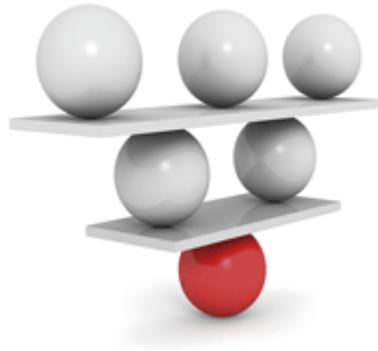




| Bezirk  
Baden - Württemberg

Beschäftigungspolitische Konferenz 27. 07. 2009



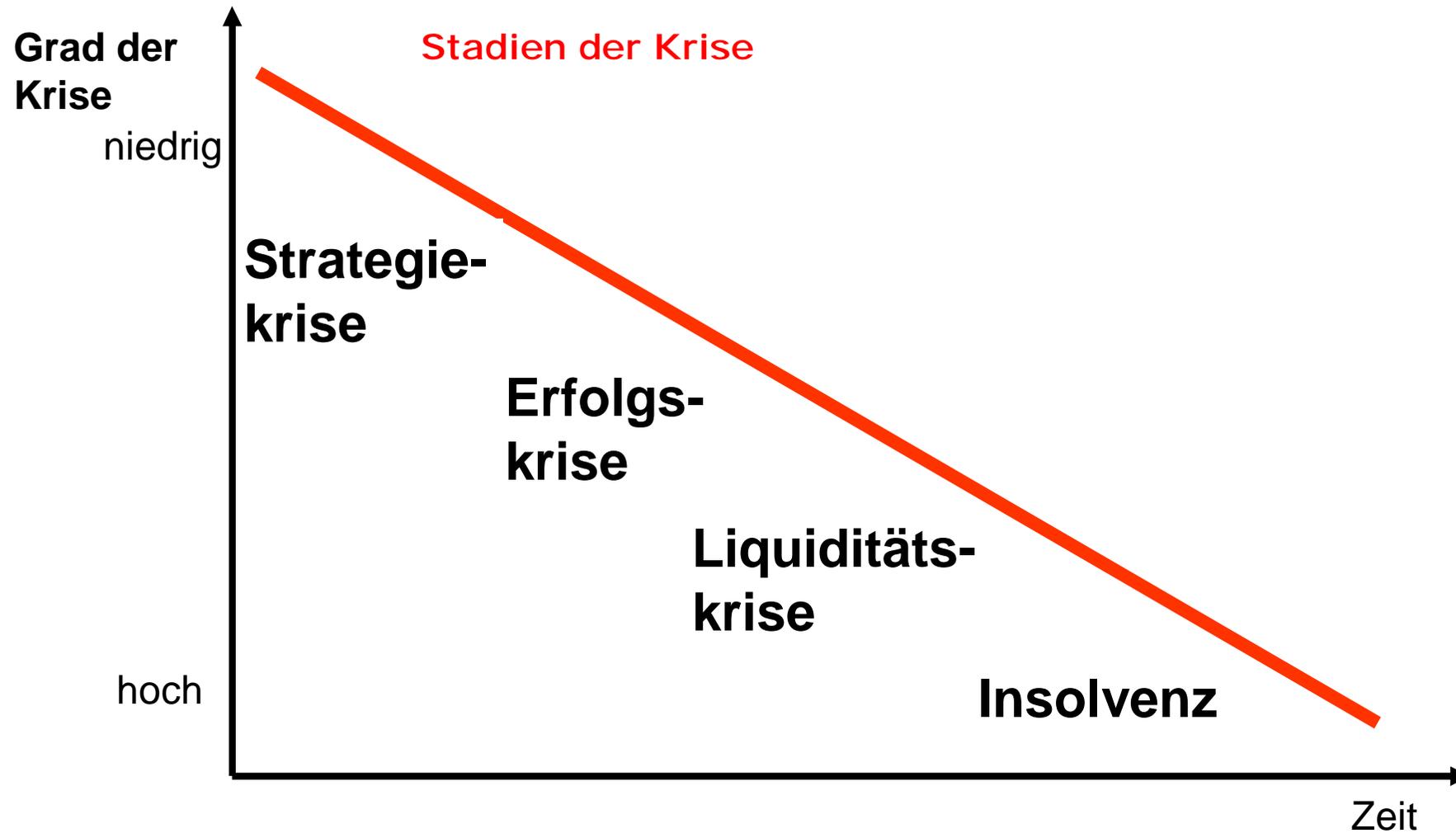
**Restrukturierung in der Krise**



**„Wenn es also in der „kleinen“ Krise genügt, bei einer Störung des Verteilungsgleichgewichts (...) durch die Mittel der Umverteilung diese periodisch zu stabilisieren, steht in der „großen“ Krise“ die Form zur