser und Gas; tarifgebunden durch Anerkennungstarifvertrag Metallhandwerk Schleswig Holstein und davon abweichenden Haustarifvertrag; 28 Beschäftigte.

Konflikt: Geplante Aufspaltung in drei Betriebe (Produktionsgesellschaft und Vertriebsgesellschaft) zum 13. Sept. 2005, die eine soll eine Niederlassung der irischen Konzerntochter werden, die andere soll der britischen Konzerntochter zugestellt sein. Ablehnung von Verhandlungen über Sozialtarifvertrag seitens des Arbeitgebers. Konflikt hat für Unternehmerverband Modellfallcharakter für andere Klein- und Mittelbetriebe.

Wirtschaftliche Situation: gut, Anstieg der Auftragslage

Organisationsgrad: 67,86 % (77,77 % ArbeiterInnen); Zwei Warnstreiks und betriebliche Aktionen. Forderungen: Ausgleichsanspruch, Wiedereinstellungsanspruch, Abfindungsanspruch auf ein Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr sowie Qualifizierungs-

und Transfermaßnahmen. Nach Beschluss des Streiks durch Urabstimmung konnte am 13. September ohne Streik ein Verhandlungsergebnis erzielt werden

Ergebnis: Sozialtarifvertrag: Ausgleichsanspruch, Abfindungsanspruch auf 0,5 Bruttomonatsgehälter; Zustimmung der Einigungsstelle zu betriebsbedingten Kündigungen; Ausgleichsanspruch bei Nichteinhaltung bisheriger tariflich festgelegter Standards, Wiedereinstellungsanspruch.

50. Weyburn Bartel (Rellingen bei Hamburg)

Zeitraum: 1998

Unternehmen: Präzisions-Maschinenfabrik.

Konflikt: Der Konzern Federal Mogul hatte beschlossen den zum Konzern gehörenden Betrieb Weyburn und Bartel in Rellingen (80 Beschäftigte) zu schließen. Der Betrieb war tarifgebunden in der Metallindustrie und gehörte zum Arbeitgeberverband Nordmetall. Es wurden folgende Forderungen für einen Haustarifvertrag an das Unternehmen übergeben:

1. Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen durch das Unternehmen für alle von der Betriebsänderung betroffenen Beschäftigten von mindestens 24 Monate
2. Tarifliche Sozialplanabfindungen

Nachdem der Arbeitgeber sich weigerte zusammen mit dem Arbeitgeberverband Tarifverhandlungen zu führen, erklärte die IG Metall die Verhandlungen für gescheitert. Der Vorstand der IG Metall beschloss die Urabstimmung für einen Streik für die Forderungen, die mit über 90 % auch von den Mitgliedern der IG Metall mit Ja beantwortet wurde. Der danach begonnene Streik dauerte ca. 1. Woche.

Ergebnis: Als Ergebnis des Streiks wurden neben einer tarifvertraglichen Maßregelungsklausel die Übernahme eines Sozialplanergebnisses und Interessenausgleiches als Tarifvertrag vereinbart. Die Betriebstilllegung wurde um ein Jahr heraus geschoben. In dieser Zeit nahmen die Beschäftigten unter voller Fortzahlung aller Bezüge im Altbetrieb nach dem Tarifvertrag der Metallindustrie an der Küste an Transfermaßnahmen im laufenden Arbeitsverhältnis teil.

Dieser Fall war der erste von der IG Metall geführte Streik anlässlich einer Betriebsänderung. Er wurde in der Literatur ausführlich diskutiert (u.a. Uwe Zabel, AiB 1998, 615 ff; a.A. Lieb DB 1999 2058 ff) und wurde ebenfalls in der Dokumentation des IG Metall Bezirkes Küste „Qualifizieren statt entlassen“ ausführlich dokumentiert.

51. Wittenborg Automaten GmbH / Deutsche Automaten und Getränkemaschinen (DAGMA) (Reinfeld b. Lübeck)

Zeitraum: 2002

Unternehmen: Betrieb mit über 200 Beschäftigten.

Konflikt: Betriebsschließung und Verlagerung der Produktion nach Dänemark.

Ergebnis: Nach Durchführung einer Urabstimmung Abschluss von „Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung“ mit Regelungen zu Abfindung und Qualifizierung in einer Transfergesellschaft. Qualifizierungsmaßnahmen für 24 Monate.

52. Yageo (Elmshorn)

Zeitraum: 2002, 2003

Unternehmen: Produktion von elektronischen Bauteilen (bis 1996 Deutsche Vitrohm), gehört zum taiwanesischen Yageo-Konzern (Chiphersteller), seit einem Arbeitskampf in 2001 tarifgebunden, über 80 Beschäftigte.

Konflikt: Sachverhalt: im Dezember 2002 Ankündigung der Schließung des Betriebes (nachdem noch in 2001 ein neues Logistikzentrum in Elmshorn für 20 Mio. Euro gebaut worden war – parallel entstand ein neues Logistikzentrum auch im ungarischen Szombathely bei der Schwestergesellschaft Phycomp, wohin die Logistik letztlich verlegt wurde). Begründung: große Abnehmer wie Siemens, Nokia, Ericsson lassen Endgeräte wie Mobiltelefone vornehmlich im asiatischen Raum bauen.

Forderungen: IG Metall stellte die Forderung nach Abfindungen und 24 Monaten Qualifizierung auf; nach Diskussionen in der Belegschaft wurde diese Forderung zurückgenommen zugunsten der Forderung nach einem Tarifvertrag über Abfindungen von zwei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr. Warnstreiks, Verhandlungen, zuletzt vor der Einigungsstelle:

Ergebnis: Vereinbarung von Sozialplanabfindungen. Es blieben 10 Mitarbeiter in der Verwaltung der verbliebenen Yageo Holding am Standort. 2005: Aufkauf des Firmengeländes (Lager, Bürogebäude) durch die Rowa Group (Pinneberg).

53. Züchner (Barmstedt)

Zeitraum: 1997

Unternehmen: Blechdosenfabrik

Konflikt: Einer der ersten Fälle im Bezirk Küste aus dem Tarifbereich der Feinstblechverpackungsindustrie (ein besonderer an Gesamtmetall angelehnter Branchentarifvertrag für Dosenhersteller). Der Konzern Cernaud Metall Box hatte beschlossen, den Betrieb in Barmstedt zu schließen. Der Arbeitgeber CMB und der Arbeitgeberverband Feinstblechverpackungsindustrie wurde zu Tarifverhandlungen zu folgenden Forderungen aufgefordert: Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen zusätzlich zum bestehenden Sozialplan für alle von der Betriebsstilllegung betroffenen Beschäftigten mindestens für 24 Monate.

Nachdem der Arbeitgeber die Verhandlungen darüber zunächst abgelehnt hatte wurde durch Warnstreiks vor Beginn der Urabstimmung ein Tarifvertrag mit dem Unternehmen abgeschlossen.

Ergebnis: Anerkennungstarifvertrag mit der IG Metall Bezirk Küste, der die Finanzierung der Transfergesellschaft QGB für 24 Monate und die Betreuung der Mitglieder der IG Metall in der Transfergesellschaft regelte. Die Betriebsstilllegung wurde vollzogen. Die Durchführung der Transfergesellschaft wurde von der AgS (Agentur für Struktur und Personalentwicklung Wedel, Bremen) organisiert, die in enger Kooperation mit der Bezirksleitung Küste der IG Metall arbeitet.

Der Fall ist dokumentiert in „Qualifizieren statt entlassen“, hrg. IG Metall Bezirk Küste, Hamburg 1998 und war die erste erfolgreiche Durchsetzung einer tariflich geregelten Transfergesellschaft im Bezirk Küste.

II. Falldokumentationen

1. AEG-Hausgeräte (Nürnberg)

IG Metall Dokumentation zum Fall liegt vor

1.1 Unternehmen

Name/Rechtsform

AEG-Hausgeräte, Nürnberg

Eigentümer

Elektrolux/Schweden (seit 1994)

Branche/Produkt/Kunden

Weiße Ware

Sitz/Standorte

Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Elektrolux hatte AEG drei Produktionsfabriken (Kassel, Rothenburg, Nürnberg) sowie über zehn Kundendienst- und Vertriebsstandorte in Deutschland. Elektrolux hatte zudem eine Produktionsfabrik (Herborn, Herdfertigung) und einige Vertriebsstandorte.

Umsatz

Keine Angaben

Beschäftigte

12.000 Beschäftigte (1994, Deutschland)

1.2 Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategie

Ausrichtung am Shareholder Value.

Orientierung an Preiswettbewerb und Kostenführerschaft durch Konzentration der Fertigung in Niedriglohn-Ländern, in der Erwartung, dadurch den Renditeansprüchen der Anteilseigner zu entsprechen. Hochhalten des Aktienkurses (auch durch eigene Käufe) und steigende Dividendenausschüttung. Die Produktion in Nürnberg war nie defizitär, hat allerdings nicht den Renditeanforderungen entsprochen.

„Niedrige Löhne sind aber nicht der Hauptgrund – sie hätten allein die Verlagerung auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten nicht gelohnt. Die Hauptgründe für die Verlagerung sind die Förderpraxis in der Europäischen Union und die unterschiedliche Besteuerung in den verschiedenen Staaten... Das Electrolux Werk in Zarow entsteht in der Sonderwirtschaftszone Walbrzych ... In erster Linie werden keine Gewinn- und Einkommenssteuern erhoben. Öffentliche Infrastruktur wird den Unternehmen meist kostenlos überlassen und Arbeits- und Sozialstandards werden außer Kraft gesetzt ... Unternehmen, die sich hier ansiedeln, bekommen Investitionszulagen von bis zu 50 Prozent“ (AEG Dokumentation 2006: 103)

Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Beim Verkauf der AEG von Daimler an Elektrolux hatten die Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat erreicht, dass Elektrolux für die drei Produktionsfabriken eine Standortgarantie abgab.

2000: Verlagerung der Trocknerproduktion von Nürnberg nach Polen.

2001: Verlagerung der Staubsaugerproduktion von Rothenburg nach Ungarn.

2002: Schließung des Standorts Herborn und Verlagerung der Produktion nach Rothenburg.

2002: Schließung des Standorts Kassel und Verlagerung der Kühlschrankproduktion nach Italien.

Ferner Zusammenlegung von Vertriebs- und Kundendienststandorte.

Fractionen im Management (z.B. Verhältnis Betrieb/Konzern)

Vereinbarung des Alternativ-Konzepts mit dem deutschen Management, das die Konzernzentrale mit dem Schließungsbeschluss am 12.12.2005 ablehnte. Damit offenkundige Differenzen im Management.

1.3 Verlauf der Auseinandersetzung

Zeitraum

Juni 2005 – März 2006

Hintergrund und Vorlauf

Im Jahr 2003 Forderung des Managements, 35 Mrd Euro einzusparen: Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Verlängerung der Wochen-Arbeitszeit von 35 auf 40 Stunden ohne Entgeltausgleich – von IG Metall, Betriebsrat und Belegschaften aller

AEG-Standorte abgelehnt, da schwarze Zahlen geschrieben wurden und AEG zu keinen Standort- und Beschäftigungsgarantien bereit war.

In 2005 Ankündigung, 14 von 27 westdeutschen Elektrolux-Werken zu schließen und die Produktion in Osteuropa zu konzentrieren.

In Nürnberg kam es bereits 2003 und 2004 zu Protestkundgebungen der Belegschaft mit der Forderung nach einem Zukunftskonzept für den Standort. Dem Betriebsrat gelang es, dem Management eine Beschäftigungssicherungsvereinbarung abzurufen: Beschäftigungssicherung für den gesamten Standort bis zum 28.2.2006, Reduktion der Arbeitszeit ab dem 1.1.2005 auf 30 Stunden.

Juni 2005: Restrukturierung – Ausgliederung der Bereiche Vertriebs-GmbH, Distriparts GmbH, Service GmbH, Logistics GmbH aus der AEG-Hausgeräte der Standorte Nürnberg und Rothenburg. Verbunden war mit diesen Outsourcing der Austritt aus dem Metalltarifvertrag und Eintritt in Tarifverbund Groß- und Außenhandel bzw. Elektrohandwerk.

„Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

9. Juni 2005: Überprüfung einer Schließung des Werks Nürnberg – Beginn des Widerstands. Bis zum Streikbeginn gab es über 60 betriebliche Aktionen, Arbeitsniederlegungen und Protestkundgebungen vor dem Werkstor.

Bekanntgabe der Schließung: 12.12.2005, Großkundgebung am 20.12.05 mit 6000 Teilnehmern

Bereits vorher kam es zu Protestaktionen mit Arbeitsausfall. Vom 12.12. bis Streikbeginn wurde de facto nicht mehr gearbeitet.

Streik: 20.1. bis 6.3.2006

1.4 Arbeitnehmer-Strategie

Ziele und Forderungen

Doppelstrategie: (a) Widerstand gegen Schließungsbeschluss, Kampf um den Standorterhalt (b) Forderung nach einem Sozialtarifvertrag. „Diese Doppelstrategie war einer der wichtigsten Voraussetzungen für den Widerstand und den Streik bei AEG. Insbesondere hat sie dazu beigetragen, dass die IG Metall den Ball immer im Spielfeld von Elektrolux halten konnte“ (J. Wechsler).

Streikkonzept

Urabstimmung AEG am 17./18.1.2006: 96,35% für Streik.

Urabstimmung Logistic am 24./25.1.2006: 90,74% für Streik in Nürnberg und Dormagen.

Urabstimmung am 8./9.2. 2006 bei Distriparts in Rothenburg (Ersatzteillager): 77% für Streik (dieser wurde aber wg. Verhandlungen ausgesetzt).

Streikbeginn AEG: 20.1.2006 = schneller Streikbeginn, sodass Elektrolux keine Vor-sorge treffen konnte.

Streikbeginn Logistic: 27.1.2006 = damit konnte Ausweichen auf Lager-Produkte ver-hindert werden.

Täglich waren über 1000 Kollegen als Streikposten anwesend, aufgeteilt in drei Schich-ten an sieben Tagen der Woche. Tägliche Sitzung der Streikleitung, zwei bis vier Streik-versammlungen pro Tag. Umfassende Information und Beteiligung der Belegschaft, Ab-stimmungen über Konzepte und Vorgehensweisen mit allen Kollegen. Streikzeitung (fast täglich). Zwei große Kundgebungen (7.2.2006 und 20.2.2006) mit jeweils über 4000 Teilnehmern. Intensive Pressearbeit mit täglichen Pressekonferenzen und Pressege-sprächen im Streikzelt

Gegengutachten

Gutachten des Info-Instituts Saarbrücken mit den Hauptelementen: höhere Kapazitäts-auslastung, Investitionen in den Standort, Standortsicherung bis 31.12.2010, Kosten-senkung auf Seiten der Arbeitnehmer in Höhe von 10 Mio Euro.

Aktionsformen

Streik

Organisationsgrad

Insgesamt 66,6%, ArbeiterInnenbereiche: 68,6%.

Akteure

Belegschaft, Betriebsrat, Vertrauenskörper, Tarifkommission (51 Mitglieder aus allen Funktionsbereichen des Werks – damit breite Repräsentanz auch bei Angestellten und Meistern).

Auch in den vier ausgegliederten GmbHs wurden Mitgliederversammlungen durchge-führt und bundesweite Tarifkommissionen gebildet.

Stimmung in der Belegschaft (Streikbruch)

Keine Streikbrecher.

Internationale Koordination

EMB- und Branchenkoordination.

1.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Politiker, Kirchenvertreter, Kulturvereine, Sportvereine, Künstler und Musikgruppen, Schulklassen.

Überwältigend war die Solidarität durch die Anwohner, Bürger aus Nürnberg und Umgebung, Betriebsräten aus Nürnberger Betrieben, DGB und Einzelgewerkschaften. Über 600 Busse aus ganz Deutschland haben die Streikenden besucht. Bundesweite Spenden.

1.6 Ergebnisse

Einstellung der letzten Produktionslinie im Juni 2007, Schließung des Werks Nürnberg zum 31.12.2007.

Sozialtarifvertrag für 1750 Beschäftigte (120 Mio): (a) Abfindung: 1,8 Bruttomonatsgehälter pro Beschäftigungsjahr (b) Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft für 12 Monate.

Wiederherstellung der ME-Tarifbindung für die 1500 Beschäftigten in den vier GmbHs. Standort- und Beschäftigungssicherung für die Geschirrspülerentwicklung bis Ende 2009.

Urabstimmung AEG: 81,07%

Urabstimmung Logistics: 90,32%

Ökonomischer Druck: Schaden für Elektrolux rd. 600 Mio + Imageverlust.

2. Bike Systems (Nordhausen)

2.1 Unternehmen

2.1.1 Name/Rechtsform

Bike-Systems (Name anscheinend erst nach der Übernahme durch Lone Star)

2.1.2 Eigentümer

Muttergesellschaft des Werks in Nordhausen war die „Biria“, die an die Private-Equity-Gesellschaft Lone Star verkauft wurde (über eine schwer verständliche Konstruktion: Biria wird an die Bike System GmbH verkauft, die nur 25.000 Eigenkapital hat und offenbar als Zwischengesellschaft zu Lone Star dient; zwischengeschaltet ist noch ein weiteres Unternehmen, nämlich die LSF). Unklar ist, wem die Biria vorher gehört hat.

2.1.3 Branche/Produktion/Kunden

Fahrräder

2.1.4 Sitz/Standorte

Biria hatte zwei Werke: In Neukirch/Sachsen sowie in Nordhausen. Neukirch wurde bereits Ende 2006 geschlossen (200 Arbeitsplätze verloren).

2.1.5 Umsatz

Keine Angaben zum Umsatz

2.1.6 Beschäftigte

124/135 Beschäftigte (unterschiedliche Angaben).

2.2 Unternehmensstrategie

2.2.1 Unternehmensstrategie

Ausgangssituation: Bis zum Dezember 2005 hat der Betrieb täglich 2000 Fahrräder im Billigsegment vor allem für Kaufhäuser wie Aldi und KarstadtQuelle hergestellt. Zum Zeitpunkt der Übernahme und wohl auch noch später war das Werk sehr gut ausgelastet, zusätzlich zur Stammbesetzung gab es bis zu 160 Leiharbeiter, bis Mai 2007 wurden noch 10-Stunden-Schichten gefahren.

