

Arbeitshilfen

DOKUMENTATION



Und Du bist raus Wie Investoren die Traditionsfirma Grohe auspressen



Katholisches Filmwerk

Und Du bist raus

Wie Investoren die Traditionsfirma Grohe auspressen

Dokumentation, 44 Min, Deutschland 2006

Buch & Regie: Hans Seipel, Redaktion: Jürgen Thebrath

Produktion: WDR

Vorbemerkung

Die s. g. „Heuschreckendebatte“ geistert seit ca. zwei Jahren immer wieder durch die Medien. Was genau damit gemeint ist, welche Transaktionen aus der Wirtschaftswelt sich hinter diesem Begriff verbergen und vor allem welche Folgen dies für die Arbeitnehmerschaft hat, führt die Dokumentation ... *und du bist raus* exemplarisch anhand der Firma Grohe vor Augen.

Um diesem komplexen Phänomen gerecht zu werden und es so anschaulich wie möglich darzustellen, haben sich in dieser Arbeitshilfe zwei Autoren dem Film angenommen. **Ein Ex-Betriebsrat und ein Finanzexperte** haben die Materialien erstellt. Literatur und Links führen unterschiedliche Quellen und entgegengesetzte Meinungen an. Die Betrachter sollen in die Lage versetzt werden, sich ein **eigenes Urteil** zu bilden, denn: *Wahrheit ist kommunikativ!*

Einsatzmöglichkeiten

Einsatzalter: ab 14 Jahren

Themen: Turbo-Kapitalismus, Weltmarkt, Finanzinvestoren, Hedge-Fonds, Private Equity, Junkbonds, Heuschreckendebatte, Standort Deutschland, Managementsprache, Globalisierung, Arbeit(slosigkeit), Selbstbestimmung, Gewerkschaften, Christliche Soziallehre, Niedriglohnschwelle, Niedriglohnländer, Zukunft der Arbeit.

Einsatzorte: Schule (ab 8. Jg.), Berufsschule, Wirtschaftsschule, außerschulische Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Aus- und Fortbildung von Betriebsseelsorgern, Sozialpädagog(inn)en

Lehrplanzuordnung:

Hessen, Ethik, Gymnasium

7.2. Würde des Menschen – Der Mensch als Würde und Zweck:

Arbeit – zum Zweck der Reproduktion; Entwürdigende Arbeitsverhältnisse

8.1. Freiheit und Würde des Menschen. Freiheit unter dem Anspruch der Vernunft: die Menschenrechte
Art.1 des GG: u. a. Recht auf Eigentum, freie Berufswahl
9.3. Recht und Gerechtigkeit – Persönliches Glück und Gemeinwohl
Gerechtigkeit: soziale Gerechtigkeit

Hessen, Kath. Religion, Gymnasium

8G.2: Darf man alles, was man kann? – Fortschritt und menschliche Zukunft

Handeln: Einsatz des Menschen für Frieden, Menschenrechte und Erhaltung der Schöpfung

8G.5: Arbeiten müssen – arbeiten dürfen: Herausforderung für die Katholische Soziallehre

11G.2: Kirche Christi und Weltverantwortung

Kirche im Alltag des Einzelnen und der Gesellschaft: Kirchliche Soziallehre

Hessen, Ev. Religion, Gymnasium

7.1. Füreinander da sein – Diakonie

Teilen als gesellschaftliche Aufgabe: Armut und Gerechtigkeit

9.2. Kirche und die Herausforderungen der Neuzeit

3. Heutige und zukünftige Herausforderungen:

Globalisierung und die Folgen; Armut und soziale Gerechtigkeit

Hessen, Kath. Religion, Hauptschule

9.5. Arbeiten müssen – arbeiten dürfen – Menschenwürde und Solidarität
Arbeit kann Last, Notwendigkeit und Selbstverwirklichung sein

Einsetzen für eine gerechte Weltwirtschaftsordnung

Option für die Armen

Bewusstsein schärfen für Arbeitslosigkeit

Hessen, Politik und Wirtschaft, Gymnasium

8.2. Ökonomische Bildung: Markt

9.1. Ökonomische Bildung: Ökonomie und Arbeitswelt:

