

Wie überlebt man eine Heuschrecke?

Die Rolle des Betriebsrats bei Betriebsübernahme durch einen Finanzinvestor am Beispiel einer Produktions-GmbH

24.5.2007: Zwischen Produktionshallen und Verwaltungsgebäude der Anlagen-Produktions GmbH Niederrhein (Name geändert) mit 550 Mitarbeiter/innen ist ein Festzelt aufgestellt. Es wimmelt von Besuchern: Kunden- und Lieferanten sind eingeladen, es gibt zukunftsweisende Ansprachen. Betriebsrat, IG Metall, Bürgermeister und Arbeitgeberverband sitzen in der ersten Reihe. Der Betrieb feiert sein 125-jähriges Bestehen. Der neue Mehrheitsgesellschafter hat die Veranstaltung organisiert. Der Betriebsrat spricht sogar von »Wiederauferstehungsparty« – denn 18 Monate früher hätte niemand mehr auf dieses Jubiläum gewettet. Und ohne die erste Reihe hätte es diese Party auch nie gegeben. Der Betrieb hat gerade den Angriff einer »Heuschrecke« überlebt.

Was ist geschehen?

November 2005: Die Lager sind buchstäblich leer (gefressen) – die Aufträge können nicht mehr abgearbeitet werden.



Abbildung: Kein Neubau, sondern leeres Lager bei vollen Auftragsbüchern

Der Umsatz schrumpft im Geschäftsjahr von ca. 80 auf ca. 50 Mio. €. O-Ton des aktuellen Geschäftsführers: »Die Finanz-Beteiligungsgesellschaft (FBG) aus Singapur (Anmerkung: als damaliger Mehrheitsgesellschafterin) hatte kontinuierlich jegliche Liquidität abgezogen. Kunden stellten ihre Anzahlungen ein, weil keine Bankgarantien mehr hinterlegt werden konnten, viele stornierten ihre Aufträge. Wichtige Lieferanten lieferten ohne Vorkasse nicht mehr, Kunden warteten auf ihre Motoren, die Mitarbeiter auf ihren Lohn. Kurz: Die Anlagen-Produktions GmbH Niederrhein stand vor der Insolvenz.«

Meilensteine:

2001: Die Produktions-GmbH wird an eine Finanz-Beteiligungsgesellschaft (FBG) mit Sitz in Singapur verkauft. Die beiden Geschäftsführer legen ihr Amt umgehend nieder und werden durch zwei Manager ersetzt. Insgesamt amtierten seit 2001 acht Geschäftsführer.

Es werden Projekte zur Verlagerung der Konstruktion nach China und der Kleinmotoren nach Polen eingeleitet. Es sind 150 Arbeitsplätze direkt bedroht.

Anfang 2004 entzieht der Gesellschafter der GmbH liquide Mittel, bis Lieferanten nicht mehr bedient werden konnten. Kolleg/innen aus der Produktion stehen im Betriebsratsbüro und fragen nach Aufträgen. 80-100 MA sollen entlassen werden.

Die Geschäftsführung verweigert Zahlungen an die Gesellschafter, um sich nicht strafbar nach HGB bzw. GmbH-Gesetz zu machen. Die Belastung der Grundstücke mit 10 Mio. € wird von der Geschäftsführung nicht unterschrieben. Die Finanz-Beteiligungsgesellschaft setzt 2 eigene Geschäftsführer bei der Produktions-GmbH ein.

Dezember 2004: Durch Besetzung des Verwaltungsgebäudes und Verweigerung flexibler Arbeit wird die Rückzahlung von 8 Mio. € durch den Gesellschafter erzwungen. Der Verkauf des Betriebsgeländes kann verhindert werden.

Alle Geschäftsbanken fordern ablaufende Kredite unmittelbar zurück. Der Umsatz geht von 80 auf 50 Mio. € zurück. Insolvenz droht akut.