Das Ziel von Lone Star bestand offenbar in einer Marktberreinigung. Die Aufträge und Materialien wurden an die MIFA weitergegeben, um im Gegenzug an dieser Gesellschaft beteiligt zu werden. Unklar ist, ob Lone Star von Beginn an den Plan verfolgte,

beide Biria-Werke zu schließen. Offiziell wurde im Jahr von Lone Star das Ziel der Sanierung von Nordhausen angegeben. Auch der Betriebsrat weiß nicht, ob bereits mit der Übernahme oder erst zu einem späteren Zeitpunkt die Schließung geplant war.

Es gab offenbar keinerlei Interesse, für das Werk tatsächlich einen Investor zu finden, weil dies dem Marktberichtigungsziel ja widersprochen hätte und ein neuer Konkurrent für die MIFA entstanden wäre.

Insolvenzverwalter Wolfgang Wutzke sieht eine profitable Produktion erst ab 250.000 Rädern pro Jahr als wirtschaftlich an und sieht keine relevanten Investoren in Sicht.

Offenbar gab es auch keinerlei wirkliche Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat oder IG Metall (berichtet wird von einem Treffen Ende Juni, das zu keinem Ergebnis geführt hat. Welche Form die weiteren Kontakte anschließend angenommen haben, ist unklar).

2.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Bereits zuvor (2006) wurde das zweite (größere) Werk von Biria in Neukirch/Sachsen dichtgemacht – offenbar ohne größeren Widerstand.

2.2.3 Fraktionen im Management (z.B. Verhältnis Betrieb/Konzern)

Der letzte Geschäftsführer Müller wurde erst im April 2007 eingesetzt und hatte offenbar nur noch die Abwicklung zum Ziel. Er wird als absoluter Hardliner dargestellt, der mit Bedrohungen und Beschimpfungen arbeitet.

2.3 Verlauf der Auseinandersetzung

2.3.1 Zeitraum

Übernahme durch Lone Star 2005

Ankündigung der Schließung Juni 2007

„Heiße Phase“: Juli-Oktober 2007

2.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Seit 1986 werden im Nordhausener Werk Fahrräder produziert (VEB Ifa-Motorenwerke). Erste Insolvenz bereits im Jahr 2000, wurde aber überstanden.

Dezember 2005: US-Beteiligungsgesellschaft Lone Star übernimmt die Werke Nordhausen und Neukirch/Sachsen von der Biria (unklar: oder die ganze Biria?), die offenbar schon ökonomisch angeschlagen ist. Lone Star ist auf den Kauf von ökonomische in problematischen Situationen stehenden Firmen spezialisiert. Bike Systems ist

von Beginn an überschuldet und wird durch Kredite von Lone Star (bzw. ihrer Tochter LSF) am Leben erhalten. Das Werk in Neukirch wird Ende 2006 geschlossen.

Lone Star nimmt Material und Aufträge der Biria mit zu einer anderen Firma, nämlich der „Mitteldeutschen Fahrradwerke“ (Mifa) in Sangerhausen, dem größten deutschen Fahrradhersteller (und wichtigsten Konkurrenten von Bike Systems); im Gegenzug erhält Lone Star im Dezember 2006 eine Beteiligung von 25% an Mifa (Wert von 10,8 Mio) – also im Zuge der Schließung von Neukirch (Aufträge und Material wurde aber offenbar nach und nach transferiert).

Die Strategie ist es offiziell, die Biria-Aktivitäten mit der Mifa zusammenzulegen, um eine wettbewerbsfähige Fahrradproduktion in Deutschland zu sichern. Nordhausen produziert zunächst weiter als Lohnfertiger für die MIFA.

2.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

Lone Star kündigt am 20. Juni 2007 an, die Produktion zum 30. Juni einzustellen, weil es von der MIFA keine Anschlussaufträge mehr gäbe. Die Geschäftsführung teilt den Beschäftigten mit, dass kein Geld für einen Sozialplan zur Verfügung steht.

(Allerdings andere Meldungen: den Beschäftigten wird eine einjährige Weiterqualifizierung und eine Abfindung durch Lone Star angeboten; offen: wann? Das Angebot wird von den Beschäftigten als „lächerlich“ abgelehnt. Angebot umfasst angeblich 800.000 Euro – zu wenig um überhaupt fristgerechte Kündigungen zu finanzieren. Auch Angebot von der MIFA, dort für 5 Euro pro Stunde zu arbeiten).

10. Juli 2007: Auf der Betriebsversammlung wird beschlossen, das Werk zu besetzen, um die Demontage der Anlagen zu verhindern. Offiziell: andauernde Betriebsversammlung.

August 2007: Das Unternehmen wird in Konkurs geschickt. Die Beschäftigten erhalten kein Gehalt mehr (andere Meldungen: doch, noch für einige Zeit der Besetzung). Die Beschäftigten sind offiziell von der Arbeit freigestellt und noch nicht gekündigt.

Vom 10. Juli bis 30. Oktober Betriebsbesetzung, deklariert als dauerhafte Betriebsversammlung (damit das Hausrecht des Betriebsrats gewahrt wird). Das Werk ist rund um die Uhr in drei Schichten besetzt. Die Geschäftsleitung droht zunächst mit Räumung durch Polizei und einem privaten Sicherheitsdienst. Die Polizei besucht zwar das Werk mehrfach, greift aber nicht ein. Besetzer organisieren eine Telefonkette, um für den Notfall einer Räumung bis zu 2000 Leute mobilisieren zu können.

Formal verläuft alles in legalen Bahnen: Der Aufenthalt inklusive Zelte, Feuerkörbe usw. lassen sich die „Besetzer“ von Ordnungsamt, Feuerwehr, Landratsamt und Polizei genehmigen. Die Geschäftsführung beantragt eine einstweilige Verfügung, die aber

vom Arbeitsgericht Nordhausen abgelehnt wird. Juristisch unklar ist allerdings wohl die Frage nach dem Hausrecht geblieben (unterschiedliche Darstellungen).

Es entsteht – wohl auch in Diskussion mit dem Cafe Libertad/FAU¹ – der Plan, in Eigenregie ein Fahrrad zu produzieren. Eine breite Werbe- und Solidaritätsaktion beginnt. Das Material wird durch im Voraus bezahlte Fahrräder finanziert. In der letzten Oktoberwoche – also eine Woche vor Beginn des Insolvenzverfahrens – wird für eine Woche die Produktion wieder aufgenommen zur Herstellung von 1800 Strike-Bikes (entspricht etwas weniger als einer früheren Tagesproduktion).

Die Produktion des „Strike-Bike“ war wohl sowohl symbolisch wie auch „strategisch“ gedacht: Um zu demonstrieren, dass der Betrieb und die Beschäftigten arbeitsfähig sind und gute Räder zum günstigen Preis produzieren können – auch als Signal an potenzielle Investoren. Dafür wurde der Verein „Bikes in Nordhausen“ gegründet, der eine Nutzungsvereinbarung für die Fabrikhalle abgeschlossen hat (mit wem? Insolvenzverwalter?).

Die Beschäftigten zahlen sich für die Produktionszeit einen Einheitslohn.

2.4 Arbeitnehmer-Strategie

2.4.1 Ziele und Forderungen

Die Strategie von Beschäftigten und Betriebsrat war offenbar von Beginn an auf zwei Ziele gerichtet: Mit der Besetzung sollte die Demontage der Produktionsanlagen verhindert werden, um eine spätere Wiederaufnahme der Fertigung nicht von vornherein auszuschließen. Zugleich sollte auch eine bessere soziale Absicherung erzielt werden. Dies beinhaltete Forderungen nach einem Sozialplan und einer Transfergesellschaft.

Zwischenzeitlich gab es offenbar auch Pläne, im Werk in Zukunft andere Produkte zu fertigen, z.B. Rollstühle oder Solarfahrräder sowie Überlegungen, das Werk in Selbstverwaltung weiter zu führen; dazu wären aber erhebliche Investitionen nötig gewesen, die nicht aufgebracht werden konnten (geschätzte 8 Mio Euro).

2.4.2 Streikkonzept

Offiziell dauerhafte Betriebsversammlung, keine Besetzung und schon deshalb kein Streik, weil die Beschäftigten ja bereits beurlaubt waren. Die Beschäftigten erhalten in diesem Zeitraum teilweise keinen Lohn, weil das Insolvenzverfahren noch nicht offiziell eröffnet ist (der Insolvenzverwalter muss erst das Betriebsvermögen einschätzen).

²⁰ Die FAU-IAA (Freie Arbeiterinnen- und Arbeiter Union) ist eine anarcho-syndikalistische Gewerkschaftsföderation von lokalen Syndikaten und Gruppen

Offenbar verläuft der Kampf weniger nach einem vorab definierten strategischen Plan, sondern entsteht eher aus der spontanen Empörung der Beschäftigten. Während die IG Metall wohl eher moderierenden Einfluss nehmen möchte, aber insgesamt möglicherweise eher unbedeutend bleibt, gewinnen Politgruppen an Einfluss, die an den praktischen Aktionsformen Gefallen finden und diese unterstützen (FAU).

2.4.3 Gegengutachten

Offenbar gab es kein Gegengutachten – sondern stattdessen die praktische Demonstration durch die Produktion des Strike Bikes, dass der Betrieb arbeitsfähig ist.

2.4.4 Aktionsformen

Betriebsbesetzung

2.4.5 Fraktionen im Betriebsrat

Keine Informationen. Unklar: überhaupt IG Metall-Betriebsrat?

2.4.6 Organisationsgrad

Anfangs ca. 30%, zwischenzeitlich auf 80-85% gestiegen und dann wieder etwa auf den Ausgangswert gesunken.

2.4.7 Akteure und Verhältnis der Akteure zueinander

Die Besetzung/„Betriebsversammlung“ wird von der Belegschaft beschlossen (wer hier die Initiative hat, z.B. der Betriebsrat, ist unklar). Dann kamen „von außen“ weitere Akteure hinzu: Cafe Libertad (HH), das zur FAU gehört, die offenbar eine wesentliche Rolle bei den Kämpfen gespielt haben. Die Betriebsräte werden in der Presse damit zitiert, dass die politischen Ziele der FAU ihnen gleichgültig und für die Unterstützung nicht relevant gewesen wären. Das Cafe Libertad war offenbar besonders wichtig bei der Organisierung der Solidarität und der Verbreitung der Idee des Strike Bike, denn für solche Öffentlichkeits- und Soli-Arbeit bestand unter den Beschäftigten keine Infrastruktur.

Unklar ist, ob die IG Metall eine relevante Rolle gespielt hat. Ein IG Metall Vertreter wird zu den Aktionen zustimmend zitiert, aber offensichtlich sind sie nicht bei der IG Metall geplant oder koordiniert.

Indymedia (einzige Quelle zur Rolle der Gewerkschaft, in der Presse taucht die IG Metall nur sporadisch auf mit kurzen – neutral bis zustimmenden – Kommentaren) berichtet: Zu Beginn hat die IG Metall die Belegschaft beraten, u.a. hinsichtlich der Legalisierung der Werksbesetzung. Die Gewerkschaftslinker hat versucht, über den DGB Öffentlichkeit herzustellen. Nach einiger Zeit hat sich IG Metall aber zurück gezogen. Die Idee, selbstverwaltet zu arbeiten, wurde von der IG Metall offenbar abgelehnt. Später, nachdem bereits eine größere Öffentlichkeit hergestellt worden war, ist die IG Metall

wieder aufgesprungen, hat allerdings weder Räder bestellt noch Solidarität organisiert. Hat den Konflikt aber versucht für die Mitgliederwerbung zu nutzen (anscheinend in Ansätzen erfolgreich); von ihr versprochene Übergangsgelder hat die IG Metall aber nicht gezahlt – dadurch gab es teilweise wieder Austritte aus der IG Metall. Fahnen und Wimpel der IG Metall, die es kurzzeitig gab, wurden wieder abgehängt.

Eine andere Sichtweise bietet die Zeitschrift a&k: Sekretäre der IG Metall seien ständig im Haus gewesen. Die Nutzung der Infrastruktur und die Erfahrung der Gewerkschaft wurde von den Beschäftigten als wichtig eingeschätzt, auch zur Vernetzung mit anderen Akteuren. Allerdings auch Kritik daran, dass die IG Metall den Prozess zu sehr kontrolliert hätte (das spräche allerdings wiederum für deutlichen Einfluss der IG Metall).

Eine wichtige Rolle hat offensichtlich der Anwalt gespielt, der die Beschäftigten und den Verein schon bei dem vorangegangenen Insolvenzfall beraten hat.

2.4.8 Stimmung in der Belegschaft (Streikbruch)

Die Aktionen werden freiwillig (und rechtlich korrekt) abgebrochen, als der Insolvenzverwalter den Betrieb übernimmt.

2.4.9 Internationale Koordination

Solidarität von Belegschaften und verschiedenen Organisationen sowie Strike-Bike-Käufern aus aller Welt. Offenbar aber keine Koordination/Kontakte zu anderen Unternehmen von Lone Star.

2.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

2.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Unterstützung von Politikern aus Land und Kommune (LINKE und SPD-Politiker bestellen Strike-Bikes, Nordhausens Bürgermeisterin will Verhandlungen mit Lone Star, die aber ablehnt). Viel öffentliche Sympathie aus der Bevölkerung. Strike-Bike-Parties in Rom und Hamburg „Solidarisierung von Konsumenten“: Unterstützung wird durch den Kauf des Strike-Bike ausgedrückt. Sehr breite Berichte in Presse und Fernsehen.

Auch die NPD solidarisiert sich und bestellt Fahrräder, erhält aber keine; die Aktivisten distanzieren sich von der NPD.

Verschiedene linke Initiativen interessieren sich für die Besetzungs- und Produktionsaktion – offenbar wird dies aber von den Beschäftigten und dem Betriebsrat eher skeptisch aufgenommen (anscheinend im Betrieb und Betriebsrat selbst keine angestammten linksradikalen Positionen). DGB und Linkspartei, deutlich weniger die SPD unterstützen die Aktionen. IG Metall offenbar zwispältig (s.o.). Verdi sammelt beim Bundeskongress im Oktober 2007 5.000 Euro Spenden.

Von der Landes-CDU fühlen die Beschäftigten sich im Stich gelassen. Der Wirtschaftsminister Thüringens (Reinholz, CDU) besucht zwar anfangs das Werk, gibt aber IG Metall und Betriebsrat die Schuld für die aktuelle Situation, weil das erste Angebot des Unternehmens abgelehnt worden sei. Reinholz wird zitiert, dass die Schließung eine „willkommene Marktbereinigung“ sei (Neues Deutschland, 4.1.08).

2.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Es finden vielfältige Aktionen statt, mit denen die Bevölkerung aktiviert werden soll (Gummi-Entenrennen, Bandauftritte, Kinoabende auf dem Werksgelände, Flyeraktionen usw.).

2.6 Ergebnisse

Am 1. November 2007 wird das Insolvenzverfahren eröffnet. Die Betriebsbesetzung wird freiwillig aufgegeben, da nun kein Hausrecht (des Betriebsrats lt Presse) mehr besteht.

Die 122 Beschäftigten werden für 8 Monate in eine Transfergesellschaft übernommen und umgeschult (für regionale Autozulieferer, eine Großbäckerei sowie einen Kartongenhersteller). Unklar ist: Wer war daran beteiligt? Gab es Verhandlungen und eine Vereinbarung dazu? Verein „Bikes in Nordhausen“ bleibt mindestens 2 Jahre bestehen, um die Gewährleistungspflicht für das Strike Bike zu erfüllen.

Beschäftigte erhalten in der Transfergesellschaft 80% des letzten Nettolohns.

Zwei Vorschläge für Auffang/Transfergesellschaften standen zur Diskussion: einer von der IG Metall und einer vom eigenen Anwalt. Die Beschäftigten haben sich für letzteren entschieden.

2.7 Weiterer Verlauf

Der Insolvenzverwalter hat sofort die Schlösser ausgetauscht und einen Abriss-Trupp organisiert, der die Anlagen soweit demontiert hat, dass hier nichts mehr produziert werden kann. Die Auffanggesellschaft begann ihre Arbeit am 5. November 2007. Die LINKE hält weiterhin Kontakt, sonst lässt sich kein Politiker sehen.

Im April 2008 haben 75-80 der Beschäftigten in der Transfergesellschaft noch keine Arbeit gefunden, gehen voraussichtlich ab 1.7. in die Arbeitslosigkeit. Quote in Nordhausen 16-19%.

Am 21.3.2008 gründen 21 ehemalige Mitarbeiter die Strike-Bike GmbH, mit der in Teilen der alten Hallen und mit t.w. zurückgekauften, teils anderswo neu erworbenen Werkzeugen wieder Fahrräder produziert werden sollen, zunächst eine Neuauflage des Strike Bikes, dann weitere Fahrradmodell. Mit der FAU ist es zum Bruch gekom-

men, weil die Beschäftigten aus finanzierungstechnischen Gründen sich nicht als Genossenschaft, sondern als GmbH zusammengeschlossen haben.

2.8 Erfolgskriterien/Kritik

Der Fall Bike Systems ist zunächst einmal paradox: Während in anderen Fällen die Beschäftigten bei Ankündigung der Betriebsschließung ihre Arbeitskraft verweigern, um die finanziellen Kosten für das Unternehmen hoch zu treiben, so dass die Schließung letztlich unrentabel wird, stellt sich die Lage hier genau andersherum dar: Der Betrieb verzichtet mit der ersten Ankündigung der Schließung bereits auf die Arbeitskräfte, indem er sie freistellt (ihnen ist damit noch nicht gekündigt; das Unternehmen steht also noch in der Pflicht, Lohn zu zahlen). Und die Beschäftigten tun dann das genaue Gegenteil von Streik: Sie arbeiten selbstorganisiert weiter und fertigen in Eigenregie Fahrräder. Dies lässt sich aus der besonderen Situation erklären: Das Unternehmen hat bereits kein Interesse an der Arbeitskraftnutzung mehr, weil es an einer Marktbereinigung zugunsten des (früheren) Konkurrenten orientiert ist, an dem es erhebliche Anteile erworben hat. Die Beschäftigten möchten hingegen der Öffentlichkeit und potenziellen Investoren gegenüber (sei es symbolisch, sei es mit „realem“ Hintergrund) die Überlebensfähigkeit des Werkes demonstrieren.