Arbeit und Beruf; Der Betrieb im Wirtschaftssystem

9.2. Sozialstaatlichkeit

10.3. Ökonomische Bildung: Internationale Wirtschaftsbeziehungen

Welthandelsstrukturen, Globalisierung, Agenda 21

11.1. Sozialstruktur und sozioökonomischer Wandel

Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft: Sozialer und wirtschaftlicher Wandel, Modernisierung, Berufsstruktur und Arbeitsmarkt, strukturelle Arbeitslosigkeit

11.2. Ökologie und Marktwirtschaft

Soziale Marktwirtschaft: Kreislauf von Geld und Warenströmen

12.1. Wirtschaft und Wirtschaftspolitik

Konzentration und Wettbewerb

Ziele und Zielkonflikte wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Handelns am Beispiel

Internationale Wirtschaftsbeziehungen

Verteilung des Volkseinkommens und Verteilungspolitik

13.1. Internationale Beziehungen

Entwicklungs- und Schwellenländer und ihre wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zu den hochindustrialisierten Weltzentren: Rolle int. Institutionen (Weltbank, NGO etc.)

13.2 Globalisierung: Chancen, Probleme, Entwicklungsperspektiven

Weltwirtschaft und Globalisierung

Hessen, Politik und Wirtschaft, Hauptschule

8.4. Aspekte der sozialen Marktwirtschaft

8.5. Dritte Welt – Umwelt – Ökologie

Weltweite Verteilung von Armut und Reichtum; Teufelskreis der Armut

10.1. Eine Welt

Herausforderung der Globalisierung

10.5. Soziale Fragen in der Bundesrepublik Deutschland

Arbeitslosigkeit und Jugendarbeitslosigkeit

Hessen, Berufsschule

u. a. Fachinformatiker, Informatikkaufmann/-frau, IT-Kaufmann/-frau, IT-Elektroniker

Lernfeld 1: Der Betrieb und sein Umfeld

DVD-Kapitel

Die Feingliederung des Films enthält 40 Sequenzen. Für die Unterteilung der DVD wurden die Sequenzen zu zwölf Kapiteln zusammengefasst:

- 01) 00'00: Einstieg
- 02) 01'29: Standort Herzberg
- 03) 08'28: Texas Pacific Group (TPG)
- 04) 10'15: Aus für Herzberg?
- 05) 13'15: Der erste Investor
- 06) 14'19: Verkauf an TPC, McKinsey
- 07) 20'15: Lahr-Demo
- 08) 22'37: Heuschrecken und Widerstände
- 09) 26'40: Gegengutachten des BR
- 10) 28'38: Thailand
- 11) 31'54: Schließung Herzberg
- 12) 38'37: Bankgok

Gliederung (erstellt von: Frank Herrnschmidt)

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
1) 00:00	Detlef Spigiel (GF Grohe) in Thailand. Kommentar: Grohe hat in Deutschland über 1000 Jobs gestrichen und in Thailand viel investiert, die Produktionskapazität verdoppelt. Der Finanzinvestor Texas Pacific Group (TPG) will mehr verdienen und baut die Produktion in Fernost wegen der günstigen Lohnkosten in Thailand deutlich aus.	Thailand
2) 00:54	Statement Spigiel: Zufrieden mit Standort Thailand, geringe Lohnkosten, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, gute Infrastruktur, stabile politische Verhältnisse.	Statement Spigiel (GF) zu Thailand
3) 01:07	Vorspann	
4) 01:29	Herzberg/Brandenburg. Einer von vier Grohe-Standorten in der BRD, seit Dez. 2005 geschlossen, 300 Jobs verloren. Management-Jargon. Betriebsrats-Vorsitzender: Man macht dicht, obwohl das Werk profitabel ist, Grohe hatte 20,4 % Rendite!	Statement Herzberg
5) 02:32	Thailand. Manuel lo Conte, 41, Schreiner, seit 1984 bei Grohe, Vorarbeiter. Ehefrau Michaela und Sohn René ebenfalls bei Grohe, wurden ebenso wie er entlassen. Er hat schon die Kündigung, ist aber in Thailand, um die hiesigen Mitarbeiter einzuarbeiten. Statement: Er will einen „guten Abschluss“, Grohe war für ihn wie die Familie, er kämpft mit den Tränen. Sohn machte dort Ausbildung, hoffte auf „Perspektive“ (Meister o. ä.). Manuel: Keine Hilfe für die Mitarbeiter, außer vom Bürgermeister.	Thailand Statement Mitarbeiter
6) 05:35	Hemer/Sauerland, Grohe-Stammsitz. Bis 1999 war die Welt hier noch in Ordnung, dann hat die Familie die Firma, die als „Mercedes der Sanitärbranche“ galt, an britische Finanzinvestoren verkauft. 2004 wurde sie an den nächsten Investor weitergereicht.	Hemer