Ab Oktober 2005: Übernahme der Finanz-Beteiligungsgesellschaft FBG durch einen österreichischen Investor. Die Banken verzichten auf 40% ihrer Forderungen, Lieferanten auf 20-40%. Die neuen Gesellschafter bringen 10 Mio. € ein. Ende 2005 stehen 3 Monatsentgelte aus.

August 2006: 21,5 Mio. Landesbürgschaft beantragt, Sanierungs-TV abgeschlossen.

Über das Wesen der Heuschrecken

Über Private Equity-Gesellschaften (engl. »privates Beteiligungskapital«) und Hedge-Fonds (im Folgenden als Finanz-Beteiligungsgesellschaft FBG bezeichnet) wird derzeit viel diskutiert und geschimpft. Ihr wirtschaftlicher Einfluss ist seit der Jahrtausendwende auch in Deutschland stark gewachsen. Dazu haben sowohl die Deregulierung der Finanzmärkte (als Teil der Globalisierung) als auch die Steueroasen und die durch privatisierte Rentenvorsorge angesammelten Geldmengen beigetragen. Franz Müntefering hat als Regierungsvertreter den Begriff der »Heuschrecke« geprägt und damit den -moralisch unverdächtigen - Insekten Unrecht getan. Mit dem

Vergleich ist aber die folgende Charakterisierung gemeint: Ein Schwarm von gefräßigen Akteuren in der Wirtschaft, der ein reifes Getreidefeld aberntet, das er nicht angebaut hat, und dann - frisch gestärkt - zum nächsten erreichbaren Fressopfer übergeht.

Diese Definition trifft keinesfalls für alle Beteiligungsgesellschaften zu. Richtig ist aber übergreifend, dass diese Gesellschaften nicht der Bankenaufsicht und den beispielsweise für Banken verbindlichen Stabilitäts- und Transparenz-Vorschriften unterliegen.

Als Heuschrecke qualifizieren sich insbesondere folgende Gesellschaften:

- Ihre Strategie enthält den Plan, sich zu Lasten anderer gesellschaftlicher Organisationen bzw. Beteiligter zu bereichern, z.B. auf Kosten der Belegschaft, der Sozialversicherung, der Finanzbehörden, Lieferanten, Kreditgebern, ggf. anderer Gesellschafter (bzw. Aktionäre in AG's)
- sie haben ihren Sitz daher häufig im rechtlich schlecht erreichbaren Ausland, oft in Niedrigsteuer-, 'Oasen' wie den Cayman-Inseln, Jungferninseln, den englischen Kanalinseln oder eben Singapur, um sich Haftungs-Ansprüchen zu entziehen und Besteuerung zu vermeiden. Auch die Geschäftsführer haben häufig ihren Wohnsitz im Ausland, um sich vor Strafverfolgung und Haftung abzusichern.
- ihr Planungshorizont im betroffenen Betrieb ist kurz, die Maßnahmen auf schnelles Erzielen von Liquidität gerichtet, um z.B. weitere Unternehmen aufzukaufen. Nachhaltige Perspektiven spielen für sie eine untergeordnete Rolle. Bestenfalls streben sie an, die 'Braut schön zu machen', um sie nach kurzer Zeit, maximal wenigen Jahren, meistbietend wieder zu verkaufen, manchmal auch stückweise. Im Zweifel wird aber die Insolvenz in Kauf genommen, wenn mindestens die ursprüngliche Kaufsumme wieder aus dem Unternehmen herausgezogen wurde

- die Übertragung von Ausgangsrechnungen an eine der FBG verbundene Factoring-Gesellschaft
- vermeiden von Geldabflüssen wie Investitionen, Instandhaltungskosten
- Stellenabbau, insbesondere auch Abbau von kurzfristig nicht unbedingt erforderlichen Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Ausbildung
- Neuregelung von Geschäften mit 'verbundenen Unternehmen', d.h. anderen Betrieben der FBG, beispielsweise Übertragung von Patenten und Markenrechten

Falls es nicht zur Insolvenz gekommen ist, wird zuletzt versucht, den erzielbaren Verkaufspreis zu erhöhen. Dafür werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen »geschönt«, die bei der Berechnung des Unternehmenswertes eine Rolle spielen. Die »Gestaltungs«-Spielräume nach dem deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) bzw. dem IFRS (International Financial Reporting Standards) werden dann genutzt, um im aktuellen Geschäftsjahr einen möglichst hohen Ertrag oder geringen Fehlbetrag auszuweisen und für das Folgejahr ein geschöntes Ergebnis auszuweisen.