Misst man den Erfolg allein an der Frage des Erhalts des Werks und der Arbeitsplätze, dann sind die Kämpfe um Bike Systems ein glatter Fehlschlag. Als „materieller“ Erfolg ist die Transfergesellschaft zu sehen, die es ohne die Proteste in dieser Form nicht gegeben hätte. Allerdings sind die Konditionen der Auffanggesellschaft letztlich nicht sonderlich gut und liegen nicht erheblich über den ersten Angeboten der Betriebsführungsseite. Legt man allerdings das Kriterium der politischen Aktivierung der Beschäftigten und der Bevölkerung an, sind die Kämpfe bei Bike Systems zu den erfolgreichsten überhaupt zu zählen. Die FAU berichtet nicht ohne Stolz, die Beschäftigten von Bike Systems hätten mit ihren Aktionen „Geschichte geschrieben“. Es hätte Selbstbewusstsein aufgebaut werden können, dass für die Produktion keine Chefs nötig sind. Aber: Die Entscheidungen seien insgesamt in eher kleinen Kreisen gefallen; eine breite basisdemokratische Kultur sei nicht entstanden (a&k).

Die Selbstdefinition von Erfolg der AktivistInnen fällt eher positiv aus (auch wenn der Betriebsrat abschließend von einem „verlorenem Kampf“ spricht): Mit der der Aktion, in Eigenregie ein Fahrrad zu produzieren, sei demonstriert worden, dass das Werk letztlich zukunftsfähig sei und dass die Beschäftigten selbsttätig Produktion und Vertrieb organisieren könnten. Offenbar war diese Produktion von Anfang an teilweise auch symbolisch gedacht, auch wenn die Beschäftigten wohl die Hoffnung nicht komplett aufgegeben hatten, dass es doch noch weitergehen könnte. Zwischenzeitlich gibt es immer wieder Gerüchte über mögliche Investoren (aus Betriebsrat und auch aus dem Wirtschaftsministerium). Der Insolvenzverwalter sieht aber von Beginn an keine Chancen und berichtet auch nichts von potenziellen Interessenten.

Von den Beschäftigten wird berichtet, dass sich ein deutlicher Bewusstseinswandel abgespielt hätte in Richtung einer stärker kämpferischen Orientierung. Es herrscht die Einstellung vor, man hätte früher aktiv werden müssen, zu Zeiten, als ein „wirklicher“ Streik noch möglich gewesen wäre (als ein Streik noch als Druckmittel eingesetzt werden konnte).

Abgesehen von den „großen“ Schließungsfällen, von denen viele Beschäftigte an großen Standorten internationaler Konzerne betroffen sind und die besonders breite Resonanz in der Öffentlichkeit und Politik erfahren haben (BenQ, Nokia, Infineon), ist Biko-Systems wohl derjenige Fall, der am meisten öffentliches Aufsehen erregt hat – trotz seiner geringen Größe. Grund dafür sind die eigenwilligen Aktionsformen, die breite Vernetzung in die Öffentlichkeit, aber möglicherweise auch die besondere „Trägerschaft“ der Proteste, die sich von gewerkschaftlicher Planung und Steuerung offenbar weitgehend abgekoppelt haben. Welche Folgen die Aktionen für die Gewerkschaftsbindung gehabt haben bleibt unklar. Einerseits haben die Beschäftigten erlebt, dass die Unterstützung von Organisationen notwendig ist. Andererseits wurde offenbar auch die Erfahrung gemacht, dass selbstorganisiert auch viel möglich ist (a&k). Indy-media berichtet von deutlichen Verwerfungen zwischen Belegschaft und IG Metall.

3. Bosch (Leinfelden-Echterdingen)

3.1 Unternehmen

3.1.1 Name/Rechtsform

Bosch Gruppe (= Robert Bosch GmbH u. Tochtergesellschaften), Unternehmensbereich Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik, Geschäftsbereich Power Tools.

3.1.2 Eigentümer

Die Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 92% bei der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stimmrechte sind mehrheitlich bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Sie übt die unternehmerische Gesellschafterfunktion aus. Die übrigen Anteile liegen bei der Familie Bosch und der Robert Bosch GmbH.

3.1.3 Branche/Produktion/Kunden

Bosch Gruppe: Technologie- und Dienstleistungsunternehmen in den Bereichen Kraftfahrzeugtechnik (Autozulieferer), Industrietechnik, sowie Gebäudetechnik und Gebrauchsgüter.

Bosch Power Tools: Elektrowerkzeuge (Handschleifer, Bohrmaschinen usw.) sowohl für den professionellen Einsatz (ca. 60%, z.B. Automontage, Bauindustrie, Handwerk) wie auch für den privaten Endkunden (Vertrieb über Baumärkte).

Bosch Leinfelden: Werkzeuge für den professionellen Bedarf, hoher Exportanteil, Fertigung für den gesamten Weltmarkt, außerdem Verwaltung, Vertrieb und Entwicklung.

3.1.4 Sitz/Standorte

Bosch-Gruppe: Zentrale in Stuttgart, Tochter und Regionalgesellschaften in mehr als 50 Ländern, in Deutschland ca. 60 Fertigungsstandorte.

Drei Fertigungsstandorte für Elektrowerkzeuge in Deutschland: Leinfelden, Sebnitz und Murrhardt

3.1.5 Umsatz

Bosch-Gruppe weltweit 43,7 Mrd. Umsatz (2006).

Unternehmensbereich Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik: 11 Mrd. Umsatz (2006), 7,7 Mrd. (2002).

Geschäftsbereich Elektrowerkzeuge: 2,4 Mrd. (2003), 12,7 Mrd. (2005), Umsatz in Deutschland davon ca. 11%.

3.1.6 Beschäftigte

Bosch-Gruppe 260.000 Mitarbeiter weltweit (D: 10.500).

Unternehmensbereich Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik: 56.900 Mitarbeiter.

Geschäftsbereich Elektrowerkzeuge: 14.000 Mitarbeiter (2005), 14.500 (2006).

Leinfelden: 1500 Mitarbeiter (2003), davon 500 in der Produktion.

3.2 Unternehmensstrategie

3.2.1 Unternehmensstrategie

Ökonomische Rahmenbedingungen: Sinkende Umsätze in Deutschland bei der Produktion von Elektrowerkzeugen, verstärkter Konkurrenzdruck durch Billiganbieter aus Fernost, hohe Preiskonkurrenz im Bereich Privatkunden, sinkenden Margen. Ab 2004/06 aber wieder deutlich verbesserte Umsatzzahlen in der Branche.

Bosch Power Tools verfolgt eine innovations-, qualitäts- und markenorientierte Produktions-, Vertriebs- und Marketing-Strategie, um sich von günstigen asiatischen Anbietern abzuheben, da es als aussichtslos erscheint, über einen reinen Preiskampf Marktanteile zu sichern. Dazu dient eine Strategie der verstärkten Kundenorientierung, die sich z.B. in der Einrichtung von Markenshops in Baumärkten mit besonderen Werbe- und Beratungsleistungen ausdrückt. Das Unternehmen beklagt allerdings immer wieder einen allgemeinen Preisverfall im Bereich der Elektrowerkzeuge. Auch im niedrigpreisigen Segment wird Bosch allerdings aktiv, wie sich im Zukauf der Einstiegspreis-Marke Skil zeigt.

Projekt „Profit 05“: Umsatzrendite sollte bis zum Jahr 2005 auf 7-8% steigen. Im Jahr 2003 lag der Wert bei 5%. Um die Renditesteigerung zu erreichen, sollte zunächst die 40-Stunden-Woche wieder eingeführt werden, dann wurde zudem auf eine Verlagerungsstrategie gesetzt.

3.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

In verschiedenen Bosch-Werken gibt es immer wieder Auseinandersetzungen um angedrohte Schließungen und Kämpfe um die Sicherung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen.

Parallel auch Auseinandersetzungen um geringere Lohnkosten (und Arbeitsplatzsicherung) im Werk Bosch-Werk Feuerbach (2004 bis mind. 2006), ebenso in Frankreich (Lyon), wo Mitte 2004 die Beschäftigten Mehrarbeit ohne Lohnausgleich zustimmen, wenn die geplante Verlagerung der Produktion von Dieselpumpen nach Tschechien nicht vollzogen wird, im Jahr 2006 Auseinandersetzungen in Waiblingen (Verpackungsmaschinen).

3.2.3 Fraktionen im Management

Keine Hinweise auf unterschiedliche Positionen innerhalb des Managements und auf mögliche Koalitionen von Betriebsrat mit der lokalen Geschäftsführung. Unklar ist, wer auf Seiten von Bosch die Verhandlungen geführt hat.

3.3 Verlauf der Auseinandersetzung

3.3.1 Zeitraum

Oktober 2003 (Ankündigung der Verlagerung von Arbeitsplätzen von Leinfelden nach Sebnitz) – Juli 2004

3.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Seit Mitte 2003 plant die Bosch-Leitung, die 40-Stunden-Woche einzuführen.

Oktober 2003: Konzernführung plant, einen großen Teil der Elektrowerkzeugfertigung von Sebnitz (Sachsen) nach China und Ungarn zu verlagern (vor allem: Zweihandwinkelschleifer). Die Produktion von Winkelschleifern soll dabei von Leinfelden nach Sebnitz verlagert werden, so dass 150 der 500 Produktionsarbeitsplätze entfallen sollen. Der Betriebsrat befürchtet, dass dies der Beginn einer Schließung des Gesamtwerks in Leinfelden oder zumindest den Abbau auch weiterer Funktionen dort bedeuten könnte. Zunächst lehnt die Betriebsleitung Verhandlungen ab, legt dann im Dezember 2003 aber die Verlagerungspläne kurzzeitig auf Eis.

Januar 2004: Die Geschäftsleitung pocht auf die Verlängerung der Arbeitszeit auf 40 Stunden bei gleichzeitigen Entgelteinbußen von 8%. Dafür sollen statt 150 nur noch 120 Stellen gestrichen werden. Die IG Metall lehnt insbesondere die Arbeitszeitverlängerung ab, weil dies – wie an der Stellenstreichung ersichtlich – zu Arbeitsplatzabbau führen würde. Offenbar haben aber zuvor bereits fast alle Arbeiter auf Initiative einiger Vorgesetzte individuell unterschrieben, dass sie bereit sind ohne Lohnausgleich fünf Stunden länger zu arbeiten (Netzwerk-Info Gewerkschaftslinker, 2/2004, Zeitpunkt unklar, weitere Informationen dazu fehlen).

3.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

Keine Streiks.

Demonstration im Februar 2004: IG Metall Baden-Württemberg ruft die im Land Beschäftigten von Bosch zu einer Kundgebung in Leinfelden auf (In der Zeitungsmeldung ist aber nicht der Arbeitsplatzabbau erwähnt, sondern nur die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche). Insgesamt kommen 5500 KollegInnen, auch von Daimler und von anderen umliegenden Betrieben zur Demonstration. Die Spätschicht geht in den Warnstreik.

März 2004: Demonstration von 500 Mitarbeitern gegen den Stellenabbau und anschließende Arbeitsniederlegung.

1 April 2004: Geschäftsleitung stimmt neuen Gesprächen über die Zukunft des Werks zu. Die Pläne für die Verlagerung von Arbeitsplätzen von Leinfelden nach Sebnitz sind zurückgenommen, Personalabbau sei kein Thema mehr, so Betriebsrat Wolfgang Mann. Ebenso ist die Einführung der 40-Stunden-Woche nicht mehr Verhandlungsziel der Geschäftsleitung. Über die weiteren Inhalte der Gespräche wird auch von Seiten des Betriebsrats vorerst nichts berichtet; der Betriebsrat zeigt sich aber offenbar zu Zugeständnissen bereit angesichts der Herausforderungen durch den verschärften Wettbewerbsdruck.

23. April 2004: Bosch verkündet als allgemeine Unternehmensstrategie, dass punktuell in bestimmten Werken zur 40-Stunden-Woche zurückgekehrt werden solle, wo Bosch aus Wettbewerbsgründen die Preise senken müsse. Insgesamt verbessern sich aber Umsatz und Gewinn angesichts der verbesserten Konjunkturbedingungen.

19. Juli 2004: Gesamtbetriebsrat, Bosch-Geschäftsführung und IG Metall haben sich auf einen Kompromiss geeinigt. Offenbar wurde der lokale Betriebsrat in die Verhandlungen nicht einbezogen. Der Gesamtbetriebsrat sieht das Verhandlungsergebnis insgesamt durchaus kritisch und verweist auf die guten Gewinne von Bosch von 400 Mio. Euro im Jahr. Als unklar gilt zu diesem Zeitpunkt noch, ob der Kompromiss am Standort angenommen wird.

27. Juli: Betriebsrat in Leinfelden stimmt dem Kompromiss zu (Wolfgang Mann). Bei der Betriebsversammlung votieren 70% der Beschäftigten für die Annahme (Betriebsrat hat freiwillig das Votum der Beschäftigten eingeholt).

3.4 Arbeitnehmer-Strategie

3.4.1 Ziele und Forderungen

Dezember 2003: Betriebsrat fordert Beschäftigungsgarantie für 10 Jahre.

Januar 2004: Gesamtbetriebsrat und IG Metall-Bezirk (Hofmann) lehnen die Arbeitszeitverlängerung auf 40 Stunden ab, ebenso Einbußen beim Entgelt.

Sonst ist nichts über explizite Forderungen bekannt, aber es ist davon auszugehen, dass es auch Forderungen nach Produktionszusagen, Investitionen usw. gab (siehe Abschluss).

3.4.2 Streikkonzept/Streikverlauf

Kein offizieller Streik geplant, aber mindestens zweimal Warnstreiks.

3.4.3 Gegengutachten

Gutachten des IMU-Instituts, hier wird festgestellt, dass die Kostenvergleiche zwischen Leinfelden und China in der von Bosch dargestellten Form nicht stichhaltig sind.

3.4.4 Aktionsformen

Demonstrationen und Warnstreiks.

3.4.5 Fraktionen im Betriebsrat

Lokaler Betriebsrat war an den Verhandlungen am Ende nicht beteiligt, hat aber zugestimmt (offen: ab wann war der lokale Betriebsrat nicht mehr dabei?). Unklar ist, ob es Spannungen zwischen Betriebsrat und IG Metall gab (kritische Töne um Verhandlungsergebnis aus dem Gesamtbetriebsrats *könnten* darauf hindeuten).

3.4.6 Internationale Koordination

Bosch verfügt über einen Euro-Betriebsrat (das sogenannte Europa-Komitee, EC, seit ca. 1996), der sich auch in Fragen der Standortverlagerung aktiv zeigt. Z.B. hat er bei der angedrohten Schließung des Bosch-Werkes im spanischen Alcalá (2007) eine Resolution gegen die Verlagerung des Werks verfasst. Die Proteste der spanischen Kollegen vor der Bereichsleitung in Deutschland in Schwieberdingen werden auch vom Deutschen Gesamtbetriebsrat sowie der IG Metall unterstützt, u.a. durch Beteiligung an der Demonstration (auch kostenlose Busse). Über eine mögliche Rolle des Eurobetriebsrats im Fall Leinfelden und internationale Unterstützung ist nichts bekannt.

3.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

3.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (Gewerkschaft, regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Mindestens eine große Demonstration mit Unterstützung der IG Metall (stellt Busse bereit), zu der 5500 Beschäftigte kommen, zum größten Teil aus anderen Bosch-Unternehmen wie auch von Daimler und anderen regionalen Betrieben.

Sonst keine Hinweise auf Unterstützung durch weitere gesellschaftliche Akteure. Auch Politiker werden in der Presse nicht zu diesem Thema zitiert.

3.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Nichts bekannt aus der Presse.

Im Netzwerkinfo ist von einer Unterschriftenaktion die Rede.

3.6 Ergebnisse

Die Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat im Juli 2004 haben folgende Ergebnisse gebracht:

- Beschäftigungssicherung bis 2007 (keine betriebsbedingten Kündigungen)
- Ernennung von Leinfelden zum Leitwerk für hochwertige Hämmer; Werk Leinfelden wird umstrukturiert und wird Kompetenzzentrum für die Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von hochwertigen Elektrowerkzeugen, Zusage von Investitionen in Höhe von 9 Mio.
- Bosch verpflichtet sich zur Facharbeiterausbildung und will künftig weiterhin zehn Azubis pro Jahr einstellen
- Drei Jahre Verzicht auf die Jahresprämien (ca. 25% eines Monatsverdienstes, in späteren Jahren auch mehr) in Leinfelden, sowie Sebnitz und Murrhardt
- künftige Tarifierhöhungen werden auf übertarifliche Zulagen angerechnet
- Senkung des Akkorddurchschnitts von 136 auf 130%
- Pausenzeiten von 15 Minuten werden auf Maschinenstillstandszeiten angerechnet
- flexible Arbeitszeitkonten
- Teilweise entfallen Überstundenzuschläge am Wochenende: Ausweitung der Arbeitszeit auf eine verlängerte Samstagsfrühschicht und eine Spätschicht bei Bedarf, jeweils ohne Überstundenzuschläge

Die Regelungen betreffen nicht nur diejenigen, die von der Verlagerung betroffen gewesen wären, sondern auch die übrigen Beschäftigten. Die Einkommenseinbußen entsprechen insgesamt ca. 7%. Das Unternehmen spart ca. sieben Millionen Euro ein.

3.7 Weiterer Verlauf

Im Jahr 2007 wird der Beschäftigungspakt um weitere 5 Jahre verlängert (bis Ende Juli 2012). Im Gegenzug wird aber eine weitere Ausweitung der Arbeitszeiten vereinbart: Der Samstag wird nunmehr komplett Regelarbeitstag. Die Erfolgsprämie wird (vereinbarungsgemäß entsprechend der Regelung von 2004) wieder gezahlt. Weitere 3,3 Mio. sollen am Standort investiert werden.

In der Zwischenzeit wurde bereits mehr investiert als die zugesagten neun Millionen Euro; „hunderte“ neue Ingenieure wurden hier zudem eingestellt (unklar: insgesamt Beschäftigtenaufbau am Standort?)

Bereich Powertools wächst seit zwei Jahren zweistellig, international ein gewisser Arbeitsplatzaufbau (um 500 auf 14.500, vor allem in Osteuropa und Asien).

3.8 Erfolgskriterien/Kritik

Die Auseinandersetzung bei Bosch-Leinfelden drehte sich nicht allein um die Frage des Arbeitsplatzerhalts, sondern bereits frühzeitig um die Frage der Arbeitszeiten und –kosten (geforderter Rückkehr der 40-Stunden-Woche) – die natürlich im Zusammenhang mit der Frage des Arbeitsplatzerhalts steht. Fragen der Kostenreduzierung durch Intensivierung der Arbeit (Rücknahme von Pausenregelungen), durch Lohnkürzungen und Arbeitszeitverlängerung standen von Beginn an in Zusammenhang mit der Frage der zweistufigen Standortverlagerung von Leinfelden nach Sebnitz und von dort nach China und Ungarn.