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
7) 06:33	<p>Seit 2004 gehört Grohe einem J.V. von TPG und Credit Suisse First Boston (Sitz in Dallas und New York). Diese Investoren handeln mit Firmen wie „Obsthändler mit Äpfeln“. Die Anweisung lautet, in kürzester Zeit so viel Gewinn wie möglich zu machen und dann die Firma weiterzuverkaufen. Detlef Spigiel (Vorstand Technik & Personal) und David Haines (Vorstandsvorsitzender) müssen in regelmäßigen Abständen berichten, wie sie mehr Gewinn machen können.</p> <p>Denn die Private-Equity-Firma hat Grohe auf Pump gekauft mit über einer Milliarde Euro Bankkrediten, die dann von Grohe „abgestottert“ werden müssen.</p>	Info zum Deal
8) 07:56	<p>Haines: Konzept der P.-Eq.-Firma ist, eine Firma zu kaufen und später mit Gewinn weiterzuverkaufen. Zeitrahmen ca. 5 Jahre (zwischen 4 u. 7 J.). Das Unternehmen soll dann gesund sein, mit gut positionierter Marke, exzellenten Mitarbeitern, innovativen Produkten und profitabel.</p>	Statement Haines (GF)
9) 08:28	<p>London. Erklärung Private-Equity-Firmen. Diese erwerben mit dem Geld von sehr reichen Privatpersonen, privaten Firmen oder Pensionskassen Unternehmen im In- und Ausland, bei denen sie viel Potential sehen. Dann werden diese Firmen auf strammen Gewinn getrimmt und schließlich an einen neuen Investor weiterverkauft. Das ist heute ein Milliarden-Geschäft.</p> <p>TPG-Mitarbeiter Matthias Calice (Österr.), ein „Trüffelschwein des Kapitals“, sitzt im Aufsichtsrat von Grohe und kontrolliert dort die Einhaltung der von TPG vorgegebenen Gewinnmargen.</p> <p>Statement Calice: BRD ist ein guter Markt für PE-Firmen, Kauf von Grohe wg. gutem Potential. Ziel ist, Rendite zu machen und Grohe dann teurer zu verkaufen, als es gekauft wurde.</p>	<p>Info zu P.-E.-Firmen</p> <p>Statement Calice (TPG)</p>