- Der Betriebsrat kann das daran erkennen, dass beispielsweise
- pauschale oder Einzelwertberichtigungen von Vermögenswerten durchgeführt,
 - Rückstellung- und Abschreibungsverfahren gewechselt,
 - Rückstellungen ohne zwingende Begründung aufgelöst,
 - Unternehmenswerte wie z.B. Grundstücke, Teilbetriebe, Markennamen in eigene/andere Gesellschaften ausgelagert und
 - notwendige Investitionen und Instandhaltungen versäumt werden.

Wie kommt die FBG nun schnell an die liquiden Mittel der Produktions-GmbH heran?

Checkliste für den Betriebsrat

Gängige Methoden sind:

- die Auflösung so genannter stiller Reserven: Damit sind Vermögenswerte gemeint, welche in der Bilanz niedriger als ihr tatsächlicher Wert ausgewiesen werden, beispielsweise Grundstücke haben oft einen erheblich höheren Marktwert als in der Bilanz ausgewiesen. Also wird das Grundstück z.B. verkauft und wieder angemietet oder mit Hypotheken beliehen
- das Einkassieren zusätzlicher Fremdmittel: Darlehen bei Banken oder verzögerte Begleichung von Lieferantenrechnungen und Anforderung von (erhöhten) Vorabzahlungen von Kunden
- auf der Aktiva-Seite wird im erlaubten Rahmen der Kaufpreis (abzgl. Substanzwert bzw. Nettovermögen) als Goodwill aufgeführt. Das spart ggf. auch noch Steuern, da die Goodwill-Abschreibungen das Ergebnis belasten.

Was kann die (GmbH-) Geschäftsführung tun?

Schon die Beschreibung der Strategie und die Aufzählung der Maßnahmen zeigen, dass es sich im Praxisbeispiel um ein Vorgehen handelt, welches gesellschaftlich schädlich ist.

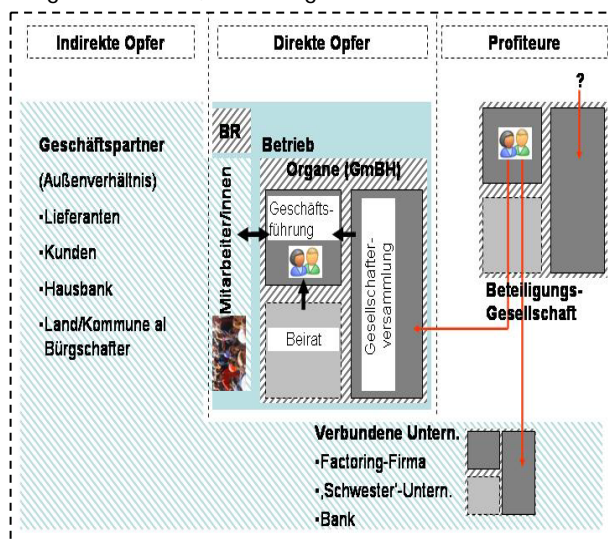


Abbildung 1: Organe, Opfer und Profiteure einer GmbH

Die Beteiligungsgesellschaft wird also zunächst versuchen, ihre Absichten nicht öffentlich kund zu tun. Nun gilt in Deutschland aber, dass die gesetzlichen Regelungen für Kapitalgesellschaften primär dem Gläubigerschutz dienen. Das GmbH-Gesetz (GmbHG), das Handelsgesetzbuch (HGB) und die Insolvenzordnung (InsO) begrenzen den Handlungsspielraum der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes der Kapitalgesellschaft und stellen Verstöße unter Strafe. Die Beschäftigten sind hiernach nicht in ihrem Arbeitsverhältnis geschützt, sondern als Gläubiger des Unternehmens. (Hinweis: Die Gesetzestexte finden sich kostenlos unter <http://www.gesetze-im-internet.de>).

