

„Positivbeispiele sind selten“

Kai Beutler, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens bsb in Köln, über Strategien für Betriebsräte in der Auseinandersetzung mit Finanzinvestoren.

SIND FINANZINVESTOREN FÜR ARBEITNEHMER EIN SEGEN ODER EIN FLUCH? In der Regel betrachten Betriebsräte den Einstieg von Finanzinvestoren eher als Fluch. Es ist bekannt, dass diese generell eher am kurzfristigen Erfolg orientiert sind und sich kaum für das nachhaltige Wohlergehen der Belegschaft interessieren. Es gibt zwar Positivbeispiele – doch die sind selten.

WODURCH UNTERSCHIEDET SICH EIN GUTER VON EINEM SCHLECHTEN FINANZINVESTOR? Es kommt zum Beispiel darauf an, ob der neue Eigentümer eines Unternehmens persönlich Management-Funktionen übernimmt. Das ist in der Branche unüblich. Normalerweise schickt der Investor nur einen Mitarbeiter, der die Finanzkennzahlen überprüft. Er sucht nach stillen Reserven und sorgt oft dafür, dass der Investor diese dann gnadenlos abzieht.

SOLCHEN GESELLSCHAFTEN GEHT ES NUR DARUM, RASCH GELD AUS EINEM UNTERNEHMEN ZU ZIEHEN? Es gibt eine ganze Reihe von Beispielen dafür. Bei einem Nahrungsmittelkonzern in Nordrhein-Westfalen hat der Investor sofort nach dem Einstieg das Instandhaltungs-Programm gestoppt, das die nachhaltige Produktivität sicherte. Der neue Eigentümer strich alle vermeintlich überflüssigen Aufwände pauschal um zehn Prozent zusammen, um die Liquidität zu erhöhen. Jetzt ist der Nahrungsmittelkonzern hoch verschuldet und hat zu allem Überfluss noch einen maroden Maschinenpark.

KANN DER ALTEIGENTÜMER EINER SOLCHEN VORGEHENSWEISE EINEN RIEGEL VORSCHIEBEN? Man sollte sich keinen Illusionen hingeben: Wer seinen Betrieb verkauft, will vor allem einen hohen Preis erzielen. Vor dem Verkauf hübschen einige Unternehmer ihren Betrieb gar noch einmal auf. Bei einem Maschinenbaubetrieb haben die Alteigentümer zwei Jahre vor dem geplanten Verkauf den Umsatz um fast ein Viertel in die Höhe getrieben. Sie nahmen viel zu viele Aufträge an. Als der Finanzinvestor das Unternehmen übernahm, hat er nur die betriebswirtschaftlichen Zahlen geprüft, ohne



Betriebsräteberater Beutler

Foto: bsb GmbH

das Umfeld und die Marktpotenziale hinreichend zu bewerten – und steht jetzt vor einem Desaster.

SIND STRATEGISCHE INVESTOREN UNBEDINGT BESSER? Für die Beschäftigung gilt das nicht immer. Bei ähnlichen Produktspektren drohen aus Sicht der Belegschaft Synergieeffekte: Doppelabteilungen werden dann zusammengelegt – das kostet Arbeitsplätze. Wir haben aber die Erfahrung gemacht, dass strategische Investoren langfristiger agieren und höheres Gewicht auf Produktentwicklung und Marketing legen.

WIE KÖNNEN BETRIEBSRÄTE DIE VERKAUFVERHANDLUNGEN BEEINFLUSSEN? Sie können ihre Einflussmöglichkeiten auf die Produktivität

nutzen. Es hängt vom Votum der Belegschaft ab, ob alle Produktivitäts- und Innovations-Reserven genutzt werden. Wenn das nicht geschieht, sinkt die Produktivität und die Innovationsstärke.

IM KLARTEXT: DIE BELEGSCHAFT MACHT NUR NOCH DIENST NACH VORSCHRIFT UND SCHADET SO DEM UNTERNEHMEN... Sie benennen das Risiko richtig. Das kann natürlich durchaus nach hinten losgehen – aber manchmal haben Betriebsräte keine andere Wahl, als zu solchen Mitteln zu greifen.

VIELE FINANZINVESTOREN SIND SELBST WEGEN DER KRISE IN WIRTSCHAFTLICHE PROBLEME GERATEN. SIND SIE JETZT AUF DIE MITARBEIT DER BETRIEBSRÄTE ANGEWIESEN? Starke Betriebsräte haben nun die Chance, ihren Einfluss zu erhöhen. Sie werden in der Krise häufiger gefragt, ob die Belegschaft nicht einen Beitrag leisten kann, um ein Unternehmen über Wasser zu halten. Wer Zugeständnisse macht, muss aber sicherstellen, dass die Einsparungen nicht direkt an den Investor fließen – sondern dem Unternehmen selbst zugute kommen und reinvestiert werden. ■

Die Fragen stellte **INGMAR HÖHMANN**.