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
10) 10:15	<p>Betriebsrat Peter Paulokat: Shareholder haben Unternehmensberater geholt und prüfen, wie aus Grohe weiter Geld herausgeholt werden kann. Standort BRD sei zu teuer, heißt es, daher Verlagerung in Billiglohnländer.</p> <p>McKinsey wurde geholt und schoss sich schnell auf Herzberg an der Elster ein. Dies war ehemals das Armaturenwerk der DDR, lag im Südwest-Zipfel von Brandenburg und wurde nach der Wende vierter Grohe-Standort neben Porta Westfalica, Lahr/Schwarzwald und Hemer/Sauerland (Stammstz).</p>	<p>Statement Paulokat (BR)</p> <p>Info zu Grohe-Werken</p>
11) 11:13	<p>Bürgermeister von Herzberg: Die Kommune hatte sich sehr auf Grohe ausgerichtet (Umfeld, Transport, Eisenbahnlinien, Dienstleistungsgewerbe, Stadtplanung, erhebliche Kämpfe mit Bahn und Denkmalschutzbehörden), das alles habe sich aber für Grohe als großen Arbeitgeber der Region gelohnt und erhebliche Steuern und Jobs für die Stadt gebracht.</p>	Statement Bürgermeister Herzberg
12) 13:15	<p>Reidel, BC Partners: In den Jahren 1999–2004 gehörte Grohe BC Partners, man hielt an Herzberg und den Arbeitsplätzen dort fest. Umsatz und auch Profitabilität stiegen deutlich an. Die Kapitalrendite lag leicht über 20 %. Mit 400 Mio. € eigenem Kapital erzielte man in diesen fünf Jahren einen Gewinn von 600 Mio. €. Grohe hatte eine extrem hohe operative Rendite, eine der besten weltweit. 2004 wurde Grohe schuldenfrei an TPG für 1,5 Mrd. € verkauft. Den Begriff „Sanierungsfall“ findet Reichel unpassend. Nach dem Verkauf war Grohe jedoch „über Nacht“ hoch verschuldet, der Kaufpreis wurde auf Pump finanziert.</p>	Statement Reidel (BC Partners)
13) 14:19	<p>Matthias Calice, TCP: Ca. ein Drittel (450 Mio. €) kamen von TCP und CSFB. Dies und der von Grohe erwirtschaftete Gewinn sollen „in die Marke weiter investiert werden“.</p>	Statement Calice (TPG)

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
14) 14:43	Peter Schulze, BR Grohe: McKinsey hat geprüft, wie viel mehr Rendite noch aus Grohe herauszupressen war. Erste Gerüchte um Personalabbau. Man fordert den Vorstandsvorsitzenden David Haines auf, das Werk Herzberg persönlich zu besuchen, damit ihm klar wird, worüber er letztlich entscheidet.	Statement Schulze (BR)
15) 15:14	McKinsey ist nur kurz in Herzberg, sagt nichts. Entfernung von ca. 50 km vom nächsten Autobahnanschluss gilt als Minuspunkt. Der folgende Abzug von Teilen der Produktion aus Herzberg fördert düstere Spekulationen über die Zukunft des Werks.	Info zum Werk Herzberg
16) 15:50	Herzberg, Bürgermeister Michael Oecknigk: Er war aufgrund von Gerüchten in Hemer bei GF Spigiel. Auskunft: Es gebe Untersuchungen, möglicherweise schlimme Auswirkungen, aber er als Vorstand halte an Herzberg fest, lässt keine Zweifel. Er „kaufe lieber in Herzberg als in China“.	Statement Bürgermeister Herzberg
17) 16:19	Prinzip des Deals: Damit TPG keine Steuern zahlt, kauft sie Grohe größtenteils auf Kredit, macht so viel Schulden im Namen von Grohe. Beim Verkauf fallen wiederum keine Steuern an (Gesetz aus rot-grüner Regierungszeit). Die Zeche zahlen die Mitarbeiter: Über 70 Mio. Zinslast und die Tilgung der Kredite, am Ende auch mit ihrem Arbeitsplatz. Haines muss die Gewinne steigern und die Kosten einsparen (insgesamt 150 Mio. €). Ohne Wissen der Mitarbeiter hat McKinsey bereits ein geheimes „Papier zur Zukunftssicherung für Grohe“ (88 Seiten) zur Erreichung der Gewinnziele für TPG aufgelegt: Schließung aller deutschen Werke außer Hemer, dieses soll radikal verkleinert werden. Produktion wandert nach Thailand, China, Polen, Kanada und Portugal. „Effizienzsteigerungsprogramm Produktion“ ist im Beraterjargon der Name für die Zerschlagung des Standortes Deutschland.	Info zum Deal