Unklar ist, inwieweit von Seiten der Unternehmens der Arbeitsplatzabbau vor allem als Druckmittel eingesetzt wurde, um die Beschäftigten zu Zugeständnisse zu bringen. Denkbar wäre, dass von Beginn an ein geringerer Arbeitsplatzabbau als der zunächst geforderte einkalkuliert war. Dafür spricht, dass die Verlängerung der Arbeitszeiten bereits vor der angedrohten Teilschließung anvisiert worden war.

Die Ausgangsbedingungen für Kämpfe waren offenbar recht gut, weil das Werk in Leinfelden wohl ausgelastet war und mögliche Produktionsausfälle durch Kämpfe das Unternehmen ökonomisch durchaus getroffen hätte (die alternativen Produktionsstandorte standen zum Zeitpunkt der Ankündigung ja noch nicht zur Verfügung). Streiks durchzuführen stand von Seiten der Gewerkschaft aber offenbar nicht zur Diskussion. Insgesamt scheint der Mobilisierungsgrad wohl gar nicht sonderlich hoch gewesen zu sein (eine größere Demonstration, wohl kaum öffentliche Mobilisierung außer einer Unterschriftenaktion).

Das Ergebnis der Kämpfe und Verhandlungen besteht einerseits in der Sicherung der Arbeitsplätze, andererseits in erheblichen Entgelteinbußen. Positiv ist zu verbuchen, dass weder die Arbeitszeitverlängerung durchgeführt werden konnte noch, dass die Normen des Flächentarifvertrags unterschritten worden sind. Hinsichtlich der Entgeltreduzierung hat sich allerdings das Unternehmen wohl fast ganz durchgesetzt (7% statt den ursprünglich geforderten 7,5%, allerdings widersprüchliche Angaben).

Gemeinhin positiv bewertet wird das Investitions- und Strukturkonzept als Verhandlungsergebnis, das eine längerfristige Sicherung des Standorts möglich macht. Offenbar war dies auch eine ausdrückliche Verhandlungsstrategie von Seiten des Gesamtbetriebsrats und der IG Metall (die teilweise wohl noch oberhalb von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherheit rangiert, wie angedeutet wird in einem Zitat). Hierin werden auch der besondere Erfolg und der Vorbildcharakter der Auseinandersetzungen um das Werk gesehen.

4. BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH (Berlin-Spandau)

Dokumentation „Es geht nicht nur um unsere Haut“ (Jochen Gerster, Rechtsberater des Betriebsrats, Hüseyin Akyurt, Leiter des Vertrauensleutekörpers u.a.) liegt vor

4.1 Unternehmen

4.1.1 Name/Rechtsform

BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH, Standort Berlin-Spandau

4.1.2 Eigentümer

Joint Venture von Bosch und Siemens

4.1.3 Branche/Produkt/Kunden

Herstellung von Waschmaschinen

4.1.4 Sitz/Standorte

Zentrale München, 7 Fertigungsstandorte in Deutschland, weltweit 43 Fabriken in 15 Ländern

4.1.5 Umsatz

2005: 7,3 Mrd. Euro, hoher Auslandsumsatzanteil

4.1.6 Beschäftigte

BSH weltweit 35.500, Deutschland 14.000

Standort Berlin: 1050, davon 600 in der Produktion (diejenigen, die von der Stilllegung betroffen sein sollten). Arbeitsplatzabbau von 216 Stellen im Ergebnis.

Neben der Produktion hier Service-Abteilungen wie Entwicklung, Controlling, Qualitätsmanagement, Einkauf, Informationstechnologie. Auch Regionallager für Fertigeräte und Lieferzentrum.

4.2 Unternehmensstrategie

4.2.1 Unternehmensstrategie

Desinvestitionsstrategie für das Berliner Werk: keine Modernisierung seit längerer Zeit.

Die Produktion in Berlin wurde bereits seit den 1990er Jahren zugunsten neu aufgebauter ausländischer Standorte heruntergefahren. Allerdings auch deutschlandinterne Konkurrenz (Werk Nauen in Brandenburg ohne Tarifbindung und mit längerer Arbeitszeit).

4.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Bereits seit längerer Zeit Ausbau von Standorten im Ausland (z.B. Osteuropa, auch China), in diesem Zusammenhang wurde die Produktion in Berlin bereits früher auf ca. ein Drittel heruntergefahren. Auch Wäschetrocknerproduktion von Berlin nach Polen verlagert.

Bereits vorangegangener starker Arbeitsplatzabbau am Standort Berlin von 3100 (Anfang 90er Jahre) auf 1000 Beschäftigte.

4.3 Verlauf der Auseinandersetzung

4.3.1 Zeitraum

2005-2006, Heiße Phase: September bis Oktober 2006

4.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Bereits im Mai 2005 gibt die Geschäftsleitung bekannt, dass die Fertigung eingestellt werden soll. Nach Protesten und ersten Verhandlungen sowie Streiküberlegungen zieht die Geschäftsleitung den Stilllegungsbeschluss dann im August 2005 zurück. Allerdings wird schon die Vorproduktion für andere Standorte abgebaut (offenbar auch um der Belegschaft Druckmittel zu nehmen).

4.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

Erneute Schließungsankündigung im September 2006; Dreiwöchige Betriebsversammlung vom Anfang September 2006 an.

15. September 2006: Beschäftigte besetzen die Werkstore und kontrollieren die Autos, so dass keine Geräte und Produktionsmittel aus dem Betrieb entfernt werden. Schließlich werden die Zufahrten komplett blockiert (später während des Streiks will die Geschäftsleitung die freie Zu- und Abfahrt juristisch erzwingen, dies endet mit einem Vergleich vor Gericht: eine Gasse für Streikbrecher wird freigehalten, wird aber vom Betrieb nicht genutzt). Das Werksgelände wird insgesamt 5 Wochen lang durch die Belegschaft kontrolliert.

18./19. September: Verhandlungen über die Fortführung der Waschmaschinenproduktion scheitern. Die IG Metall hatte angeboten, insgesamt 7,5 Mio Euro bei Löhnen, Urlaubsgeld und 13. Monatsgehalt einzusparen. Anschließend Urabstimmung für Streik: 95% Zustimmung.

25. September Beginn des Streiks.

5. Oktober: „Marsch der Solidarität“ zu anderen Standorten von BSH sowie zu Betrieben anderer Unternehmen, die von Schließung bedroht sind, beginnt.

17. Oktober 2006: Verhandlungen werden wieder aufgenommen.

18. Oktober: Einigung, die von der gewerkschaftlichen Verhandlungskommission unterschrieben wird. Der Leiter des Vertrauensleutekorpers BSH (ebenfalls Mitglied der Verhandlungskommission) lehnt den Kompromiss allerdings ab. Betriebsrats-Vorsitzender hat dem Kompromiss dagegen zugestimmt.

Kompromiss wird von der Tarifkommission der IG Metall gebilligt (mit 9:6 Stimmen). 67% der Belegschaft lehnen den Kompromiss, über den sie anscheinend erst im Nachhinein informiert werden, ab. Trotzdem Ende des Streiks (nach der Gewerkschaftssatzung reich ein Quorum von 25% der Beschäftigten, die für die Wiederaufnahme der Arbeit votieren).

Einige Beschäftigte wollen zunächst auch nach dem Ende des offiziellen Streiks weiter streiken, geschieht aber nicht. Die Streikversammlung fordert aber mit großer Mehrheit Nachbesserungen: Verbesserung der Abfindungs- und Vorruhestandsregelungen, keine betriebsbedingten Kündigungen. Der Leiter des Vertrauensleutekorpers und der Betriebsrats-Vorsitzende fahren mit diesem Auftrag zur Bezirksleitung, die allerdings offenbar keine Aussichten für weitere Verhandlungen sieht.

Abschlusskundgebung in München wird abgesagt.

4.4 Arbeitnehmer-Strategie

4.4.1 Ziele und Forderungen

Zu den offiziellen Forderungen beim Streik siehe Streikkonzept.

Von Seiten des Betriebsrats und Vertrauensleutekorpers:

- Erhalt des Standorts
- Mehr Mitbestimmungs- und Kontrollrechte über Investitions- und Standortentscheidungen durch Betriebsrat und Gewerkschaften
- Verbot oder Moratorium für Massenentlassungen und Werksschließungen, wenn der Konzern schwarze Zahlen schreibt
- Erweiterung des Streikrechts

Es ging also auch um *politische* Forderungen, die über Standorterhalt und soziale Abfederung von Entlassungen hinausgehen.

4.4.2 Streikkonzept

Offizielles Streikziel der IG Metall: Abfindung in Höhe von drei Monatslöhnen pro Beschäftigungsjahr, Bildung eines Härtefonds. Tatsächliches Kampfziel aber Sicherung des Standortes und Erhalt der Arbeitsplätze.

Kritik aus Teilen der Belegschaft allerdings: bereits frühzeitig zu stark kompromissorientierte Verhandlungsstrategie.

4.4.3 Gegengutachten

Gegenrechnung gegenüber der Behauptung, BSH mache 30 Euro Verlust pro Waschmaschine. Ergebnis: BSH macht hier nur weniger Gewinn als an anderen Standorten (unklar: gab es explizite Gegengutachten? Wer hat dies berechnet?).

4.4.4 Aktionsformen

- dreiwöchige Betriebsversammlung
- Streik
- Besetzung und Blockade der Werkstore und Kontrolle der Ein- und Ausgänge (um die Entfernung von Betriebsmitteln zu verhindern)
- ständige gemeinschaftliche Aktionen auf dem Werksgelände: Grillen, Kochen, Herstellen einer Streikzeitung, Feiern

4.4.5 Fraktionen im Betriebsrat

Ganz unterschiedliche Positionen der Betriebsräte an den unterschiedlichen Standorten. Im Billiglohnwerk Nauen fährt der Betriebsrat eine Strategie der vertrauensvollen Zusammenarbeit; dort keine Kämpfe gegen Billiglöhne, fehlende Tarifbindung, wenig Zusammenarbeit mit der IG Metall. Keine näheren Informationen zum Werk Berlin.

4.4.6 Organisationsgrad

Keine konkreten Zahlen, aber insgesamt hoch in der Produktion.

4.4.7 Akteure

Die IG Metall trägt den Protest von Beginn an; dann allerdings Konflikt mit der Belegschaft.

Aktiver Vertrauensleutkörper, scheint wesentlich für die Mobilisierung gewesen zu sein. Der Leiter des Vertrauensleutkörpers hat im Wesentlichen die Rolle des Streikführers inne.

Eine wichtige Rolle spielt auch der Betriebsrat – dessen Position ist allerdings teilweise nicht recht klar. Dem letztlichen Kompromiss hat der Betriebsrats-Vorsitzende zuge-

stimmt, dafür erntet er erhebliche Kritik. Daraufhin verlangt auch er Nachbesserungen. Der Betriebsrat gilt insgesamt als in der Belegschaft akzeptiert.

Ansonsten keine Hinweise auf wichtige Beteiligung weiterer Akteure (Parteien, Politgruppen usw.).

4.4.8 Verhältnis der Akteure zueinander (Belegschaft, BR, GBR, IG Metall, sonstige)

Die Proteste werden von Beginn an weitgehend von der IG Metall getragen und unterstützt. Die Farben der IG Metall sind auch bei den Protestveranstaltungen prägend, werden aber nach und nach auch durch individuelle Transparente ersetzt.

Die Belegschaft wirft der IG Metall bereits frühzeitig vor, dass sie in Verhandlungen zu weitgehende Kompromisse mit der Geschäftsleitung eingehen will (Kompromissangebot vom September 2006). Stärkster Konflikt zwischen Teilen der Beschäftigten und Gewerkschaft, als kurz vor der zentralen Abschlusskundgebung in München im Rahmen des „Marsches der Solidarität“ eine verhandelte Einigung zustande kommt, zu der auch gehört, Proteste außerhalb von Berlin zu unterlassen. Einige Beschäftigten fühlen sich verraten, zumal zuvor von der Verwaltungsstelle noch zugesagt worden sei, die Abschlusskundgebung unabhängig von den Verhandlungsergebnissen durchzuführen. Aber auch Gegenstimmen aus der „Reisegruppe“: Wäre der Protestmarsch zu Ende geführt worden, wären alle Arbeitsplätze abgebaut worden. Auch Warnungen vor überzogenen Erwartungen.

„Marsch der Solidarität“ von der IG Metall unterstützt und organisiert, aber teilweise Kritik daran, dass bei den besuchten Orten der Ablauf und die Unterstützung schlecht organisiert gewesen sein soll (Kritik an der zentralistischen Planung durch die Zentrale in Frankfurt statt stärker auf die Verwaltungsstellen zu setzen). Starke Kritik aus der Belegschaft daran, dass die Beschäftigten nicht vor der zentralen Einigung am Ende beteiligt, sondern erst nachträglich informiert wurden. Kritik also nicht nur am Verhandlungsergebnis, sondern an der Art und Weise, wie es zustande gekommen ist. Im Anschluss lehnt die Belegschaft den erzielten Kompromiss mehrheitlich ab, bleibt aber unter dem Quorum von 75%, das für eine Fortsetzung des Streiks nötig gewesen wäre. Der Bezirksleiter und weitere Gewerkschaften, die das Ende des Streiks verkünden, werden wohl mit „Haut ab“-Sprechchören aus der Versammlung vertrieben.

Die Streikversammlung fordert mit großer Mehrheit Nachbesserungen:

- Verbesserung der Abfindungs- und Vorruhestandsregelungen,
- Keine betriebsbedingten Kündigungen
- vorzeitige Pensionierungen

Schwer zu entscheiden ist, von dem die wichtigsten Ideen für Aktionen und Aktivitäten ausgehen. Laut der BSH-Dokumentation wurden die Ideen im Wesentlichen „von unten“ und im Betriebsrat entwickelt und anschließend erst von der Gewerkschaft aufgegriffen (einschließlich Streik). Auch die weiteren Aktionen, z.B. der Marsch der Solidarität, ist dieser Quelle nach ein Produkt von Überlegungen der Belegschaft selbst. Getragen werden die meisten Aktionen und Aktivitäten aber von der IG Metall.

4.4.9 Internationale Koordination

Internationale Gewerkschafterkonferenz 13.10.2006: Gewerkschaftsvertreter aus Spanien, Polen und der Türkei (die für die dortigen BSH-Werke verantwortlich sind).

4.4.10 Stimmung in der Belegschaft (Streikbruch)

Belegschaft insgesamt sehr kampfbereit, so auch mehrheitliche Ablehnung des ausgehandelten Kompromisses. Es ist allerdings nicht gelungen, alle Beschäftigten in die Streiks einzubeziehen: Insgesamt haben 450 Beschäftigte gestreikt, ausschließlich aus der Produktion (Verhandlungsergebnis ist auch gültig für die anderen Bereiche, z.B. Angestellte). Die Angestellten aus Entwicklung und Verwaltung konnten nicht aktiviert werden.

Diskussionen, den Streik auch nach dem offiziellen Ende weiterzuführen.

4.4.11 Rahmenbedingungen (hinderliche und förderliche Bedingungen des Kampfes)

- bereits vorher offenbar systematische Desinvestitionspolitik des Unternehmens, so dass die Druckmittel der Belegschaft reduziert sind
- funktionierender Vertrauensleutkörper als wichtige Basis der Mobilisierung
- zu großen Teilen ausländische Belegschaft

4.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

4.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Rede von Bürgermeister Wowereit, Unterstützung von Wirtschaftssenator Harald Wolf und vielen anderen Politikern (vorwiegend regional und / oder aus der Linken, z.B. Lafontaine, aber auch Podiumsdiskussion mit Vertretern aller Parteien).

Solidaritätsadressen von Betriebsräten und Vertrauensleutkörper von verschiedenen anderen Betrieben.

Unterstützung des „Marsches der Solidarität“ von anderen Belegschaften.

Unterstützung von der Kirche in Leipzig beim Marsch der Solidarität.

4.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Ab dem 5.10.06: 2-wöchiger „Marsch der Solidarität“ von Berlin nach München, auf dem Weg dorthin gemeinsame Betriebsversammlungen mit den anderen Standorten. Auch Bezug zu Kämpfen gegen Sozialabbau (z.B. Kundgebung gegen Gesundheitsreform). Also Versuch, über den eigenen Standort hinaus die Belegschaften anderer Werke zu mobilisieren und um Solidarität zu werben. Reise auch zu den Standorten von anderen Unternehmen, die geschlossen werden sollen, z.B. nach Kamp-Lintfort (BenQ) und zu den Werken von Konkurrenzunternehmen (Miele, AEG/Electrolux: dort gemeinsame Proteste mit den ebenfalls von Schließung bedrohten Beschäftigten). Feste Reisegruppe von 50 KollegInnen, zu einzelnen Kundgebungen reisen noch Kollegen nach.

Unterschiedliche Erfahrungen: in Ostdeutschland z.T. wenig Unterstützung (Werk Nauen, Leipzig), auch Erfahrungen mit Ausländerfeindlichkeit. Große Resonanz und Unterstützung bei der AEG in Nürnberg und BenQ in KampLintfort.

Fast täglich erscheinende Streikzeitung, wird in der Stadt und vor dem Standort Nauen verteilt.

Verschiedentliche öffentlichkeitswirksame Aktionen, z.B. öffentliche Waschaktion an der Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche.

4.6 Ergebnisse

- Erhalt der Fertigung am Standort
- Sozialplan: Abfindung 1,6 Monatslöhne pro Beschäftigungsjahr (Volumen: 25 Mio Euro)
- Transfergesellschaft
- Abbau von 215 Arbeitsplätzen (von 566 bleiben 370 Arbeitsplätze erhalten), weitere 30 Arbeitsplätze verbleiben bei der Muttergesellschaft in Berlin
- Beschäftigungssicherung bis 31.12.2010
- Zugeständnisse im Wert von 8,5 Mio. Euro (u.a. Kürzung von Schicht- und Leistungszulagen, Urlaubs/Weihnachtsgeld, unbezahlte Verlängerung der Arbeitszeit, keine Übernahme der tariflichen Entgelterhöhung); davon 5,8 Millionen über tarifliche Komponenten und 2,7 Millionen Euro über betriebliche Komponenten.
- IG Metall verpflichtet sich auf Kundgebungen gegen BSH außerhalb Berlins zu verzichten (dadurch Absage der zentralen Kundgebung in München)

4.7 Weiterer Verlauf

Weitere Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, teilweise über Einigungsstellen. Ergebnis: 16 Kollegen können in anderen Werken der BSH untergebracht werden.