Disposition, in der primäre und sekundäre Verteilung vollzogen werden.**

**Es geht also nicht allein um die Höhe von Profit und Profitrate, sondern um die gesellschaftliche Formen der Lohnfindung, z.B. um das komplexe System industrieller Beziehungen mit einer Vielzahl von Kompromißinstitutionen.“**

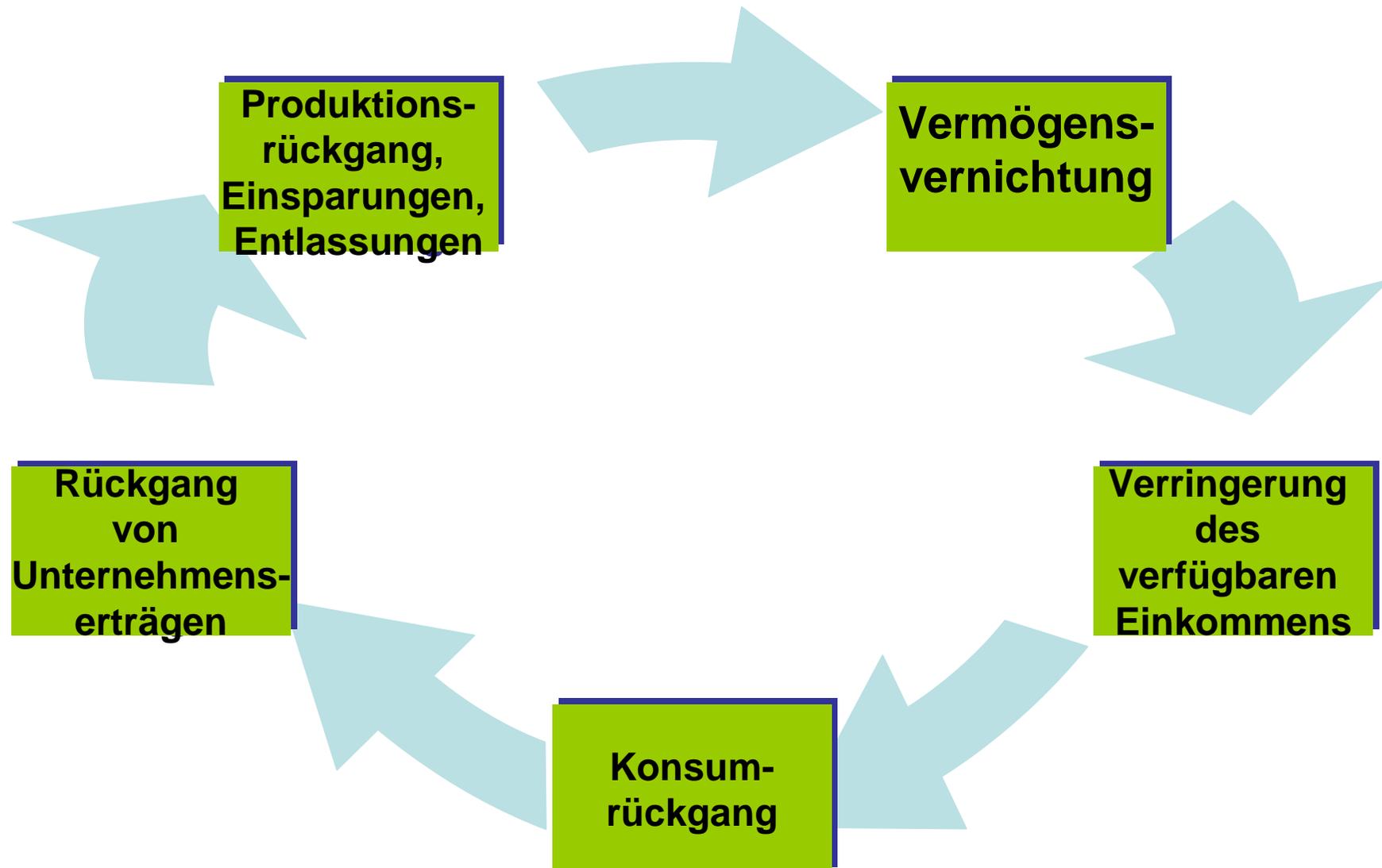
**Quelle: Elmar Altvater (1983): Der Kapitalismus in der Formkrise**