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
18) 17:56	Statement Haines: Marke ist das A und O, die Perle, das, worauf das Unternehmen gebaut ist. Gute Marktposition, Mitarbeiter in Deutschland sind sehr gut, haben „blaues Blut“, geben alles für Grohe. Aber: Fixkosten sind zu hoch, Rohstoffpreise (speziell Messing) explodieren, Wechselkurs €/\\$ schafft Probleme, der € ist zu stark.	Statement Haines (GF)
18) 18:39	Statement Paulokat: Fühlt sich schlecht, jeder neue Investor will mehr rausholen als sein Vorgänger. Ängste, ob die immer höheren Ertragsziele der Investoren erreicht werden können. Denn jeder Investor hat nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung, bis er die Firma wieder veräußern will.	Statement Paulokat (BR)
20) 19:21	Information der Belegschaft durch Betriebsrat nach Präsentation der Pläne im Aufsichtsrat. Reaktionen und Statements der Mitarbeiter: Unfassbar; Angst, ob man sich das zu Hause Aufgebaute erhalten kann; Wut über die Habgier der Amerikaner („Amis“); das Unternehmen hatte gute Gewinne eingefahren; „Schweineerei“, Werksschließungen unnötig. Noch besteht eine Art Schockstarre, doch in den nächsten Tagen und Wochen formiert sich der Widerstand.	Statements Mitarbeiter
21) 20:15	11.07.2005, Lahr/Schwarzwald. Grohe ist einer der größten Arbeitgeber vor Ort. Erste gesittete, aber doch entschlossene Demonstration gegen „internationale Heuschrecken“. Pläne, das profitable Werk in Lahr mit 1600 Mitarbeitern „einzustampfen“, um im Ausland kurzfristig noch mehr Gewinn einzustreichen, schaffen Wut, die zum Protest gegen die Globalisierung und die Vorstellung, dass Rekordgewinne normal und die Vernichtung von Arbeitsplätzen zum Naturgesetz werden.	Info zu Reaktionen in Lahr

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
22) 21:24	<p>Statement Wolfgang Müller (Bürgermeister Lahr): Größte Demo nach dem Krieg. Bei 44 000 Einwohnern 5000 Demonstranten. Sie wollen zeigen, dass sie mit der Aussicht auf die Schließung des Werks nicht einverstanden sind.</p> <p>Wenn Firmen Entscheidungen mit solcher Tragweite treffen, müssen sie sich über die Konsequenzen gerade für kleinere Kommunen klar sein. Das hat die Demo nicht geschafft. Er glaubt, die Firmen wollen es auch gar nicht wahrnehmen, um so weiter frei entscheiden zu können.</p> <p>Durch den kreditfinanzierten Grohe-Kauf hat die Gemeinde hohe Steuerausfälle, sie musste 5 Mio. € Gewerbesteuer an Grohe zurückzahlen.</p>	Statement Wolfgang Müller (Bürgermeister Lahr)
23) 22:37	<p>London, TPG-Zentrale: Manager sind unangenehm berührt von den Protesten, in der „Nadelstreifenbranche“ schätzt man Diskretion.</p> <p>Das rücksichtslose Vorgehen der US-Firma hat in Deutschland die „Heuschrecken“-Debatte ausgelöst, die politische Diskussion um kapitalkräftige Finanzinvestoren, die wie Heuschrecken einfallen, alles kahl fressen und dann zum nächsten Futterplatz abschwirren, für die nur Rendite zählt, nicht die Region oder soziale Verantwortung – weder in Hemer noch in Thailand.</p>	Info zu Reaktionen bei TPG

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
24) 23:34	<p>Einzigster Besuch von Haines in Hemer. Keine Beruhigung der Mitarbeiter. Statement Schulze (BR): Gefragt nach Perspektive, antwortet Haines, die Verkehrsanbindung sei schlecht, somit die Zukunft schlecht. Das Werk sehe gut aus, gute Produktion, es sei aber für die Internationalisierung der Firma ein Klotz am Bein.</p> <p>Schwärzester Tag in Schulzes Leben, denn Haines' Äußerungen sagen ihm, dass der Entschluss zur Werkschließung Herzberg längst feststand. Bisher war man stolz auf Grohe und hat sich nach der Wende auf alle neuen Situationen gut eingestellt und gute Aussichten.</p> <p>Familienrat im Privathaus Schulze: Man fühlt sich nur noch als Kostenfaktor. Kein Langfristdenken mehr, keine soziale Verantwortung – „kaufen, aussaugen, wegschmeißen“. Schulzes sehen Grohe als den Anfang der Heuschreckendiskussion. Wenn der Staat das weiter hinnimmt, kann man die „Deutschland AG“ begraben. – Die Regierenden lassen es sich gefallen, sagen einfach, es sei EU-Recht. Kein Interesse, sich dagegen zu stemmen. – Es wird eher so kommen, dass es in Deutschland keine Arbeit mehr gibt. – Familie muss ernährt werden, aber man kann ja nicht ständig alles stehen lassen, um der Arbeit nachzurennen. – Aber wer die Möglichkeit hat zu gehen, der geht, und dann kann Deutschland sehen, wo die Fachkräfte und Arbeiter bleiben. – Wer lässt so etwas zu? Wer hat versagt? – Die Unternehmer haben für den deutschen Arbeiter und die deutsche Wirtschaft nichts mehr übrig, haben kein Verhältnis mehr zum Land. Nur noch Kohle zählt, Aktionäre bedienen, keine Verantwortung mehr für die Bevölkerung. – Bisher wissen es noch nicht alle Mitarbeiter, die Zeit ist noch zu kurz, aber wenn am 31.12. (2005) Schluss für Grohe ist und es alle begriffen haben, kommt das große Aha!</p>	<p>Statement Schulze (BR)</p> <p>Diskussion im Privathaus Schulze (BR)</p>