Nachträgliche Protest der Angestellten, die von den Kompromiss auch betroffen sind: Unterschriftenaktion.

Unklar, wie es nach Auslaufen der Beschäftigungssicherung weiter geht. Der Betriebsrat will sich frühzeitig dafür einsetzen, dass Investitionen für das Werk gesichert sind.

4.8 Erfolgskriterien/Kritik

Standorterhalt und Arbeitsplatzsicherung: Einer der Fälle, wo eine Betriebsschließung tatsächlich durch einen Streik verhindert werden konnte – insofern also ein erheblicher Erfolg. Allerdings deutlicher Stellenabbau.

Sicherung der Entlohnungs- und Arbeits(zeit)bedingungen: Deutliche Abstriche bei Entgelten, Verlängerung der Arbeitszeit, Unterschreitung der Tarifstandards.

Politisierung/Lerneffekte: Hoch – sowohl in Bezug auf eine betriebspolitische Politisierung wie auch in Bezug auf allgemeinere politische Zielsetzungen. Von Beginn an auch auf die Politik abzielende Forderungen; teilweise auch Verbindung mit Protesten gegen Sozialabbau.

Vernetzung: Vergleichsweise hoch: Verbindung mit Protesten gegen Arbeitsplatzabbau und Schließungen auch in anderen Werken von anderen Unternehmen. Gewisse internationale Einbindung.

Selbstkritisch wird vom Vertrauensleutekörper-Leiter resümiert: Es sei nicht gelungen, den Protest auf den Konzern auszuweiten und auch nicht gelungen, alle Beschäftigengruppen zu mobilisieren (insbesondere Angestellte aus Verwaltung und Entwicklung). IG Metall wertet die Ergebnisse als großen Erfolg. Viele Beschäftigte sind nicht zufrieden und hatten sich offenbar mehr erwartet.

Die dreiwöchige Betriebsversammlung wird als bis dahin längste Betriebsversammlung in Deutschland überhaupt eingeschätzt.

5. CNH Baumaschinen GmbH (Berlin)

IG Metall Dokumentation liegt vor

5.1 Unternehmen

5.1.1 Name/Rechtsform

CNH Baumaschinen GmbH Berlin

5.1.2 Eigentümer

CNH ist Tochter des FIAT-Konzerns, vorher Orenstein & Koppel (130 Jahre Tradition), ab 1941 Tochter von Hoesch; 1992 Übernahme von Hoesch durch Krupp (später Thyssen-Krupp). Für Thyssen-Krupp gehört der Baumaschinensektor nicht zum Kerngeschäft. 1998 wird New Holland zum Großaktionär von O&K. New Holland gehört zum FIAT-Konzern und fusioniert 1999 mit Case und firmiert heute unter CNH Global N.V.

5.1.3 Branche/Produkt/Kunden

weltweit drittgrößter Hersteller von Bau- und Landmaschinen

In Berlin Produktion von Radbaggern, Radladern und Planiermaschinen

5.1.4 Beschäftigte

593 Beschäftigte

5.2 Unternehmensstrategie

5.2.1 Unternehmensstrategie

Ende der 1990er Jahre: Krise der Automobilproduktion von FIAT.

„Um die Sanierung des Konzerns voran zu treiben, benötigte FIAT enorme finanzielle Mittel. Da diese Mittel im Kerngeschäft kurzfristig nicht erwirtschaftet werden können, werden über das FIAT Cash-Management Quersubventionierungen innerhalb des Konzerns vorgenommen. Gerade die gut verdienenden Konzerntöchter Iveco und CNH scheinen zur Rettung von FIAT Auto herangezogen zu werden, indem die liquiden Mittel die Auto-Verluste decken ... Auch für O&K in Berlin Spandau bedeutet dies, dass erwirtschaftete Gewinne über Jahre abgeführt wurden. Investitionen sind auf ein Minimum zurückgeführt worden. Das Abschreibungsvolumen liegt in den letzten Jahren immer oberhalb der Investitionen und das Anlagevermögen nimmt stetig ab. Die wichtigsten Bestandteile der technischen Ausstattung stammen noch aus dem Aufbau des Werkes Ende der 80er Jahre ... Die lokale Geschäftsführung ... spricht Ende 2005

schließlich von der Schließung des Betriebs in Berlin-Spandau. Die Produktionskapazitäten .. seinen nur noch zu einem Drittel ausgelastet“ (CNH Dokumentation 2006: 8).

Kritik des Betriebsrats: falsche Preispolitik (interne Verrechnungspreise zum Nachteil von O&K, Aufgabe des O&K-Vertriebsnetzes; Aufgabe der eigenen Markenpolitik, Konzentration auf Case und New Holland).

Geplantes Auslaufen der Produktion von Baumaschinen und hiermit zusammenhängenden Bereiche, sowie des Ersatzteilverkaufs bis zum 30. Mai; Schließung bis zum 30. Juli 2006; Wegfall von 440 Arbeitsplätzen in Produktion.

Verlagerung der Produktion nach Italien (lt. Pressebericht), Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung will CNH hingegen in Berlin lassen.

5.2.2 Fraktionen im Management (z.B. Verhältnis Betrieb/Konzern)

Strikt zentralisierte Entscheidungsabläufe, streng hierarchische Entscheidungsstrukturen: „Alle wichtigen Entscheidungen im weit verzweigten Konzern von FIAT S.p.A. gehen von der Turiner Machtzentrale aus. In keiner Phase der Auseinandersetzung im CNH/O&K-Streik konnten die CNH-Verhandlungsführer entscheiden. Sie hatten eher die Funktion von Unterhändlern.“ (CNH Dokumentation 2006: 11)

5.3 Verlauf der Auseinandersetzung

5.3.1 Zeitraum

Januar 2006 – Juni 2006

5.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Schriftliche Ankündigung der Schließung im Jan 2006.

5.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

21.2.2006 bis 8.6.2006 (107 Tage – längster Arbeitskampf in der Berliner Nachkriegsgeschichte).

Im Dezember 2005 und Januar 2006 finden Demonstrationen und Aktionen statt (Blockade der Tore für 5 Stunden, Informationsgespräche im Betriebsrats-Büro), Dienst nach Vorschrift. Teil der Belegschaft fordert Betriebsbesetzung.

Urabstimmung: 92,3% für unbefristeten Streik

Nach einer Woche Streik erwirkt die Firmenleitung vor dem Arbeitsgericht Zugang zum Werksgelände, mit dem Ziel, Gerätschaften, die z.T. verkauft sind, auszuliefern. Belegschaft kann jedoch den Abtransport am Haupttor verhindern.

Tägliche Streikversammlung, Schichtversammlungen, ständige Präsenz der Streikleitung auch in „persönlichen“ Gesprächen, kontinuierlich erscheinende Streikzeitung.

5.4 Arbeitnehmer-Strategie

5.4.1 Ziele und Forderungen

Sozialtarifvertrag: Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen für 24 Monate bei Fortzahlung des Entgelts; Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr; Übernahme der Kosten für die Beendigung der Ausbildung.

5.4.2 Streikkonzept

Ausrichtung auf einen langfristigen Streik, denn nur mehrwöchiger Streik kann wirtschaftlichen Druck ausüben, da Finalproduzent. „Erst nach dem 80. Streiktag kam Bewegung in die Verhandlungen“ (ebd.: 44)

Es gelingt, die Medienberichterstattung über die ganze Laufzeit des Konflikts aufrecht zu erhalten. Drei Gründe: (a) nach Samsung, JVC und AEG weiterer Höhepunkt im Kampf gegen Betriebsschließung, (b) Konzern greift Subventionen ab, (c) Öffentlichkeit durch ständige Politikerauftritte. „Der CNH-Streik wurde zum Symbol des Widerstands gegen den industriellen Kahlschlag in Berlin.“ (ebd.: 46)

5.4.3 Aktionsformen

Streik

Protest wird weiter ausgeweitet: Belegschaft protestiert vor der Berliner FIAT-Zentrale und nehmen die internationale Dimension des Konflikts auf: „Sie fahren nach Leipzig zur Automobilmesse AMI, nach Paris zur Baumaschinenmesse INTERMAT, nach Brüssel zum Europäischen Parlament, nach Turin zur Demonstration am 1. Mai mit anschließendem Treffen mit italienischen Gewerkschaftern und nach Athen zum Europäischen Sozialforum.“ (CNH Dokumentation 2006: 27)

Öffentliche Aktionen in Berlin: u.a. wird mit einem 1,2 km langen Transparent der Platz der Republik umarmt mit Beteiligung von anderen Berliner Metallbetrieben, eine Aktion rund um die Siegessäule und am Brandenburger Tor, Kundgebung vor dem Roten Rathaus in Berlin und vor dem Berliner Dom, Aktionen mit Kinderfest in Spandau.

5.4.4 Organisationsgrad

Insgesamt 62,12%, ArbeiterInnen: 90,52%

5.4.5 Stimmung in der Belegschaft (Streikbruch)

„Der größte Teil der Belegschaft ist kampfbereit und will die Produktion sofort stilllegen... Ein kleinerer Teil ist gegen einen Arbeitskampf und hofft auf den Erhalt des Ar-

beitsplatzes, denn der Vertrieb, die Konstruktion und die technische Erprobung sollen vorerst erhalten bleiben. Die Spaltung setzt sich auch im späteren Streik fort.“ (ebd.: 13). Streikbruch gab es im Verlauf der Auseinandersetzung von zwei Seiten: Zum einen von Angestellten aus den Bereichen Konstruktion und Verwaltung, darunter auch 18 Gewerkschaftsmitglieder; zum anderen von Kollegen der Fa. Rohwedder, ein Vertriebs- und Serviceunternehmen für CNH-Baumaschinen, die Geräte wegschaffen, mit denen die Tore blockiert worden waren.

5.5 Ergebnisse

Schließung der Produktion wird vom 31.7. auf 30.11.2006 verschoben; 333 Beschäftigte verloren ihren Arbeitsplatz. Produktion von Gradern mit mindestens 22 Beschäftigten wird bis 31.12.2008 fortgesetzt.

- Sozialplan (29 Millionen): Abfindung 1,4 Monatsgehälter Brutto pro Beschäftigtenjahr
- Beschäftigungsgesellschaft für 12 (?) Monate
- Fortsetzung der Ausbildung bei CNH oder anderen Unternehmen.
- Annahme des Ergebnisses mit 71,43 %
- Beauftragung einer Unternehmensberatung, Investoren für die Anschlussnutzung des Standortes zu suchen

5.6 Weiterer Verlauf

Übernahme des Werks (langfristiger Pachtvertrag) durch die Fa. ALD Vacuum Technologies aus Hanau, die Vakuumanlagen für die Solarbranche und die Luftfahrtindustrie herstellt. Die vom Berliner Senat zugesicherte Pacht wird als „außerordentlich günstig“ geschildert. ALD will in 2007 70 Arbeitsplätze, in 2008 weitere 80 Arbeitsplätze in Berlin schaffen. Diese sollen vornehmlich aus der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft besetzt werden.

5.7 Erfolgskriterien/Kritik

Selbsteinschätzungen der beteiligten Akteure: „Der Streik der CNH-Belegschaft zeigt, dass ohne Eingriff in die Entscheidungsfreiheit der Unternehmen, ohne politische Kontrolle von Investitions- und Verlagerungsentscheidungen der Konzerne Kämpfe um den Erhalt der Arbeitsplätze letzten Endes nicht erfolgreich geführt werden können.“ (Luis Sergio, Verwaltungsstelle Berlin, betriebl. Leiter des CNH-Streiks in: CNH Dokumentation 2006: 6).

6. ThyssenKrupp Drauz Nothelfer (Ravensburg)

6.1 Unternehmen

6.1.1 Name/Rechtsform

ThyssenKrupp Drauz Nothelfer GmbH, Ravensburg (TKDN)

6.1.2 Eigentümer

ThyssenKrupp Drauz Nothelfer GmbH gehört zu ThyssenKrupp Technologies. ThyssenKrupp gehört zu 25,1% der Alfried Krupp von Bohlen und HalbacStandorth-Stiftung, 72% befinden sich in Streubesitz (u.a. auch institutionelle Anleger).

6.1.3 Branche/Produkt/Kunden

Stahl- und Rüstungsunternehmen

Drauz Nothelfer ist als Dienstleister und im Betriebsmittelbereich rund um das Produkt Karrosserie tätig (plant und produziert also komplette Anlagen zum Karrosseriebau, z.B. Laserschweißanlagen, Umformtechnik, Montageanlagen). In Heilbronn fertigt Drauz auch selbst Karrosserien, und zwar für Kleinstserien bzw. Karrosserieteile (Z.B. produziert Drauz Heilbronn seit den 1950er Jahren Karrosserien für den Ford Transit, heute für Lamborghini).

6.1.4 Sitz/Standorte

Drauz Nothelfer hat weltweit zehn Unternehmens-/Produktionsstandorte, davon sechs in Deutschland (drei in den USA, einen in Brasilien, einen in China). Hinzu kommen Vertriebs- und Engineeringgesellschaften in weiteren Ländern.

Standorte in Deutschland: Heilbronn, Hohenstein-Ernstthal, Lockweiler (hier zwei rechtlich getrennte Betriebe), Ravensburg, Weinsberg

6.1.5 Unternehmensgeschichte

Die ThyssenKrupp Drauz Nothelfer GmbH ist 2005 durch Verschmelzung von ThyssenKrupp Drauz und Nothelfer (auch zu ThyssenKrupp gehörig) entstanden. Beides sind Traditionsunternehmen: Drauz wurde 1900, Nothelfer 1921 gegründet. Drauz ist 1989 von Hoesch übernommen (und dadurch zu ThyssenKrupp gekommen). Nothelfer gehört schon länger zu Thyssen (1969 erst von den Rheinischen Stahlwerken übernommen, 1974 dann in die Konzernstruktur von Thyssen eingegliedert). Der Standort Ravensburg gehörte vor der Verschmelzung zu Nothelfer.

6.1.6 Umsatz

Keine Angaben

6.1.7 Beschäftigte

Drauz Nothelfer: In 2005 (Jahr der Verschmelzung von Drauz und Nothelfer) 2.900 Beschäftigte im Inland, weltweit 3.400

Standort Ravensburg: 430 vor der Schließungsankündigung, Ende 2007: 380 / 450 (widersprüchliche Angaben)

6.2 Unternehmensstrategie

6.2.1 Unternehmensstrategie

Die Stellung des Autozuliefergeschäfts von ThyssenKrupp war in den letzten Jahren offenbar umstritten. 2001 sollte der Bereich (inkl. Karrosserien) noch ausgeweitet werden, ThyssenKrupp sollte zu einem der weltweit großen Autozulieferer gemacht werden (zu diesem Zweck wurden verschiedene Unternehmen aufgekauft).

2005/06 hat die (dann aufgelöste) Automotive-Tochter ein negatives Vorsteuerergebnis von 53 Mio Euro und eine Kapitalrendite von -1,8% (Gesamtkapitalrentabilität ThyssenKrupp: 18%).

2006 wird von der schwindenden Bedeutung dieses Geschäftsbereichs berichtet (geringe Gewinne, aber noch hohe Beschäftigtenzahlen), auch von (dementierten) Gerüchten, dass ThyssenKrupp sich aus dem Autozuliefergeschäft zurückziehen könnte. Dieser Bereich wird saniert und verkleinert, auch durch Verkäufe in den USA. Der Automobilbereich verliert im Konzern seine Eigenständigkeit und wird dem Bereich „Technologies“ (= Maschinen- und Anlagenbau) zugeschlagen.

Drauz Nothelfer gilt als Bereich, der noch (gewissen) Sanierungsbedarf aufweist. Ende 2006 wird dann erneut von erhöhtem Sanierungsbedarf im Automobilbereich von ThyssenKrupp gesprochen, nachdem die Restrukturierung vorher bereits abgeschlossen schien.

6.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Auch in Heilbronn sollen laut Ankündigung im Februar 2007 Arbeitsplätze abgebaut werden– unklar, ob dies realisiert worden ist.

6.3 Verlauf der Auseinandersetzung

6.3.1 Zeitraum

Seit 2007; Auseinandersetzung laufen (Februar 2008)

6.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Bereits seit 2003 wurden drei Interessenausgleiche und Sozialpläne, die Personalabbau und Beiträge der Beschäftigten beinhalten, vereinbart (genaue Inhalte unklar). Mit dem späteren Schließungsbeschluss werden diese Vereinbarungen gebrochen.

Im Juni 2007 erste Meldungen, dass ThyssenKrupp das Werk Ravensburg schließen will. (Information der Belegschaft auf der Betriebsversammlung am 18. Juni 2007). Als Ursache werden die „schwierige Marktlage“ und der harte Preiskampf unter den Autozulieferern angegeben sowie Überkapazitäten auf den Märkten des automobilnahen Werkzeugbaus. Weitere Erläuterungen erfolgen zunächst nicht. Die IG Metall organisiert einen Demonstrationzug vom Werk durch die Innenstadt.

Das Unternehmen kündigt einen Sozialplan an, den Beschäftigten sollen neue Arbeitsplätze bei Drauz-Nothelfer an anderen Standorten angeboten werden. Auch Verlagerung anderer Produktion nach Ravensburg steht zur Diskussion. Das Werk hat laut IG Metall hohe Produktivität, insgesamt aber rote Zahlen bei Drauz-Nothelfer.

6.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

18.06.07: Bei der Betriebsversammlung wird die Belegschaft über den Stilllegungsbeschluss informiert.

20.06.07: Betriebsversammlung, die unterbrochen wird für eine Demonstration der anwesenden 350 Beschäftigten in die Innenstadt.

04.07 Kundgebung vor den Toren des Werks.

06.07.07: Gespräch des Arbeitsdirektors von ThyssenKrupp (Labonte) mit drei Betriebsratsvorsitzenden von ThyssenKrupp und drei Vertretern der IG Metall (IG Metall-Vorstand Eberhard Vetter, Bezirksleitung Frank Iwer, Verwaltungsstelle Lilo Rademacher) Der Konzern bleibt bei seinem Schließungsbeschluss. Er macht aber folgende Zusicherungen: Die Abarbeitung der vorliegenden Aufträge, so dass eine Auslastung bis Frühjahr 2008 gesichert ist. Bis dahin werden keine Anlagen abgebaut; Auszahlung einer einbehaltenen Entgelterhöhung; Erhalt der Laser-Anlagen-Fertigung. Ein Verkauf an einen industriellen Übernehmer sei nicht ausgeschlossen.