Abbildung 1: Gewinner und Verlierer bei Heuschrecken-Angriffen

Diese Gesetze verpflichten und beschränken nun nicht etwa die KapitaleignerInnen, hier also die Beteiligungsgesellschaft (als Gesellschafterin), sondern den/die eingesetzten Geschäftsführer. Selbstverständlich sind diese aber andererseits beauftragt, den wirtschaftlichen Nutzen der Kapitaleigner zu maximieren.

Ihnen sind dabei aber Grenzen gesetzt:

- Rückzahlungsverbot für Gesellschaftereinlagen und -darlehen (§ 30 f GmbHG) bei **Unterbilanz**: Das Eigenkapital sinkt unter das Stammkapital. Das gilt auch für Forderungen wie Miete oder Forderungen aus Lieferungen der Gesellschafter ggf. über beherrschte Unternehmen
- die Geschäftsführung kann die Entscheidung über geeignete Maßnahmen von den KapitaleignerInnen auf der Gesellschafterversammlung verlangen, wenn das Eigenkapital unter 50% des Stammkapitals sinkt.
- der/die GeschäftsführerIn ist verpflichtet, bei Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit beim zuständigen Amtsgericht Insolvenz anzumelden (Beispielsweise § 64 GmbHG).

Verstöße gegen die Vorschriften des GmbHG (§§ 82, 84, 85) und des HGB (§§ 130a/b, 331, 332, 333) können strafrechtlich verfolgt werden und werden mit Freiheitsstrafen bis zu 5 Jahren bedroht. Auch haftungsrechtlich können die GeschäftsführerInnen belangt werden. Jedoch zeigt sich der Versuch häufig schnell als sinnlos: Entweder verhindern der Wohnort oder die Vermögensverhältnisse der Person die Geltendmachung von Haftungsansprüchen. Zitat eines Steuerberaters: »Wenn man gegen die handelnden Personen bei Heuschreckenangriffen etwas tun will, muss man sie am Flughafen verhaften lassen.« Im vorliegenden Fall ist es so, dass die beiden Geschäftsführer 2001 bei der Übernahme des Unternehmens durch die FBG umgehend von ihrer Funktion zurückgetreten sind.

Was können der Betriebsrat und die Gewerkschaft tun?

Um das Richtige zu tun, muss der Betriebsrat zunächst erkennen, dass es sich bei der übernehmenden Kapitalgesellschaft um eine Heuschrecke handelt. Anders als in absehbar vorübergehenden Krisensituationen hilft es hier nicht, den Entgelt-Kürzungsforderungen des (neuen) Arbeitgebers nachzugeben:

Das frei werdende Geld würde nicht etwa für die Sanierung eingesetzt, sondern als Liquidität sofort abgezogen. Im Gegenteil sollte Ziel des Betriebsrats sein, den Liquiditäts-(Cash Flow-) abfluss zu vermeiden - und sei es für die Zeit nach der Heuschrecken.



Abbildung 2: Belegschaft bei der Heuschreckenabwehr

Wie die Abbildung 1 zeigt, ist der Betriebsrat aber kein Organ der GmbH, sondern muss sich indirekter Mittel bedienen. Auf die Geschäftsführung kann er nur bedingt zählen, aber durchaus Einfluss nehmen. Der Betriebsrat ist in der geschilderten Situation oft die einzige betriebliche Instanz, die den mittel- und langfristigen Erfolg des Betriebs betreibt. Bei der Anlagenproduktion Niederrhein GmbH hat der Betriebsrat vier strategische Ziele verfolgt und unter anderem die unten folgenden Maßnahmen ergriffen oder auch verworfen:

1. - Be- oder Verhinderung von Liquiditätsabfluss
2. - Erhalt der Funktionsfähigkeit des Betriebs
3. - Erhalt der Leistungen an die ArbeitnehmerInnen
4. - Erhalt der Handlungsfähigkeit des Betriebsrats