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
25) 26:40	<p>Andere Grohe-Standorte: Angst. Es ist klar, dass kein Standort ungeschoren bleiben wird bei dem McKinsey-Programm namens „World Class Grohe“.</p> <p>Das McKinsey-Ziel ist klar formuliert: massiver Stellenabbau in Deutschland, Kostensenkung, effiziente Prozesse schaffen, Lohnkostenvorteile nutzen. Von 4500 Jobs in Deutschland sollen bis 2008 2700 gestrichen und verlagert werden in Billiglohnländer. Im Prinzip eine „Kriegserklärung“.</p>	Info zu McKinsey-Plänen
26) 27:42	<p>BR-Vorsitzender Paulokat gibt ein Gegengutachten in Auftrag. Statement Paulokat: McKinsey-Gutachten bedeutet im Grunde Aufgabe des Standortes Deutschland.</p> <p>Statement Haines: Exzellente Erfahrungen in Thailand, gute Mitarbeiter, hohe Qualität, eingespieltes Team von Lieferanten und Management. Vor einiger Zeit wurde entschieden, dort die Kapazitäten zu erhöhen, da es viel einfacher ist, ein bestehendes Werk zu vergrößern, als ein neues aus dem Boden zu stampfen.</p>	<p>Statement Paulokat</p> <p>Statement Haines</p>

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
27) 28:38	<p>Thailand, Werk in Kleng, Provinz Waidong, drei Autostunden von Bangkok entfernt, besteht seit 1995. 10 Mio. € wurden in den Ausbau gesteckt, Belegschaft verdoppelt, um das Unternehmen „fit for the future“ und für die globale Herausforderung zu machen. GF Spigiel ist nach Thailand gereist. In Deutschland hinterlässt die Heuschrecken-Debatte Spuren. Der Grohe-Umsatz bricht ein. Spigiel steht unter Druck.</p> <p>Die neue Anlage in Thailand wird zusätzlich zur traditionellen thailändischen Religion auch noch von einem katholischen Priester gesegnet. – „Doppelt gesegnet hält besser.“</p> <p>Statement Spigiel: Alle Standorte produzieren nach gleichen Kriterien und Vorgaben. Lohnkostenvorteil in Thailand: Stundenlohn ca. 2 €, in Deutschland mit Lohnnebenkosten 28 €.</p> <p>Laut Aussage Spigiel produziert Thailand nur für den asiatischen Markt. In Wirklichkeit aber stellt man dort auch für den deutschen und europäischen Markt her, wie im Rahmen eines „international aufgestellten Produktionsverbundes“ gemäß der vertraulichen McKinsey-Studie vorgesehen.</p> <p>Beispiel für eine Mitarbeiterin Thailand: Arbeiterin, 27 Jahre alt, wohnt noch bei den Eltern. Mit Anfangslohnstufe A verdient sie 180 Baht (4 €) pro Tag. Nach einem Jahr erreicht sie Stufe B mit dann ca. 5 € pro Tag.</p>	<p>Thailand</p> <p>Statement Spigiel (GF)</p> <p>Info zu Thailand</p>
28) 31:54	<p>Statement Paulokat: McKinsey will 3000 Mitarbeiter abbauen, Gegengutachten BR kommt mit 700–800 Stellenstreichungen aus und hat eine längere Zeitschiene als McKinsey.</p>	<p>Statement Paulokat</p>