25.07.07: Erstes Informationsgespräch zwischen IG Metall, Betriebsrat und Geschäftsführung. Erbringt aus Sicht der IG Metall keine neuen Informationen. IG Metall bekundet, dass der Kampf gegen den Schließungsbeschluss wieder aufgenommen wird.

September 2007: IG Metall und Betriebsrat fordern, dass ein Investor für das Werk gesucht wird, wenn ThyssenKrupp es nicht erhalten will. Der Arbeitsdirektor des Konzerns versichert, dass ein Investor gesucht wird, der sowohl Entwicklung und Konstruktion wie auch Fertigung erhalten soll.

Ende 2007 wird bekannt gegeben, dass in einem Bieterverfahren um den Verkauf von Drauz Nothelfer zwei potenzielle Käufer übrig geblieben sind: Die Ravensburger Firma Engineering Bausch & Ziege (EBZ), und der Münchner Finanzinvestor Bavaria. Im Januar 2008 sollen die Verhandlungen über einen Interessenausgleich aufgenommen werden. Die anderen Standorte werden nicht verkauft.

6.4 Arbeitnehmer-Strategie

6.4.1 Ziele und Forderungen

Von Beginn an geht es offenbar vorrangig um:

- Erhalt möglichst vieler qualifizierter Arbeitsplätze
- Sicherung der zentralen Funktionen des Betriebs

Ein konkreter Forderungskatalog wird von der IG Metall aufgestellt, als es um die Verhandlungen mit den potenziellen Investoren geht, die IG Metall Verwaltungsstelle erfasst ein Positionspapier für den Übernehmer, in dem u.a. gefordert wird:

- Erhalt der technologisch hochwertigen und qualifizierten Arbeitsplätze
- Erhalt der Tarifbindung
- Garantie des Verbleibs der Laseranlagen
- Erhalt des kompletten Betriebs mit den unterschiedlichen dort vorhandenen Funktionen
- mittelfristiger Erhalt der Arbeitsplätze

6.4.2 Streikkonzept

Keine Streiks

6.4.3 Aktionsformen

Mehrere Demonstrationen

Stillstand der Produktion nach der Betriebsversammlung am 5. Juli (aber kein offizieller Streik)

6.4.4 Akteure

Die wichtigste Rolle spielt offenbar die IG Metall Verwaltungsstelle – sie wird zumindest am häufigsten in der Presse zitiert. Umfangreiche Pressemitteilungen der Verwaltungsstelle. An den Verhandlungen sind sowohl Bezirk wie auch Verwaltungsstelle und Betriebsräte beteiligt.

6.4.5 Verhältnis der Akteure zueinander (Belegschaft, BR, GBR, IG Metall, sonstige)

Offenbar bestehen unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich der Notwendigkeit, das Werk zu erhalten. Der Bezirk verfolgt *eher* eine strukturpolitische Strategie (teilt das Argument der Überkapazitäten).

6.4.6 Internationale Koordination

Nichts bekannt

6.4.7 Stimmung in der Belegschaft (Streikbruch)

Keine vorliegenden Informationen

6.4.8 Rahmenbedingungen (hinderliche und förderliche Bedingungen des Kampfes)

Drauz Nothelfer schreibt rote Zahlen und hat eine negative Kapitalrendite. Innerhalb des Konzerns ist die ökonomische Situation schwierig. Das Werk verfügt aber über eine hohe Produktivität. Über die wirtschaftliche Situation des Werks gibt es keine gesicherten Angaben. Auch Betriebsrat und IG Metall werden offenbar im Unklaren belassen.

Von Teilen der IG Metall wird die Einschätzung, dass es deutliche Überkapazitäten in der Automobilzulieferindustrie gibt, offenbar geteilt.

Die öffentliche Präsentation von ThyssenKrupp als sozialverantwortlich und die besonderen mitbestimmungsrechtlichen Bedingungen (Montan-Mitbestimmung) haben eine günstige Ausgangslage für die öffentliche Kritik am Unternehmen geschaffen, die in den Verhandlungen genutzt werden konnte.

6.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

6.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Unterstützung von Schulen, Kirchen, Politikern usw.

Öffentliche Demonstrationen, Beteiligung von ca. 100 Betriebsräten aus anderen Betrieben an einer Demonstration.

Der Oberbürgermeister spricht auf der Demonstration am 20.6.2007.

Solidaritätsdemonstrationen in zwei anderen Drauz Nothelfer-Werken.

6.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Unterschriftenaktion mit 6000 Unterschriften, die den Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp am 6.7.2007 übergeben werden.

6.6 Ergebnisse

Der Betrieb wird nicht geschlossen, sondern verkauft. Die weiteren Folgen hinsichtlich Beschäftigungssicherung, Entgelt usw. sind noch offen.

6.7 Weiterer Verlauf

Verkauf an den Ravensburger Maschinenbauer Engineering Bausch & Ziege (EBZ), Februar 2008

6.8 Erfolgskriterien/Kritik

Die Auseinandersetzungen um Drauz Nothelfer folgen offenbar einer eher verhandlungsorientierten Strategie mit dem Ziel, einen wirtschaftlich tragfähigen Betrieb mit integrierten Funktionen zu erhalten. Es gibt zwar eine breite Solidarisierung der Öffentlichkeit, aber keine ausgesprochen konfliktorientierte Strategie, beispielsweise keine Streiks.

7. Infineon (München-Perlach)

IG Metall Dokumentation liegt vor

7.1 Unternehmen

7.1.1 Name/Rechtsform

Infineon Technologies AG, München-Perlach

7.1.2 Branche/Produkt/Kunden

IT

Die Chipfertigung in München-Perlach stellt Mikrochips für die Automobil- und Kommunikationselektronik her.

7.1.3 Sitz/Standorte

Infineon verfügt in Deutschland über drei Standorte zur Chipfertigung: München, Regensburg, Dresden.

Weitere Produktionsstätten im österreichischen Villach, in Richmond (USA) und – im Aufbau – in Malaysia, das „vermutlich auch einen Großteil des deutschen Fertigungsvolumens übernehmen kann“ (Infineon Dokumentation 2006: 8).

7.1.4 Umsatz

Umsatz 2005: 6,76 Mrd. Euro, davon in Deutschland 1,35 Mrd. Euro; größter Absatzmarkt ist der asiatisch-pazifische Raum.

7.1.5 Beschäftigte

Weltweit sind bei Infineon rund 36.400 Mitarbeiter aus 107 Nationen beschäftigt, davon 7.400 im Bereich Forschung und Entwicklung.

Die Chipfertigung in München-Perlach beschäftigt zusammen mit den fertigungsnahen Bereichen rund 1000 Menschen.

7.2 Unternehmensstrategie

Stilllegung der Chipfertigung (Teilstillegung) mit 800 Arbeitsplätzen (400 Anlagenbediener, 100 Instandhaltung, 300 in Verwaltung und Entwicklung) + 200 weitere im Umfeld.

Wirtschaftliche Situation laut von IG Metall in Auftrag gegebener Studie: „stabil bis sehr gut“; grundsätzlich rentabel mit EBIT von ca. 4%, aber weniger Gewinn als vergleich-

bare Werke in Regensburg und Villach; Umrüstung auf gleiche Technologie würde laut Gutachten 200 Mio. Euro (laut Infineon Euro 270 Mio.) kosten. Produktion soll von noch im Aufbau befindlichen Werk in Asien übernommen werden; fehlende Zeit soll durch vorhandene Kapazitäten vor allem in Regensburg überbrückt werden

7.3 Verlauf der Auseinandersetzung

7.3.1 Zeitraum

Februar 2005 – Oktober 2005

7.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Ende Februar 2005 Ankündigung des Vorstands, das Werk schließen zu wollen.

7.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

Am 29.9.2005 erster Warnstreik (4 Std) , 7.10. zweiter Warnstreik (6 Std.), 11.10. dritter Warnstreik (2 Std)

19./20.10 Urabstimmung: 92,6% der IG Metall-Mitglieder für unbefristeten Streik

Streik: 23.10 bis 31.10.2005, 100% Streikbeteiligung

Gleich am ersten Streiktag versuchte das Unternehmen, Streikbrecher ins Werk zu bringen, was von den Streikenden verhindert werden konnte. Am 2. Streiktag Versuch 15 Ingenieure als Streikbrecher einzusetzen – daraufhin ziehen die Streikenden die Notdienstbesetzung ab; am 3. Streiktag erwirkt die Unternehmensleitung einstweilige Verfügung zum Zugang Arbeitswilliger. Kommentar des Vertrauenskörper-Leiters: „Das war aber nur an den ersten Tagen ein Problem für die Streikenden, dann war ihnen klar, dass trotz aller Bemühungen von Infineon die Fertigung lahm gelegt war.“ (Infineon Dokumentation 2006: 54)

7.4 Arbeitnehmer-Strategie

7.4.1 Ziele und Forderungen

Qualifizierungsmaßnahmen für Weiterbeschäftigung in freien, mindestens gleichwertigen Arbeitsplätzen an anderen Standorten; Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen für bis zu 60 Monaten unter Fortzahlung eines Unterhaltsgeldes in Höhe der bisherigen Vergütung, Abfindung in Höhe von drei Monatseinkommen pro Beschäftigungsjahr; Bezuschussung des ALG 2 für Arbeitnehmer über mehr als 52 Lebensjahren.

7.4.2 Gegengutachten

Gegengutachten vom SOFI-Göttingen.

7.4.3 Aktionsformen

Streik

Vor dem Streik Protestaktionen jeweils zu den Verhandlungen. Mit Beginn des Streiks nahezu täglich Flugblätter.

7.4.4 Fraktionen im Betriebsrat

Mehrheit von AUB, Minderheit IG Metall

7.4.5 Organisationsgrad

Durchschnitt: 26,1%, ArbeiterInnen: 81,5%, Angestellte: 4,15%. (ebd.: 11)

Dennoch hohe Streikbeteiligung

7.4.6 Rahmenbedingungen (hinderliche und förderliche Bedingungen des Kampfes)

AUB- Betriebsratsmehrheit war gegen den Streik.

Geringe Organisationsdichte unter den Angestellten.

Nicht die komplette Infineon Belegschaft befindet sich im Streik.

Schwer zu kontrollierendes Firmengelände – Problem: Wie kann man einen Streik von 800 Infineon Beschäftigten in einem Areal mit zehn Ein- und Ausgängen, einem Umfang von 2,5 km und 10.000 Beschäftigten verschiedener Siemens-Bereiche und zusätzlich 1000 Infineon Beschäftigten, die mit der Chipfertigung nichts zu tun haben, organisieren? Und das mit einer streikunerfahrenen Belegschaft?

7.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

7.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Während der Streiks Unterstützung u.a. von Seiten der Vertrauensleute von BMW, Siemens, Siemens Business Services, Fujitsu Siemens, MAN, MTU, Epcos.

7.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Kundgebungen in Perlach bei einer Anti-Rassismus-Demo, großes Familienfest vor der Infineon-Zentrale am 1. Mai.

7.6 Ergebnisse

Statt der geplanten 800 nur noch 615 Betroffene; Weiterbeschäftigung von 80 bis 90 MitarbeiterInnen; Versuch der Abfederung von Kündigungen durch Altersteilzeit; Ein-

richtung einer Beschäftigungsgesellschaft: Teilnahme wird in den ersten drei Monaten von Infineon durch Aufzahlung von 85 % auf Kurzarbeitergeld subventioniert, für weiteren 9 Monate erfolgt keine Zahlung; Abfindung: Alle gekündigten oder in die Beschäftigungsgesellschaft (für 12 Monate) gewechselten MitarbeiterInnen erhalten Abfindung in Höhe von max. 130.000 Euro; Firmenzugehörigkeit x Bruttomonatseinkommen (max. 4.500 Euro) x 1,32; zusätzliche Abfindung: Sockelbetrag von 1000 Euro für alle; Schließungstermin wird auf 31.3 2007 verschoben; Ergebnis in zweiter Urabstimmung mit 70% angenommen.

Kosten des Sozialtarifvertrags: 50 Mio. Euro

7.7 Erfolgskriterien/Kritik

Selbsteinschätzung: „Es war schon sehr problematisch, nach über 8 Monaten Auseinandersetzung um den Erhalt der Fertigung akzeptieren zu müssen, dass wir nur einen sehr guten Sozialtarifvertrag erreicht haben.“ (Vertrauenskörper-Leiter, ebd.: 54)

8. Kaltenbach & Vogt (Kavo) (Werk Leutkirch)

8.1 Unternehmen

8.1.1 Name/Rechtsform

Kaltenbach & Vogt GmbH & Co (Kavo), Werk Leutkirch, zwischenzeitlich SWL, jetzt SycoTech

8.1.2 Eigentümer

Bis 2004 im Familienbesitz (1909 in Berlin-Steglitz gegründet), dann vom US-amerikanischen Mischkonzern und Finanzinvestor Danaher übernommen. 2006 (nach den Schließungsauseinandersetzungen) als Management-buy-Out vom Geschäftsführer Rickert gekauft (seitdem unter dem Namen SycoTech).

8.1.3 Branche/Produkt/Kunden

KaVo Leutkirch, heute SycoTech liefert Hochgeschwindigkeitsantriebe, Baugruppen und auch fertige Dentalprodukte (z.B. Leuchten, Absaugungen, Fräsgeräte) vor allem für den Bereich Dentaltechnik. Hauptprodukt sind in erster Linie kleine Elektromotoren für Dentalgeräte. KaVo ist also Zulieferer für Dentalproduzenten, produziert aber auch für Zahnarztpraxen und Dentallabore. Hat auch ganze Einrichtungen für die Praxen produziert (mittlerweile offenbar abgegeben bzw. ausgegliedert).

8.1.4 Sitz/Standorte

Leutkirch/Baden Württemberg. KaVo hat noch zwei weitere Standorte in Biberach und Warthausen.

8.1.5 Umsatz

2003 KaVo insgesamt 370 Millionen Umsatz.

8.1.6 Beschäftigte vorher/nachher

KaVo insgesamt (drei Werke):

Vorher (2004): 2200

Nachher (2006): 1483 Vollzeitstellen

Standort Leutkirch:

Vorher (2004): 470 Beschäftigte

Nachher (2006): 272 Vollzeitstellen der SWL (später SycoTech), plus 39 Vollzeitstellen im Bereich Industrie/Antriebe, die bei KaVo verbleiben und von Danaher weitergeführt werden.

(Zahlen unsicher, da widersprüchliche Angaben! In der Pressemitteilung der IG Metall ist am Ende nur von einem Stellenabbau von 240 Beschäftigten insgesamt die Rede – wo sind die anderen Stellen hin? Offenbar durch Outsourcing aus KaVo ausgegliedert?)

8.2 Unternehmensstrategie

8.2.1 Unternehmensstrategie

KaVo wird 2004 von dem us-amerikanischen Mischkonzern und Finanzinvestor Danaher (30.000 Beschäftigte) übernommen. Danaher gilt als besonders renditeorientiert und Inbegriff einer Heuschrecke, baut aber auch Unternehmen systematisch auf und aus und schlachtet sie nicht unbedingt aus; verkauft sie in der Regel nicht weiter. Kavofloriert zu diesem Zeitpunkt und erwirtschaftet eine Rendite von 10%. Danaher hatte bereits andere Unternehmen aus dem Dentalbereich aufgekauft – es sieht wohl zunächst nach einer Restrukturierungsstrategie mit der Bündelung der Aktivitäten aus. Die Rendite soll erheblich erhöht werden, Ziel sind 18%, die in einem dreijährigen Stufenplan erreicht werden sollen (laut Geschäftsführer Rickert, in den Medien werden Werte von bis zu 30% kolportiert).

8.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Es gab auch vor 2004 bei KaVo bereits Stellenabbau. Die angedrohte Schließung bzw. der Stellenabbau nach der Übernahme von Danaher betrifft nicht nur das Werk in Leutkirch, sondern auch die beiden weiteren Werke in Bieberach und Warthausen, die allerdings nicht geschlossen werden sollen.

8.3 Verlauf der Auseinandersetzung

8.3.1 Zeitraum

2004-2006

8.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Das Werk in Leutkirch besteht seit 1959. Leutkirch hat 16.00 Einwohner, Kavofloriert ist zweitgrößter Arbeitgeber (auch dadurch erklärt sich die öffentliche Solidarisierung).

September 2004: Danaher sieht 325 überzählige Stellen bei KaVo in Leutkirch; erste Vermutungen, dass das Werk Leutkirch vor dem Aus steht. Große Unsicherheit, aber

wenig klare Fakten. Von Personalabbauplänen betroffen sind auch die Beschäftigten in Biberach und Werthausen, aber nicht so stark.

November 2005: KaVo verkündet das Aus für das Werk Leutkirch. 700-800 Stellen sollen bei KaVo insgesamt gestrichen werden. Auch die Ausgliederung von kleineren Bereichen ist vorgesehen (z.B. die Tischlerei für Dentaleinrichtungen in Leutkirch).

Als Begründung gibt Danaher allgemeinen Preisdruck und die verschärfte Konkurrenz aus Asien an. In der Fertigung soll KaVo sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Die Produktpalette von KaVo soll aber insgesamt ungefähr erhalten bleiben.

8.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

Dezember 2004: Betriebsversammlung mit anschließenden breiten Protesten auch aus der Bevölkerung. Moralische Appelle vom Bürgermeister und anderen Persönlichkeiten des lokalen öffentlichen Lebens (z.B. Pastoren) an den amerikanischen Konzern. Kundgebungen, Solidarisierung der Betriebsräte von Thermopal und ZF. Unterschriftenaktion. Später im Dezember weitere Proteste mit Lichterkette.

Der Betriebsrat entwickelt umgehend ein Alternativkonzept (s.u.). Von Beginn an konstruktive Verhandlungen mit der Geschäftsführung, die offen ist für die Vorschläge vom Betriebsrat.

Februar 2005: Der Betriebsrat informiert über Verhandlungen mit Geschäftsführer: der Standort Leutkirch soll möglicherweise erhalten bleiben. Hier soll ein Fertigungszentrum entstehen, das aber keine Eigenständigkeit erhält. Auf jeden Fall sollen aber Teile der Firma ausgelagert werden.

Anfang März 2005: Verhandlungen schwierig, die Unternehmensleitung möchte KaVo in Leutkirch keinen eigenen Geschäftsbereich zuordnen, das Werk würde also nicht über eigene Produkte verfügen. Der Betriebsrat hat Sorgen, dass ein solches Konzept keine langfristige Zukunftsfähigkeit für das Werk bedeutet.