Verhinderung von Liquiditätsabfluss

Eine der zentralen Fragen ist oft die der Haltung des Betriebsrats zur Insolvenz: Dadurch geht die Entscheidungsmacht weg von den internationalen Beteiligungsgesellschaften und hin zu einem regionalen Insolvenzverwalter, der Liquiditätsabfluss wäre sofort gestoppt. Der Schritt kann aber auch gravierende Nachteile haben – er kostet den Betrieb weitere Substanz, die Arbeitnehmerrechte und Betriebsratsrechte werden erheblich beschränkt, die Zukunft hängt ab von einem Sequestor (mit zunächst nicht bekannten Fähigkeiten).

Der Betriebsrat des hier beschriebenen Unternehmens hat sich dagegen entschieden.

Der Erfolg resultierte letztendlich daraus, dass der Betriebsrat entscheidend dazu beigetragen hat, dass sich die potenziellen ‚Opfer-Akteure‘ (siehe Abbildung 1) koordiniert gegen den Liquiditätsabfluss gewehrt haben – Banken, Lieferanten, Sozialversicherung. Zudem konnte die Beleihung und der Verkauf des Betriebsgeländes verhindert werden.

Funktionsfähigkeit erhalten

Bei aller Abwehrstrategie ist es notwendig, auch an die „Zeit danach“ zu denken: Gute Leute müssen an Bord bleiben. Der Ruf bei Kunden und Lieferanten muss reparabel sein, die Qualität sollte möglichst weiterhin stimmen. Die Auslagerung von Schlüsselkompetenzen und -Funktionen gefährdet die Marktposition und muss vermieden werden.

Der Betriebsrat hat hier erreicht, dass wichtige Aufträge mit hohem Einsatz der Belegschaft - trotz stockender Zulieferungen - in gewohnter Qualität ausgeliefert wurden. Er hat sogar ein kleineres Projekt zur Prozessorganisation in der Krise durchgesetzt (... unter Androhung der Verweigerung von Mehr- und flexibler Arbeit).

Der Betriebsrat ist auch nicht vor spektakulären Aktionen zurückgeschreckt, wie dem Nicht-Anlernen von (polnischen) FirmenvertreterInnen oder »Aussperren« der FBG-Vertreter aus dem Betrieb. Für ggf. später erforderliche Bürgschaften wurde auch die Kommunalpolitik, ParteienvertreterInnen, Wirtschaftsförderung, Landesstellen, Arbeitsverwaltung und sogar der Arbeitgeberverband Metall einbezogen, der sich in diesem Falle engagiert und hilfreich zeigte.

Auf Betreiben des Betriebsrats wurde in der Übergangszeit dann auch noch ein ehemaliger Geschäftsführer - insbesondere zur Rückgewinnung des Vertrauens von Geschäftspartnern und Belegschaft - zurück in den Betrieb geholt.

Beschäftigungssicherung ...

Erhalt der Entgeltleistungen und der Beschäftigung: Hier wurde konsequent daran festgehalten, bis zum Eigentümerwechsel keine Leistungen preis zu geben. Bei drohender Insolvenz wurden Leistungen gestundet und später wieder eingefordert. Betriebsbedingten Kündigungen wurde nicht zugestimmt, die Verhandlungen zum Interessenausgleich/Sozialplan wurden schlicht abgelehnt.

Leistungen in einem Sanierungs-TV und Interessenausgleich (2006) wurden von Finanzierungsgegenleistungen der Gesellschafter abhängig gemacht und zeitlich befristet. Ein eigener Sanierungsberater wurde hinzu gezogen.

... und Handlungsfähigkeit des Betriebsrats

Um seiner Rolle im Grenzbereich der Betriebsverfassung gerecht zu werden, muss der Betriebsrat an einem Strang ziehen und intern einig sein. Er muss auch erreichen, dass die Belegschaft hinter ihm steht und die Hoffnung nicht aufgibt, solange sie realistischerweise angebracht ist.