# Die Krise nährt die Krise



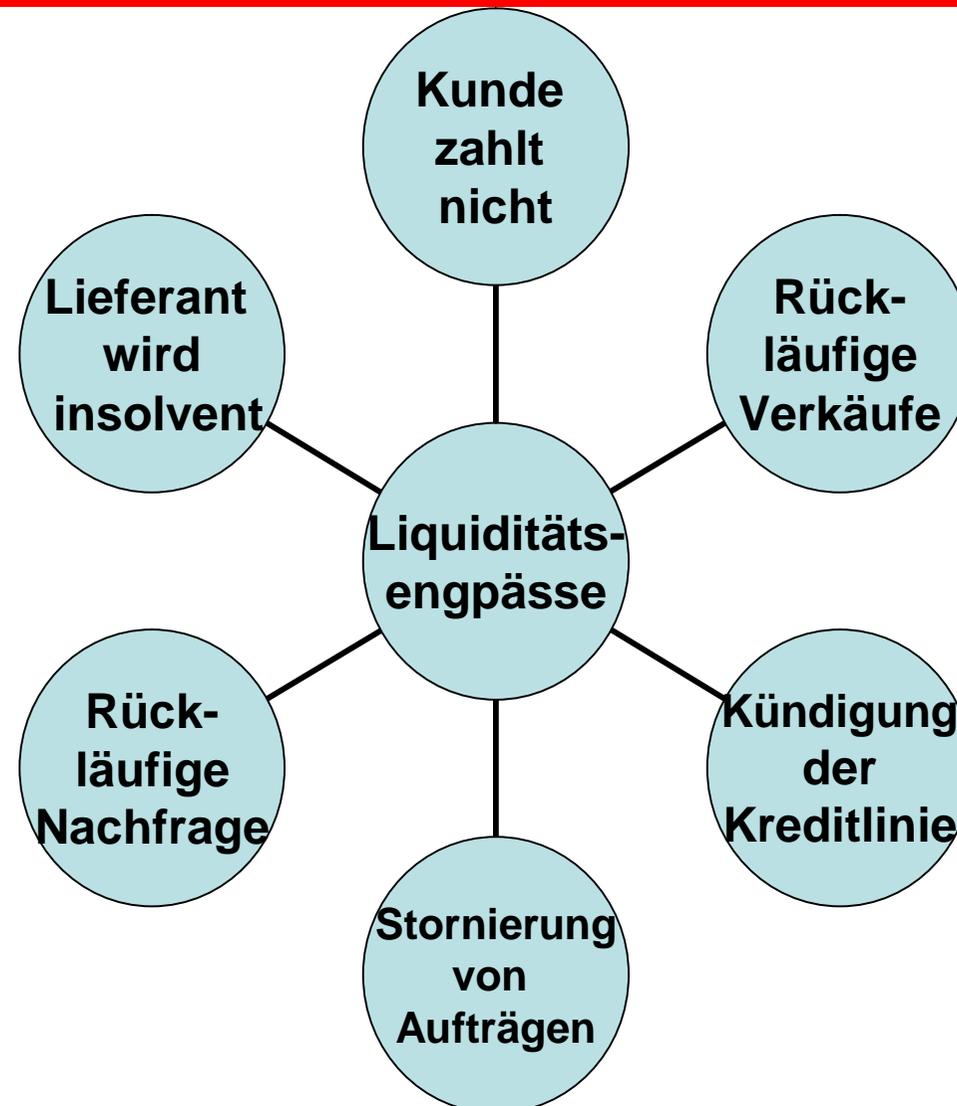
Bezirk  
Baden-Württemberg



# Kettenreaktion in der Krise



Bezirk  
Baden-Württemberg





## Sanieren oder „sterben lassen“?

- ➔ **Hat das Unternehmen eine reale Chance - Überlebensfähigkeit?**
- ➔ **Gibt es eine Überlebensberechtigung?**
- ➔ **Gibt es einen gesunden Kern?**
- ➔ **Ist eine Sanierung ohne Insolvenz möglich und zu welchem Preis für die Beschäftigten?**
- ➔ **Wer muß dabei mitziehen?**



## Wenn die Berater kommen – klingeln die Alarmglocken!

- **Berater kosten oft nur Geld und Zeit**
- **Insolvenz unter Umständen besser – klare Verhältnisse und für Beschäftigte oft billiger und sicherer.**
- **Risiken**
  - geringere Gestaltungsmöglichkeiten
  - Weiterführung in der Krise
- **Das größte Hindernis für eine erfolgreiche Sanierung ist oft der Unternehmer selbst!**
  - Arbeitnehmer bringen Opfer, alles geht genauso weiter wie bisher. Bald werden die nächsten Opfer eingefordert. Gutes Geld wird schlechtem hinterher geworfen.



## Restrukturierungsmethodik

- ➔ **Erhaltung der Liquidität**
- ➔ **Zeit gewinnen**
- ➔ **Restrukturierung verlustbringender Aktivitäten**
- ➔ **Anwendung Pforzheimer Abkommen prüfen**
- ➔ **Sicherung der Arbeitsplätze (nicht um jeden Preis)**