März 2005: Jetzt sollen nach Plänen des Unternehmens noch 300-250 Stellen gestrichen werden. In Leutkirch soll ein Fertigungszentrum mit noch 280 Beschäftigten entstehen. Dieses Fertigungszentrum soll dann später aus Kavo ausgegliedert werden. Der Betriebsrat hat ein Alternativkonzept vorgelegt mit dem Ziel, alle drei Standorte und möglichst viele Jobs zu erhalten.

21. März 2005: Konzept des Fertigungszentrums ist vom Tisch, stattdessen: „selbständiges System- und Komponentenwerk“ (SWL) mit 217/272 (unterschiedl. Angaben) Beschäftigten, das für 2 Jahre von Kavo mit Aufträgen ausgelastet werden soll. Das SWL bekommt eine eigene Produktverantwortung. Das Werk wird also ein komplettes Unternehmen mit Entwicklung, Fertigung, Montage, Reparatur, Vertrieb und Administ-

ration sein. Das SWL soll eigenständig am Markt auftreten können und auch eigene neue Produkte entwickeln.

40 weitere Mitarbeiter von Danaher sollen in Leutkirch verbleiben und Danaher Motion zugeordnet werden. Personalabbau soll noch 250 Stellen betragen. Betriebsrat/IG Metall und Geschäftsführung vereinbaren entsprechende Eckpunkte.

25. April 2006: Einigung: höchstens 200 Stellen werden gestrichen. Entlassungen nicht ausgeschlossen, aber sozialverträglicher Abbau. Sozialfond von 10 Mio für Investitionen in das SWL.

Die SWL soll verkauft werden, es gibt drei Interessenten: Geschäftsführer Rickert sowie 2 mittelständische Firmen aus der Metallverarbeitung. Rickert ist Favorit der IG Metall. Kaufpreis ca. zehn Millionen Euro.

November 2006: Rickert kauft die SWL als Management-by-out. SWL unbenannt in SycoTech. Weiterhin noch Lieferbeziehungen zu KaVo.

8.4 Arbeitnehmer-Strategie

8.4.1 Ziele und Forderungen

Wichtigstes Ziel war die Erhaltung des Werks in Leutkirch, das Geringhalten des Arbeitsplatzabbaus sowie die soziale Absicherung für diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verlieren.

Im Mittelpunkt steht anscheinend eine verhandlungsorientierte Strategie, die unterstützt wird durch Druck aus der Öffentlichkeit.

Die Verhandlungsstrategie vom Betriebsrat und IG Metall zielte offenbar bereits frühzeitig darauf ab, ein tragfähiges ökonomisches Zukunftskonzept für das Werk zu entwickeln.

Alternativkonzept des Betriebsrats (Februar 2005):

- Erhalt alle drei Kavo-Standorte
- Ausstattung aller drei Standorte mit zukunftsfähigen Produkten
- Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze
- ein eigenständiges fremdvergebenes Fertigungszentrum, wie das Unternehmen es vorschlägt, wird abgelehnt (Fertigungszentrum hieße offenbar: es werden keine eigenen Produkte hergestellt)
- die Fertigungstiefe soll erhalten bleiben

Die Neustrukturierung des Unternehmens nach Geschäftsbereichen, wie vom Unternehmen vorgeschlagen, wird vom Betriebsrat begrüßt.

Der Betriebsrat dringt vor allem darauf, dass der Betrieb ökonomische zukunftsfähig und eigenständig ist – dies scheint das Hauptziel zu sein (nicht allein eine Vereinbarung über eine bloße Zahl an erhaltenen Arbeitsplätzen).

8.4.2 Streikkonzept

Es gibt keine Streiks bei KaVo. Sie spielen aber als mögliches Druckmittel in den Verhandlungen eine Rolle. Zu Beginn der Auseinandersetzungen wurde an der Verwaltungsstelle nicht ausgeschlossen, dass es zu wilden Streiks kommt.

8.4.3 Gegengutachten

Nicht bekannt.

8.4.4 Aktionsformen

Mobilisierung der Öffentlichkeit, Kundgebungen, Lichterkette, Gründung einer Bürgerinitiative.

8.4.5 Verhältnis der Akteure zueinander (Belegschaft, BR, GBR, IG Metall, sonstige)

Keine Berichte über Differenzen. IG Metall Bezirk ist eher strukturpolitisch ausgerichtet.

8.4.6 Internationale Koordination

Nichts bekannt. Offenbar keine Verbindungen zu anderen Unternehmen von Danaher.

8.4.7 Rahmenbedingungen (hinderliche und förderliche Bedingungen des Kampfes)

Gut Ausgangsbedingungen für Verhandlungen aufgrund der hohen Profitabilität von KaVo.

8.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

8.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Solidarisierung der Bevölkerung und weiterer Betriebsräte, Apelle vom Bürgermeister und Pastoren an Danaher. Unterstützung von Schulen, Einzelhändler, Vereinen und dem Gemeinderat.

8.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

s. Aktionsformen

8.6 Ergebnisse

- Alle drei Standorte sind erhalten, bestimmte Aufgaben und Funktionen werden zwischen den Standorten neu verteilt (die entsprechenden Arbeitskräfte werden umgesetzt oder erhalten Abfindungen, die Umsetzungen gehen in beide Richtungen zwischen den Werken)
- Sozialplan: Abfindungen für Beschäftigte über 58 Jahren: bis max 32 Monate Ausgleich des Arbeitslosengeldes auf 100%, Ausgleich für Rentenminderung (entspricht durchschnittlich ca. 49.000 Euro pro Beschäftigten)
- Entschädigung von 5.000 Euro für Beschäftigte, die das Werk wechseln
- Beschäftigte, die den neuen Arbeitsplatz im anderen Werk nicht annehmen, erhalten 50% der Sozialplanabfindung; ebenso Beschäftigte, die dem Betriebsübergang in die SWL widersprechen
- Vereinbarung über die neuen Strukturen zwischen den Werken, Absicherung der Geschäftsbereiche für Leutkirch; SWL soll sich künftig allein am Markt bewähren und erhält dafür Maschinen, Gebäude usw.
- Sozialfond für einen potenzielle Übernehmen von SWL, der dazu dient, Abfindungen bei künftigem weiteren Stellenabbau oder Neuinvestitionen zu tätigen
- SWL in Leutkirch hat 272 Vollzeitstellen; dort zusätzlich noch 39 Vollzeitstellen im Bereich Industrie/Antriebe, die bei KaVo verblieben und von Danaher geführt werden. Also 311 Vollzeitstellen.

8.7 Weiterer Verlauf

Ende 2006 wird die SWL an den Geschäftsführer verkauft (hier offenbar noch Streitigkeiten zwischen IG Metall und Geschäftsführung, der vorgeworfen wird, den Verkauf zu verzögern)

SycoTech produziert weiterhin auch für KaVo, gewinnt aber auch neue Kunden (die früher Konkurrenten waren). Das Werk floriert (2007).

8.8 Erfolgskriterien/Kritik

Wesentliche Ziele von BR und Gewerkschaft konnten erreicht werden: Standorterhalt, Reduzierung des Stellenabbaus, soziale Abfederung des Stellenabbaus. Gleichwohl ist ein deutlicher Stellenabbau nicht verhindert worden, auch wenn die Zahl der abgebauten Stellen im Verlauf der Verhandlungen immer weiter reduziert werden konnte.

Auch das ursprüngliche Ziel, KaVo insgesamt zu erhalten ist nicht erreicht worden. Allerdings konnten – nachdem erst einmal feststand, dass weite Teile des Werks Leutkirch kein integrierter Bestandteil von KaVo mehr bleiben werden – Forderungen durchgesetzt werden, die ermöglichen dass die SWL ein eigenständiges Unternehmen mit guten ökonomischen Zukunftsaussichten bleibt.

Die Strategie der Arbeitnehmer-Seite zielte offenbar von Beginn an stark auf die Entwicklung unternehmensstrategischer Alternativkonzepte, um die Überlebensfähigkeit des Betriebs zu sichern, und eine verhandlungsorientierte Vorgehensweise, die – trotz verschiedener Probleme – bei der Geschäftsführungsseite konstruktiv aufgenommen wurde. Radikalerer Widerstand, etwa durch Streiks, war wohl nicht geplant und hätte wohl auch nicht in das Konzept gepasst, die ökonomische Zukunftsfähigkeit des Werks zu sichern.

Über Politisierungseffekte der Belegschaft ist wenig bekannt; es wird aber berichtet, dass die Solidarität und Unterstützung, vor allem durch regionale Akteure, den Beschäftigten zu stärkerem Selbstbewusstsein verholfen haben.

9. OTIS (Werk Stadthagen)

IG Metall Dokumentation liegt vor

9.1 Unternehmen

9.1.1 Name/Rechtsform

Otis, Werk Stadthagen

9.1.2 Eigentümer

Otis Elevator in Farmington (Connecticut), weltweit größter Hersteller von Aufzügen, Fahrtreppen und Fahrsteigen. Weltmarktanteil 27%.

Otis gehört seit 1976 zum Mischkonzern United Technologies (UTC) in Hartford (Connecticut).

9.1.3 Branche/Produkt/Kunden

Mehr als drei Viertel des Weltmarktes konzentriert sich auf 8 Unternehmen. Nach Otis sind das: Schindler (Schweiz), die Aufzugsparte von Thyssen-Krupp, Kone (Finnland) [hier die Schließung in Hattingen] sowie 4 japanische Hersteller.

Der chinesische Markt ist der weltweit größte für Lifte und Rolltreppen. In Europa gibt es z.Zt. kaum neue Aufträge. Stabile Einnahmen garantiert das Wartungsgeschäft: 58% des Umsatzes erzielt Otis durch Wartung (für weltweit 1,3 Mio. Lifte und Rolltreppen).

9.1.4 Umsatz

Otis Deutschland: 625 Mio. Euro Umsatz

9.1.5 Beschäftigte

Otis beschäftigt weltweit 60.000 Mitarbeiter (darunter 22.000 Monteure), 51.000 außerhalb der USA.

Otis Deutschland: 3.700 Beschäftigte (2003).

9.2 Unternehmensstrategie

9.2.1 Unternehmensstrategie

Shareholder Value: „Otis Deutschland schreibt stattliche schwarze Zahlen, wies für 2001 eine Umsatzrendite von 14,8% aus. Doch die Zentrale in den USA will jedes Jahr den Gewinn um einen Prozentpunkt steigern. 2002 waren es schon 16,3%. Für 2003

werden 17% erwartet. ‚Wir sind ein Unternehmen, das nach dem Prinzip des Shareholder Value operiert‘, sagte Otis-Chef Ari Bousbib zum Amtsantritt im April 2002 im fernen Connecticut. Und er merkte an: ‚Ich konzentriere mich darauf, Produktionsstätten in kostenintensiven Regionen zu schließen“ (Otis Dokumentation: 13).

Internationalisierung: 1992 hatte Otis das staatliche Aufzugswerk Transporta Chrudim (Breclev, Tschechien) gekauft und zu einem Produktionsstandort für Aufzüge und Kaufhaustreppen mit rd. 1.000 Beschäftigten ausgebaut. In der gleichen Zeit ist die Beschäftigung in Stadthagen von 960 auf 350 zurückgefahren worden. „Jetzt droht der Sturm der Globalisierung auch über Breclav wegzufegen. Im Aufzugswerk sind erstmals 225 Leute entlassen worden, im nagelneuen Treppenwerk weitere 27. Gebannt starren die Tschechen in die Ukraine. Dort hat Otis 1993 ein riesiges Staatswerk erworben. Rund 400 Leute bauen bereits Aufzüge für den riesigen Markt der ehemaligen Sowjetunion. Aber auch Kiew hat sein Breclav. In Moskau und St. Petersburg harren ebenfalls von Otis aufgekaufte Altwerke auf Aufträge.“ (ebd.: 12)

9.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

- 1996 Otis Werk in Berlin Pankow mit 370 Beschäftigten.
- 1993 Verlagerung des Gerüstbaus von Stadthagen nach Tschechien (60 Arbeitsplätze)
- 1998 Verlagerung der Bereiche Spannwagen und Hauptantrieb nach Tschechien
- 1999 Verlagerung der Produktion von Kaufhaustreppen nach Tschechien (Wegfall von 200 Arbeitsplätzen – nach Interessenausgleich)
- 2002 vollständige Verlagerung der Fahrsteigproduktion nach Tschechien (Sozialplan)

9.2.3 Fraktionen im Management (z.B. Verhältnis Betrieb/Konzern)

Ende 2001 gemeinsame Betriebsversammlung mit dem örtlichen Management zur Standortsicherung durch Ausbau des Werks zu einem Kompetenz-Center – gegen die Renditestrategie von UTC.

9.3 Verlauf der Auseinandersetzung

9.3.1 Zeitraum

März 2004 (Ankündigung der Werksschließung) – Juni 2004 (Urabstimmung)

9.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Seit 1993 Auseinandersetzungen um Lohnkürzungen (beim Akkord, bei den Zulagen, Abgruppierungen), Arbeitszeitflexibilisierung (Gleitzeit, dritte Schicht), Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich (32,5 Std) und Arbeitsplatzabbau durch Verlagerungen – dagegen öffentliche Proteste in 1999. Interessenausgleich: Wegfall von 200 (statt ur-

sprünglich geplanter 300) Arbeitsplätze – Standortsicherung für 590 Arbeitsplätze bis Ende 2005.

17.12.2002: Sozialplan (mehr als 20 Mio): weiterer Beschäftigungsabbau von 260 der bis dahin noch verbliebenen 605 Arbeitsplätzen (von früher 1.000); Beschäftigungsgesellschaft für zwei Jahre, überdurchschnittliche Abfindungen .

4.3.2004: Bekanntgabe der geplanten Werkschließung. Demonstration auf dem Marktplatz.

9.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

29.4.2004 Warnstreiks

11.5.2004: Urabstimmung: 98,3%; Streikbeginn: 13.5.2004

Streikpause für Verhandlungen: 19.5. bis 25.5

Ende 18.6. (Urabstimmung)

9.4 Arbeitnehmer-Strategie

9.4.1 Ziele und Forderungen

„Das Ziel war nicht, wie manche immer noch insgeheim gehofft hatten, der Erhalt des Standortes. Das war rechtlich nicht möglich. Das Ziel war, möglichst viel für die Belegschaft herauszuholen und ein Signal für andere zu setzen. Und so bleibt auch ein Stück Enttäuschung nicht aus.“ (ebd.: 24)

9.4.2 Streikkonzept

„Der Streik bei Otis ... orientierte sich an den zwei erfolgreichen Beispielen im Bezirk Küste: Heidelberger Druck in Kiel und Panasonic in Neumünster.“ (ebd.: 10)

9.4.3 Aktionsformen

Warnstreiks; Streik

9.4.4 Organisationsgrad

Insgesamt 72,85% (96,37% ArbeiterInnen)

30 Angestellte sind kurz vor bzw. während des Streiks in die IGM eingetreten, nach Beendigung des Streiks sind 21 Beschäftigte aus Kritik wieder ausgetreten.

9.5 Ergebnisse

Abfindung von einem Monatsentgelt pro Beschäftigungsjahr plus fünf weitere Monatsentgelte. Zwölf Monate Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft. Beendigung der Ausbildung auf Otis-Kosten in anderen Betrieben (Kosten: rd 55 Mio. Euro). Urabstimmung (18.6.2004): 61%.

November 2004: 13 Beschäftigte haben einen neuen Job, zwei Facharbeiter wechseln ins Berliner Werk, zehn gehen nach Tschechien, die Azubis sind in neuen Betrieben, 317 gehen ab 8.1.2005 für max. zwölf Monate in die Transfergesellschaft.

10. Panasonic (Esslingen)

Dokumentation: „Arbeit wollen wir, kein Hartz IV!“ Solidaritätskreis zur Unterstützung des Kampfes der Panasonic-Kollegen liegt vor

10.1 Unternehmen

10.1.1 Name/Rechtsform

MT Picture Display Germany GmbH (MTPDG)

10.1.2 Eigentümer

MTPDG gehört zu 100% der Matsushita Toshiba Picture Display Corporation Ltd. Osaka, Japan und diese wiederum 1/3 Toshiba, 2/3 Matsushita Electric Industrial (Markenname Panasonic).

10.1.3 Branche/Produkt/Kunden

Bildröhrenproduktion für Fernseher

10.1.4 Unternehmensgeschichte

Mehrfacher Wechsel des Eigentümers: 1966-77 SEL, 1977-84 ITT, 1984-88 Alcatel, 1988-94 Nokia, seit 1995- Panasonic

10.1.5 Sitz/Standorte

Esslingen

10.1.6 Umsatz

Keine Angaben

10.1.7 Beschäftigte vorher/nachher

620 – alle Arbeitsplätze wurden abgebaut. In die Transfergesellschaft sind ca. 250 Beschäftigte gewechselt.

10.2 Unternehmensstrategie

10.2.1 Unternehmensstrategie

Panasonic setzt auf die Plasma-Technologie bei Fernsehern und verabschiedet sich von der Bildröhrenproduktion. Die aktuelle Alternativtechnologie LCD wird nicht weiter verfolgt.

Als Gründe für die Werksschließung werden der beschleunigte Preisverfall und der rapide Nachfrageeinbruch nach Bildröhren angegeben. Parallel zum Bildröhrendwerk in Esslingen wird auch der entsprechende Betrieb in den USA geschlossen (Ohio, mit 727 Beschäftigten).

Die Produktion der Plasma-Bildschirme (als der Alternativtechnologie) findet offenbar nicht allein in Niedriglohnländern statt. Zumindest wird ungefähr zeitgleich mit der Schließung in Esslingen ein großes Plasma-Werk in Japan eingeweiht. Auch in Tschechien existiert ein Plasma-Werk von Panasonic.

Im Fall Esslingen verhandelt die Unternehmensseite offenbar von Beginn an nicht um die Frage nach einer Alternativproduktion, sondern nur um die Konditionen der Schließung. Die Unternehmensseite fährt von Beginn an einen Konfrontationskurs (z.B. mit dem Erwirken einer einstweiligen Verfügung gegen eine Betriebsversammlung, mit scharfen Sanktionsandrohungen gegen Beschäftigte, die sich an Kundgebungen beteiligen usw.).

10.2.2 Vorhergehende Schließungen/Verlagerungen

Bereits 1994 wurde das Werk geschlossen, damals von Nokia. Anschließend wurde ein Teil der Beschäftigten von Panasonic – zu verschlechterten Bedingungen – wieder eingestellt.

2005 wurden bereits 350 Arbeitsplätze im Werk abgebaut, allerdings ohne weitergehende Proteste (Sozialplan).