Der Betriebsrat hat im vorliegenden Fall auf breite Information und Konsens gesetzt. 4-Augen-Vereinbarungen zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Geschäftsführung kamen nicht in Frage. Die Vertrauensleute-Arbeit wurde intensiviert, in der Tarifkommission zum Sanierungs-TV war „die halbe Belegschaft vertreten“. Der Betriebsrat hat zudem die IG Metall und eigene Sachverständige nach §§ 80 Abs. 3, 92a und 111 BetrVG hinzugezogen.

Das Betriebsratsgremium hat sich auch um individuelle Problemsituationen gekümmert - beispielsweise um eine schnelle Überweisung, als ein Kollege aufgrund ausstehender Entgelt-

zahlungen sein Rückflugticket aus seinem Urlaubsland nicht zahlen konnte, da seine Bank den Überziehungskredit wegen ausgebliebener Entgeltzahlungen sperre. Die Beratung der MitarbeiterInnen nahm insgesamt einen breiten Raum ein. Sie wurde unter den Betriebsratsmitgliedern aufgeteilt.

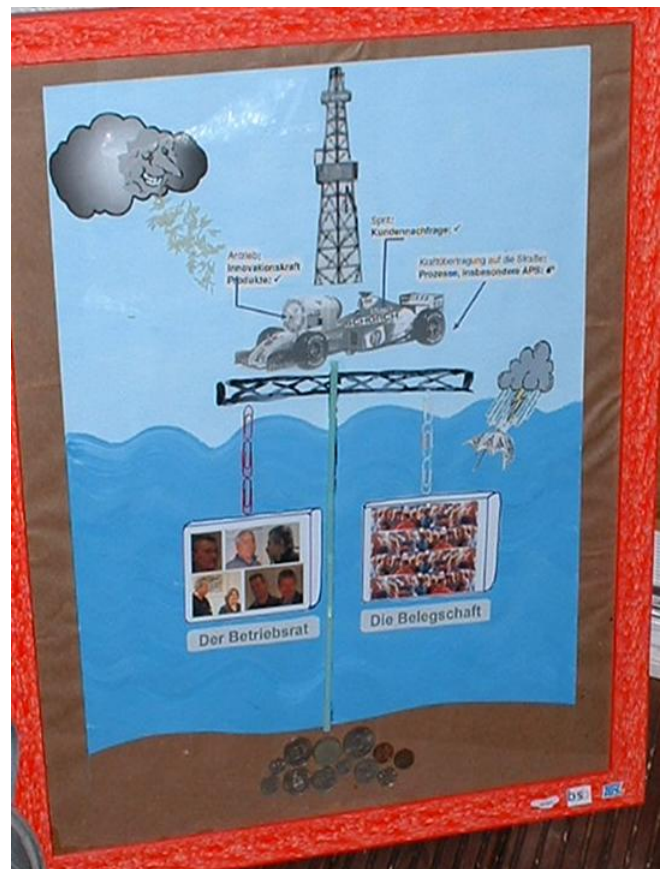


Abbildung 4: Rollenverteilung für den betrieblichen Erfolg

Fazit

Heute sieht die wirtschaftliche Situation des Betriebes so aus: Der Umsatz wird für das laufende Geschäftsjahr auf 85 Mio. € hochgerechnet, also höher als der vor der Krise.

Die Anzahl Normprodukte ist auf die Hälfte gesunken. Die kundenspezifischen Normmaschinen haben allerdings weiter einen hohen Rohertrag und werden auf absehbare Zeit weiter am Standort gefertigt. Ohne Betriebsrat würde am Standort keine Kleinmaschine mehr gefertigt und die Arbeitsplätze wären (dort) verloren. Der Betrieb ist seitens der neuen Gesellschafter im Konzern strategisch zum Entwicklungsstandort für große Motoren aufgewertet worden, mit eigener F&E (Forschung und Entwicklung) und Vertriebsabteilung.

Die „unverzichtbaren“ MitarbeiterInnen konnten fast durchweg gehalten werden, lediglich zwei sind freiwillig gegangen.