**- 97% aller Unternehmen entlassen Beschäftigte, senken Personalkosten, setzen Kurzarbeit und Lohnverzicht ein. (Sanierungstarifvertrag, Ergänzungstarifvertrag)**



## Strategische Neuausrichtung – Umsetzung meist erfolglos

- ➔ 69% der Unternehmen wollen eine strategische Neuausrichtung
- ➔ nur 46% versuchen diese Neuausrichtung
- ➔ nur 22% setzen die Neuausrichtung um

### Fazit:

**Betriebsräte brauchen Mitbestimmung um Prozesse zu beeinflussen. (Beirat, Einsetzung Sanierungs-Geschäftsführung,)**

**Es geht darum, wer am meisten von der Restrukturierung profitiert, oder am meisten verliert – Banken? Eigener? Fonds? Arbeitnehmer?**



## **„Phantasievolle“ Vorschläge der Berater und Geschäftsleitungen**

### **➔ Kosten reduzieren**

- Synergieeffekte nutzen auch im indirekten Bereich**
- schlanke Produktion**
- kostensparend konstruieren**
- indirekte Kosten senken.....**

### **➔ Gewinne machen**

- Working capital optimization**
- Leasing statt kaufen .....**



## **Achtung: innere Restrukturierung beginnt bereits jetzt!**

- ➔ während der Kurzarbeit werden Fertigungsabläufe verändert
  - Mehrmaschinenbedienung wird ausgeweitet
  - Aufgaben der Beschäftigten werden verändert
  - Rationalisierungsvorhaben werden getestet
- ➔ Personal wird über das nötige Maß abgebaut um später mit Leiharbeit weiter zu arbeiten. NEU: im indirekten Bereich Personalabbau.
- ➔ Es gibt Versuche Arbeitszeit für die Zeit nach der Krise bereits jetzt zu erhöhen.
  - Ausweitung Flexkonten, höhere Wochenarbeitszeit...