10.3 Verlauf der Auseinandersetzung

10.3.1 Zeitraum

2005-2006

10.3.2 Hintergrund und Vorlauf

Es besteht noch ein Beschäftigungssicherungsvertrag aus dem vorangegangenen Beschäftigungsabbau, der Kündigungen vor Ende Juli 2006 ausschließt.

10.3.3 „Heiße Phase“ (Streiks, Verhandlung)

30.11.2005 der Geschäftsführer verkündet das Aus für die Bildröhrenproduktion, Produktion soll bis März eingestellt werden.

16.12.05 Erste Kundgebung vor dem Betrieb (aufgerufen von der IG Metall).

Januar 2006 Gespräche zwischen Betriebsrat/IG Metall und dem baden-württembergischen Wirtschaftsministerium.

19.01.06 Demo und Kundgebung in Esslingen, eine Betriebsversammlung ist von der Geschäftsführung per einstweiliger Verfügung untersagt worden. Kündigungsandrohung für Beschäftigte, die den Arbeitsplatz verlassen. Trotzdem versammeln sich 300 Kollegen vor dem Tor und marschieren zu einer Kundgebung auf dem Marktplatz (unterstützt und organisiert von der IG Metall).

30.01.2006 Verhandlungen zum Interessenausgleich werden von der Geschäftsführung als gescheitert erklärt. Einigungsstelle wird angerufen.

Ende Februar 2006: ca. 300 Mitarbeiter werden von der Arbeit freigestellt, die Produktion wird weitgehend eingestellt.

06.02.2006 300 Beschäftigte fahren nach München, um beim japanischen Konsulat eine Arbeitserlaubnis zu beantragen. Diese Aktion ist umstritten und trifft auf wenig Resonanz in der Öffentlichkeit, so kritische Beobachter. Vorgeschlagen und organisiert war diese Aktion von der IG Metall.

17.2.2006 Kundgebung auf dem Schlossplatz in Stuttgart, gemeinsam mit der Montagsdemo.

19.2.2006 Solidaritätskreis wird gegründet.

01.03.2006 Beginn der 130-tägigen Mahnwache vor dem Betrieb. Die Mahnwache findet auf dem Betriebsparkplatz statt und wird von den Aktivisten als „Teilbetriebsbesetzung“ verstanden. Die rund um die Uhr besetzte Mahnwache wird der Ausgangspunkt für viele Aktionen, hier trifft sich der Solikreis, es werden vielfältige Kontakte zwischen den – zu großen Teilen ausländischen – Kollegen geknüpft. Verschiedene Feste werden hier gefeiert.

20.03.2006 Die Montagsdemo und Kollegen von Panasonic demonstrieren anlässlich eines Besuchs von Müntefering gegen Sozialabbau. Losung „Arbeit wollen wir, kein Hartz IV“ entsteht. Protestbriefe von Kindern werden an Müntefering übergeben.

05.04.2006 Große Kundgebung im Rahmen der Tarifrunde 2006 und Warnstreiks; 100 Beschäftigte von Panasonic beteiligen sich mit einem Protestzug.

01.05.2006 Protestzug von der Mahnwache zur DGB-1.-Mai-Demo; Fest auf dem Werksgelände, Solidaritätserklärungen, Kinderfest.

13. Mai 2006 Verhandlungen über einen Sozialplan (Einigungsstelle), weitere Termine 16.06 und 22.06, dort Erhöhung der Abfindungen um 25% nach dem Spruch der Einigungsstelle.

24.05.2006 150 Beschäftigte reisen nach Frankfurt, um vor der Börse zu demonstrieren.

28.05.2006 Fußballturnier mit KollegInnen von anderen Betrieben und Gruppen.

06.06.2006 Hungerstreik von 18 Kollegen bis 23.06 (zwischendurch ausgesetzt). Dadurch großes Medienecho: Radio, Fernsehen, überregionale Presse. Diese Aktionsform ist nicht unumstritten. Charakter der Mahnwache ändert sich: keine Fest, sondern Betreuung der Hungerstreikenden. Der Hungerstreik wird mit dem Spruch der Einigungsstelle abgebrochen.

16.06.2006 Aktionstag anlässlich der 2. Einigungsstellentagung, anschließend Protestzug; die Besetzung einer wichtigen Bundesstraße (nach Vorbild der DC-Kollegen) scheitern an der Polizei bzw. am mangelnden Mut der Demonstranten.

23.06.2006 Letzte Betriebsversammlung: Bekanntgabe der Abfindungsberechnung und Danksagung.

09.07.2006 Mahnwache wird vom Unternehmen geräumt.

15.07.2006 Solidaritätsfest

31.07.2006 263 Kündigungen werden ausgesprochen (betrifft alle Beschäftigten, die nicht freiwillig in die Transfergesellschaft wechseln oder ausscheiden. Die Kündigungen waren absehbar).

Im September 2006 Verhandlungen mit einem potenziellen Investor (unter Beteiligung des Wirtschaftsministeriums); unklar, ob es hier jemals ernsthafte Chancen gegeben hat.

10.4 Arbeitnehmer-Strategie

10.4.1 Ziele und Forderungen

Explizites Ziel der Belegschaft und des Betriebsrats war offenbar von Beginn an, die Arbeitsplätze zu erhalten und nicht, verbesserte Absicherungsbedingungen der Betriebschließung auszuhandeln. Hier liegt auch der zentrale Ausgangspunkt für einen Konflikt mit der IG Metall, der spätestens bei der Ablehnung einer Transfergesellschaft der Belegschaft und des Betriebsrats bei der IG Metall-Mitgliederversammlung deutlich wurde. Die zentrale Forderung Teile der Beschäftigten besteht in Ersatzarbeitsplätzen für diejenigen, die durch die technologische Entwicklung (Abkehr von der Röhrentechnologie) ‚überflüssig‘ werden. Als deutlich wird, dass es keine Ersatzproduktion in Aussicht steht, fordern später – wie die IG Metall - auch der Betriebsrat und die Aktivisten der Mahnwache verbesserte finanzielle Konditionen. Hier stehen vor allem höhere Abfindungen im Vordergrund.

Die Forderung nach Ersatzarbeitsplätzen ist auch für die IG Metall zunächst zentral. Die IG Metall fährt aber schon relativ früh eine Doppelstrategie, bei der es auch um die soziale Absicherung, eine Transfergesellschaft, und das Herausschieben des Kündigungszeitpunkts geht. Im Dezember 2005 (also kurz nach der Schließungsankündigung) fordert die IG Metall zunächst allein den Erhalt der Arbeitsplätze (Alternativpro-

duktion durch Panasonic, Suche nach einem Investor, Neuansiedelung eines Unternehmens). Zu Beginn der Auseinandersetzungen kündigt die IG Metall die Entwicklung eines Alternativkonzepts durch die Gewerkschaften (unter Moderation von Bierbaum) an. Unklar ist, ob dies jemals realisiert wurde.

Von Beginn an ist die Protestbewegung offenbar auch politisch orientiert. Es geht also nicht nur um Kritik an den Unternehmensentscheidungen, sondern auch um Kritik am neoliberalen politischen Kurs (z.B. Demo vor dem Wirtschaftsministerium in Stuttgart) und am Sozialabbau (Zusammenarbeit mit der Montagsdemo). Auch Demo vor der Frankfurter Börse.

10.4.2 Streikkonzept

Bereits am 16.12.05 sollte (wild) gestreikt werden, was aber mit Druck und Schadensersatzforderungen sowie Kontrollen der Beschäftigten durch die Meister vor Ort verhindert wurde. Später waren Streiks nicht mehr möglich, weil die Beschäftigten bereits freigestellt waren.

10.4.3 Gegengutachten

Nichts bekannt.

Es gab aus der SPD-Landtagsfraktion Forderungen nach einem Gutachten zu den Möglichkeiten einer Alternativproduktion bei den vorhandenen technischen Bedingungen und der Qualifikationen.

10.4.4 Aktionsformen

130-Tägige Mahnwache (von den Aktivisten als Teilbetriebsbesetzung verstanden), Hungerstreik, zahlreiche Demonstrationen, Solidaritätsfeste etc.

Juristische Auseinandersetzungen: 135 der 263 gekündigten Beschäftigten klagen gegen die Kündigungen (größtenteils als konzertierte Aktion durch einen vom Solikreis vorgeschlagenen Anwalt).

Betriebsbesetzungen wurden diskutiert, aber nicht durchgeführt.

10.4.5 Fraktionen im Betriebsrat

Bei der Betriebsratswahl im April 2006 (also während der Kampfphase) treten zwei Listen an

1. „Gerechtigkeit für alle“, die die kämpferische Richtung und die Mahnwache-Aktiven repräsentiert (erhält 86% der Stimmen).
2. „Faire Abwicklung“

(Unklar: inwieweit IG Metall-orientiert? gab es unterschiedliche Listen schon vorher?)

10.4.6 Organisationsgrad

Keine genauen Angaben, im gewerblichen Bereich aber extrem hoch. In der Auseinandersetzung mit der IG Metall wurde mehrfach mit Austritten gedroht (angeblich wurden bereits 400 Austrittserklärungen gesammelt). Über tatsächliche Austritte gibt es aber keine Berichte.

10.4.7 Akteure

Die MLPD spielt offenbar eine nicht unwichtige Rolle, sowohl als RednerInnen bei Kundgebungen, wie auch im Solidaritätskreis. Mit Unterstützung der MLPD wird eine Betriebszeitung „Der Monitor“ gegründet.

10.4.8 Verhältnis der Akteure zueinander (Belegschaft, BR, GBR, IG Metall, sonstige)

Offenbar von Beginn an Spannungen von Teilen der Belegschaft mit der IG Metall. Bei der Kundgebung am 17.2.06 in Stuttgart (also recht früh) spricht beispielsweise niemand von der Gewerkschaft. Offenbar bestehen zu diesem Zeitpunkt schon Auseinandersetzungen der IG Metall mit den Aktivisten.

Die ersten Kundgebungen sowie die Fahrt nach München werden von der IG Metall organisiert und unterstützt. Die weiteren Aktionen im Verlauf der Proteste gehen dann offenbar in erster Linie auf den Betriebsrat und den Solikreis zurück. Die IG Metall ‚unterstützt‘ die Mahnwache, indem sie ein Dixie-Klo bereitstellt – dies aber offenbar auch erst nach Auseinandersetzungen. Die Toilette wird auch nach der Eskalation um die Transfergesellschaft weiterhin von der IGM bezahlt.

Am 24.05.2006 wird bei der IG Metall-Mitgliederversammlung das Konzept der Gewerkschaft (zusammen mit der Geschäftsführung) für eine Transfergesellschaft abgelehnt. Grund: Es gehe den Mitarbeitern primär um eine Weiterbeschäftigung und nicht um einen Transfer in die Arbeitslosigkeit. Zudem werden die Bedingungen der Transfergesellschaft kritisiert (z.B., dass die Beschäftigten vor Ende der Wirksamkeit der Kündigung bereits wechseln sollen, und dass die Laufzeit zu gering sei). Auch der Betriebsrat lehnt das von der IG Metall verhandelte Transfergesellschaftskonzept ab.

Im Anschluss daran gibt es offenbar noch kaum Teilnahme und Aktivität von IG Metall-Funktionären für die Panasonic-Proteste. Bei den Einigungsstellenverfahren um den Sozialplan ist die IG Metall nicht beteiligt. Die IG Metall lehnt die Anträge der Beschäftigten auf Rechtsschutz bei Klagen gegen die Kündigungen ab.

Die Rolle des Betriebsrats ist nicht immer ganz klar. Einerseits kritisiert er ganz deutlich, dass die IG Metall zu defensiv in ihren Forderungen sei und lehnt die IG-Metall-Beschäftigungsgesellschaft ab, andererseits ist er an den Verhandlungen um den Sozialplan federführend beteiligt (unklar, wie der BR zum erreichten Ergebnis steht).

Auch aus der Belegschaft besteht teilweise Kritik am Betriebsrat, der zu stark bürokratisch- und verhandlungsorientiert sei. Aus der IG Metall wird der Betriebsrat kritisiert, dass es ihm allein um höhere Abfindungen gehe, was der BR wiederum zurückweist.

10.4.9 Internationale Koordination

Wenig Hinweise. In der Dokumentation findet sich eine Solidaritätsadresse eines „Panasonic European Congress“ (möglicherweise zum Euro-BR zugehörig?), in der zwar nicht der Erhalt des Standortes, aber die Zuteilung von bestimmten Zulieferfunktionen an das Werk gefordert wird.

10.4.10 Stimmung in der Belegschaft

Die Kampfbereitschaft der Belegschaft ist zumindest in den aktiven Teilen ausgesprochen hoch. Der Protest wird offenbar fast ausschließlich von den gewerblich Beschäftigten getragen.

10.4.11 Rahmenbedingungen (hinderliche und förderliche Bedingungen des Kampfes)

Die Ausgangsbedingungen sind nicht einfach: Dass die Röhrenproduktion technologisch keine Zukunft hat, kann wohl nicht bestritten werden. Alternativproduktion wäre natürlich denkbar.

Chancen auf Politisierung boten die hohen Gewinne von Matsushita.

Belegschaft mit hohem Ausländeranteil (viele Türken), hohem Altersdurchschnitt und eher geringen Arbeitsmarktchancen (dies führt wohl auch dazu, dass die Forderungen nach Erhalt der Arbeitsplätze bei Panasonic so wichtig sind und dass dem Konzept der Transfergesellschaft nicht getraut wird. Qualifikationen liegen vor allem im feinmechanischen Bereich).

10.5 Öffentlichkeit/Bündnisstrategien

10.5.1 Außerbetriebliche Bündnispartner (regionale Öffentlichkeit, Politik, Medien)

Solidaritätskreis, gegründet von einem Stuttgarter Buchgroßhändler, nimmt eine wichtige Rolle bei der Organisation der Aktivitäten ein (Offenbar spielt hier die MLPD eine gewisse Rolle).

Der Esslinger OB Zieger spricht bei der ersten Protestkundgebung an 16.12.

Verbindung mit der Montagsdemo Esslingen; Solidaritätsadressen und Beteiligung an Kundgebungen; Großes Presseecho auf Hungerstreik.

10.5.2 Außerbetriebliche Widerstandsformen

Zusammenarbeit mit der Montagsdemo; immer wieder Beteiligung an anderen Demos; Übergabe von Briefen von Kindern der Beschäftigten an den Arbeitsminister Müntefering; häufig werden Kinder von Beschäftigten mobilisiert bzw. „genutzt“, um gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik usw. auf die Konsequenzen der Schließung für die Familien hinzuweisen.

Aktion beim Münchner Konsulat: 300 Beschäftigte beantragen eine Arbeitserlaubnis für Japan; Kundgebung vor der Frankfurter Börse; Spontane Straßenblockade vor dem Werk.

Flugblätter und Unterschriftenaktionen in der Öffentlichkeit und vor anderen Betrieben; Plakat- und E-Mail-Aktionen zur Herstellung von Öffentlichkeit; Aktionstag vor dem Werk auf der Straße mit Aufführungen usw.

10.6 Ergebnisse

Kein Erhalt der Arbeitsplätze, 263 Kündigungen für diejenigen Beschäftigten, die nicht freiwillig in die Transfergesellschaft gewechselt sind.

Sozialplan: im Vergleich zu ersten Angeboten erhöhte Abfindungen (Einigungsstellen-spruch), die verbesserten Bedingungen gelten auch als Folge der Proteste.

- Volumen beträgt 17,5 Mio € (statt zuvor 14 Mio.)
- im Durchschnitt 32.000 € Abfindung für die Beschäftigten
- erhöhter Kinderbetrag (1500 € statt 1000 €)

Transfergesellschaft/Beschäftigungsgesellschaft „Refugio“, in die 250 Beschäftigte eintreten; die Mehrheit lehnt die Beschäftigungsgesellschaft ab. Refugio ist von der Geschäftsleitung ohne Beteiligung des Betriebsrats eingerichtet worden (BR gewinnt Gerichtsverfahren hierzu); die Bedingungen entsprechen etwa denjenigen der angelehnten IG Metall-Transfergesellschaft:

- Laufzeit 12 Monate, ab 1. Juli 2006
- 80% von Nettolohn
- Eintrittsprämie 1750 €
- 1000 € Prämie für jeden Monat des vorzeitigen Ausscheidens aus der Gesellschaft
- verschiedene Qualifizierungsschritte

10.7 Weiterer Verlauf

135 Beschäftigten klagen gegen Panasonic auf Weiterbeschäftigung (2006). Kundgebung von Betriebsrat und Mitgliedern des Solidaritätskreises vor dem Arbeitsgericht in Stuttgart (40 Teilnehmer). Die Klagen werden zurückgewiesen, in einigen Fällen kommt es zu Vergleichen. Die IG Metall hatte Anträge auf Rechtsschutz abgelehnt (wegen mangelnder Aussicht auf Erfolg). Im weiteren Verlauf beschließt der Soli-Kreis seine Auflösung.

Auseinandersetzungen über die Verwendung des ehemaligen Panasonic Geländes, verschiedene Interessenten (Daimler, geplanter Technologiepark der Stadt: Themenpart „Automotive“, Autozulieferer Behr u.a.); US-Investor kauft das Gelände und möchte es vermarkten.

10.8 Erfolgskriterien/Kritik

Bei Panasonic handelt es sich in zweierlei Hinsicht um einen ungewöhnlichen Fall von Kämpfen. Erstens ist die Eskalationsstufe sehr hoch: Von anhaltenden Demonstrationen bis hin zu Hungerstreiks wird eine breite Palette von Kampfformen genutzt, darüber hinaus wird auch der juristische Weg ausgeschöpft (Einigungsstelle, individuelle Klagen gegen die Entlassung). Zweitens wird der Konflikt ab einem bestimmten Zeitpunkt von erheblichen Reibereien zwischen Belegschaft und Betriebsrat einerseits und IG Metall andererseits begleitet.

Werk und Arbeitsplätze konnten nicht erhalten werden – zentrale „klassische“ Erfolgskriterien sind also nicht erfüllt. Durchgesetzt werden konnten aber immerhin bessere Bedingungen bei der Beschäftigungsgesellschaft. Ansonsten liegt das Ergebnis der Auseinandersetzungen in positiven Kampferfahrungen der Belegschaft.

Die beteiligten Protestierenden ziehen insgesamt eine positive Bilanz. Sie kritisieren allerdings, dass die Proteste zu spät angelaufen sind. Streiks waren nach der Freistellung natürlich nicht mehr möglich.