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
29) 32:18	<p>Ungleicher Kampf zwischen Belegschaft und Investoren. Es gibt nach Wochen der Proteste immerhin eine Einigung. Statt 3000 werden zunächst nur 1300 Jobs gestrichen. Fürs Erste schreckt TPG vor der Schließung von Porta Westfalica und Lahr zurück und gibt eine Standortgarantie, jedoch nur bis 2008. Für Herzberg aber ist Schluss. Haines: Herzberg war lange Diskussionsthema im Vorstand, man hat mit sich gerungen, aber aufgrund der Kostenstrukturen und wegen fehlender klarer Kernkompetenz wurde die Schließung entschieden.</p> <p>Statement Schulze: Am 31.05.2005 kam ein Rechtsanwalt im Auftrag der Eigentümer und übergab dem Betriebsrat die Kündigungen für alle 305 Mitarbeiter. Grund war laut Anwalt, dass dies jetzt getan werden müsse, um die Mitarbeiter noch in den Genuss der damals noch längeren Bezugszeit für ALG 1 zu bringen. Dies sei vom Vorstand so beschlossen. Schulze lehnte dies ab, weil ihm der Beschluss zur Werksschließung Herzberg nicht bekannt war, verlangte diesen Vorstandsbeschluss schriftlich, was der Anwalt aber nicht beibringen konnte. Die Kündigungen wurden dann einen Monat später wirksam. Bis heute liegt den Mitarbeitern kein Vorstandsbeschluss schriftlich vor.</p>	<p>Info zu Auseinandersetzung in Deutschland</p> <p>Statement Haines</p> <p>Statement Schulze</p>
30) 34:19	<p>Letzte Wochen in Herzberg. Teil der Belegschaft entlassen, Rest produziert unter Protest auf Vorrat (aus Sicherheitsgründen, denn die vom Vorstand aus China geordneten Zulieferteile sind bislang nicht geliefert worden) und man macht sich Sorgen um Engpässe.</p>	<p>Info zu Lage in Herzberg</p>
31) 34:56	<p>Statement Schulze: Er hatte den Vorstand und McKinsey gefragt, was die Mitarbeiter tun müssten, um zu gleichen Preisen wie in China zu produzieren. Eindeutige Antwort: Selbst dann, wenn mit allen sozialen Einschnitten und zu den Kosten wie in China produziert werden würde, spielt das keine Rolle – Herzberg wird geschlossen.</p>	<p>Statement Schulze (BR)</p>

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
32) 35:46	Statement Spigiel: Grohe hat strukturelle Probleme, die jetzt mit dem Konzept „World Class Grohe“ gelöst werden. Das Problem der geringen Wertschöpfung in den Ländern und Märkten, in denen Grohe schnell wächst, können die deutschen Mitarbeiter auch durch Lohnverzicht, längere Arbeitszeit u. ä. nicht lösen.	Statement Spigiel (GF)
33) 36:13	Statement Katrin Schulze: Wut, man ist eine Nummer und für den Investor nichts wert. Es wird so einfach gesagt, man spart Geld durch die Entlassung von 300 Leuten, aber was dahinter steht, zählt für „die“ nicht.	Statement Katrin Schulze (BR)
34) 36:37	Herzberg, Ende 2005. Die Wasserhähne aus Fernost sind eingetroffen. Statement Katrin Schulze: Man hat nie daran gedacht, dass es einen selbst trifft. Schlimm, die Frauen hier im ländlichen Raum sehen keine Perspektive. Es tut einem auch wegen der Kollegen leid. Es war wie eine Familie, jetzt wird jeder seine eigenen Wege gehen.	Herzberg, Statement Katrin Schulze (BR)
35) 37:55	Herzberg. Hallen sind leer, „besenrein“. „World Class Grohe“ erinnert verdächtig an die DDR-Parole vom „Weltniveau“. Für Herzberg endet beides in einer Pleite.	Info zu Ende in Herzberg
36) 38:17	Statement Spigiel: Wir haben keinen Personalschnitt, sondern nur eine Verschiebung von Mitarbeitern. Selbstverständlich sind Entlassungen bitter, jede tut weh, aber im Gesamtkonzept ist es nötig, die Märkte, wo Grohe hohe Umsätze und Wachstumsraten verzeichnet, auch mit Produktionsstandorten zu besetzen.	Statement Spigiel (GF)