Die soziale Situation ist auch zufriedenstellend: Es hat keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben. Die Anzahl der Arbeitsplätze ist konstant, derzeit eher wachsend.

Für den Betriebsrat und die Gewerkschaft ergab sich folgendes: Während der 3 Jahre andauernden Krise hat es keine Verluste von Mitgliedern im Betriebsrat gegeben. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad konnte bei 54% gehalten wer-

den. Die Vertrauensleutearbeit funktionierte bis Mitte 2006 vorbildlich, danach ist sie zusammengebrochen. Der Optimist sagt dazu: Wenn es darauf ankommt, sind die KollegInnen zur Stelle.

Der Betriebsrat und die Gewerkschaft haben einem Haustarif zugestimmt, welcher begrenzt ist bis Ende 2008. Teile des Belegschaftsbeitrages sind ergebnisabhängig. Die individuelle Arbeitszeit ist für diesen Zeitraum auf 37 Stunden pro Woche verlängert. Gegenleistungen der Arbeitgeberseite hinsichtlich Rückzahlung von Krediten der ‚verbundenen Unternehmen‘ wurden vereinbart.

Der neue Arbeitgeber hält bislang seine Versprechen ein, das Vertrauen der MitarbeiterInnen kehrt langsam zurück. Das heißt auch, dass die ‚gefühlte Arbeitsplatzsicherheit‘ sich wieder erholt. Die MitarbeiterInnen hören wieder auf Führungskräfte und versichern sich nicht mehr ständig beim Betriebsrat.

Das Interesse und die Kompetenz des Betriebsrats und der Belegschaft an wirtschaftlichen Zusammenhängen sind gewachsen. Die Betriebsratsmitglieder können sich wieder Tagesaufgaben widmen.

Zitate:
(Betriebsratsvorsitzender) »Es gab Phasen, da habe ich am Wochenende kein Auge zugemacht vor Sorge.«
»Man musste als Betriebsratsmitglied aufpassen, dass man am Montag nicht von den Kollegen Prügel bekam.«

Bilanz für die FBG und ihre Opfer: Auch nach der Übernahme der FBG durch den neuen Arbeitgeber kann der Betriebsrat immer noch nicht jeden Schritt schlüssig nachvollziehen. Zusammengekommen kommt er zu folgenden Zahlen: Die FBG hat aus der GmbH zwischen 30 und 80 Mio. € herausgeholt, davon sind 30 Mio. € belegbar. Der Hauptweg war die Abtretung der GmbH-Forderungen an die ‚verbundene‘ Factoring-Gesellschaft. Dies ist keineswegs durch Maßnahmen wie rationellere Prozessgestaltung oder besseren Zuschnitt der Teilbetriebe zustande gekommen. Vielmehr gab es Leidtragende: Der Belegschaftsbeitrag liegt in der Summe seit 2004 bei 5 Mio € (also ca. 9.000 €/MA). Dabei sind die Verzögerungen der Auszahlung bis zu einem Jahr noch nicht berücksichtigt. Die Mindereinnahmen der Sozialversicherung betragen ca. 40% davon, also 2 Mio €. 20% der Forderungen von Lieferanten wurden gestrichen, also 3-4 Mio. €.

Die Banken mussten 40% von 60 Mio. € Krediten abschreiben, also 24 m€. Dieser Betrag wurde teilweise durch Aktien ausgeglichen, ohne den Betriebsrat im Detail zu informieren. Deutsche Banken waren von dem Schnitt nicht betroffen.

Kai Beutler, Rudi Bender: Betriebsräte-Strategieberatung bsb GmbH Köln: Beratung, Schulung und Projekte für Betriebsräte und Gewerkschaften bei Umstrukturierung, Sanierung und Gesundheitsmanagement; **Viktor Steinberger,** Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.: Beratung und Schulung von Betriebsräten; **Günter Kursch,** Betriebsratsvorsitzender Schorch elektrische Maschinen und Anlagen GmbH, Rheydt.



Abbildung 5: Wann kommt das Entgelt? (2005)