## Verlagerungen - outsourcing

- ➔ Unternehmensbereiche werden verkauft, oder geschlossen
- ➔ Fremdvergaben werden geprüft oder eingeleitet
- ➔ Ganze Standorte sollen geschlossen werden, obwohl bisher profitabel, die bisherigen Produkte an anderen Standorten zusammengefaßt. (Still-Wagner, Binder – Kittel...)



## Was tun bei interner Restrukturierung?

### 👉 Augen und Ohren auf

- werden Arbeitsabläufe verändert die dem MBR unterliegen?
- wird die Arbeitsorganisation während der Kurzarbeit verändert?

### 👉 Mitbestimmungsrechte nutzen

- Kurzarbeit statt Entlassungen (TV KQB nutzen)
- Vorschläge zur Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG
- keine negativen Fakten bei Leiharbeit schaffen, wenn möglich jetzt Beschränkungen regeln.



## Was tun bei interner Restrukturierung?

- **Keine Arbeitszeitverlängerung, die in der Krise sowieso nichts bringt und hinterher Beschäftigungsaufbau verhindert.**
- **Keine Zugeständnisse die den Leistungsdruck erhöhen, gute Regelungen verteidigen.**
- **Vereinbarungen befristen, ohne Nachwirkung.**
- **Zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten offenhalten.**



## Ziele des BR zur Restrukturierung

- ➔ **Beschäftigte halten – TV Kurzarbeit, Befristung, Qualifizierung**
- ➔ **Übernahme der Azubis (KUG für bis zu 24 Monate nutzen, Weiterbildung mit Abschluß)**
- ➔ **junge Angelernte Qualifizieren (Facharbeiterabschluß)**
- ➔ **Produktpalette sichern**
- ➔ **Forschung und Entwicklung**
- ➔ **Neue Produkte für Standort sichern**
- ➔ **Ausbildungsplätze erhalten**
- ➔ .....



## Regelungsmöglichkeiten zur Restrukturierung

- ➔ Betriebsvereinbarungen
  - ➔ Ergänzungstarifverträge
  - ➔ Sanierungstarifverträge
  - ➔ Sozialtarifverträge
- Produkte, F+E,
  - Standortsicherung
  - Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze, Leiharbeit
- 
- ➔ **Auch in der Krise kann die IGM nicht allein die betriebliche Perspektive für die Begründung von Beschäftigtenbeiträgen akzeptieren**
    - es häufen sich Querverweise innerhalb von Konzernen (z.B. Zollern), z.T. mit massiven Rückwirkungen auf (Teil-) Branchen (Conti => Bosch)
    - es häufen sich Fälle, wo Unternehmen nicht die Krise bewältigen, sondern sich bessere Starbedingungen für die Zeit danach sichern wollen



## Banken

### ➔ Umgang

- Banken fordern Beschäftigtenbeiträge für neue Kredite
  - Banken sind nicht bereit selber auf Forderungen zu verzichten.
  - wollen für Stundungen der Beschäftigten keine Sicherungen geben.
- ➔ Deshalb eigene Positionen und Forderungen gegenüber den Banken einbringen
- ➔ Wer bringt frisches Geld (Banken, Gesellschafter) und für was? Für das operative Geschäft, oder zur Tilgung von Krediten?
- ➔ Regionalfonds, Bürgschaften



## Wenn alle Stricke reisen..

### ➤ **Transfergesellschaft - Personalgesellschaften**

- finanziert über KUG und Sozialplanmittel
- Mypegasus, Refugio....., oder eigenständiges Tochterunternehmen (odelo, Allgaier)
- KUG finanziert maximal 12 Monate
- unternehmensfinanziert länger möglich



## Zusammenfassung

- ➔ **Augen und Ohren auf**
- ➔ **Angst ist ein schlechter Ratgeber – Ziele und Positionen definieren – die Beschäftigten sind nicht schuld an der Krise!**
- ➔ **rechtliche und tarifliche Instrumente nutzen**
- ➔ **Chancen für die Zukunft offen halten**