ZEIT	THEMA	BEMERKUNG
Min:Sek		
37) 38:37	Bangkok. Großer Bahnhof für das Gala-Dinner in der neuen Kongresshalle zur Fabrikerweiterung der „Grohe Water Technology“. TPG-Manager wollen dies auch in der Hauptstadt gebührend feiern. Abgesehen von den kurzen Protesten in Deutschland läuft alles für die TPG-Manager bestens. Aber Deutschland ist nur einer, wenn auch ein lohnender, von vielen Kriegsschauplätzen für TPG. Was Rang und Namen hat, ist in Bangkok anwesend, Wirtschaftsbosse, Innenminister, Militärs, High Society, sogar ein Kardinal. Spigiel veranstaltet eine Tombola, 1. Preis ist eine Dusche von Grohe (dies wird im Kommentar ironisiert).	Bangkok, Feier zur Werkserweiterung
38) 40:35	Der Plan der Investoren ist fürs Erste aufgegangen. Man hat mit geliehenem Geld eine deutsche Firma gekauft, ihr die Schulden aufgedrückt, 1300 Arbeitsplätze in Deutschland gestrichen, und in einigen Jahren wird TPG das, was dann noch von Grohe übrig ist, an den nächsten Investor weiterverkaufen. Herzberg blieb dabei auf der Strecke, ist aber sicherlich nicht das letzte Opfer. Die Branche weiß inzwischen, dass deutsche Firmen eine „fette Beute“ sind, und „Heuschrecken“ kommen für gewöhnlich in Schwärmen.	Info zum Deal und den Folgen für Grohe
39) 41:35	Statement Schulze: Er hatte eigentlich an das System des Kapitalismus geglaubt. Daran, dass der Unternehmer zufrieden ist, wenn er Gewinn erwirtschaftet, und dass, wenn er genug Gewinn erwirtschaftet, auch die Mitarbeiter zufrieden sind. Das hatte wohl in den 90er Jahren noch Gültigkeit, heute nicht mehr. Es herrscht nur noch kurzfristiges Denken beim Firmenkauf. Was später, z. B. beim Weiterverkauf an den nächsten Investor, damit passiert, interessiert niemanden. Es gibt keine soziale Verantwortung mehr für die Mitarbeiter. Er fürchtet, wenn das Beispiel Grohe Schule macht, kann man die Deutschland AG beerdigen.	Statement Schulze (BR)
40) 42:35	Abspann	

Kurzcharakteristik

Am Beispiel des sauerländischen Armaturen-Herstellers GROHE zeigt der Film, wie internationale Finanzinvestoren, sogenannte „Privat-Equity“-Unternehmen, kerngesunde Traditionsfirmen aufkaufen, und zwar mit dem einzigen Ziel, diese nach wenigen Jahren mit horrenden Profitraten wieder zu verkaufen. Zwar sind Fusionen von Firmen, Verkäufe und Käufe von Unternehmen und Unternehmensteilen, „Betriebsübergänge“ sowie weltweite Verflechtungen nichts Neues, und natürlich stand und steht hinter den vordergründig angeführten Zielen von Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze bis Sicherung und Ausweitung von Marktanteilen, Eroberung neuer Märkte etc. letztlich immer die Profitmaximierung als treibende Kraft.

Hinsichtlich Umfang und Geschwindigkeit der Globalisierung ist jedoch eine neue Phase angebrochen. Neu an den Finanzinvestoren ist, dass ihr erklärtes Ziel klipp und klar und ohne Beschönigung darin besteht, in möglichst kurzer Zeit soviel Profit wie möglich aus ihren Geschäften zu schlagen. Sie „handeln weltweit mit Firmen, wie ein Obsthändler mit Äpfeln“ (Hubert Seipel). Äußerst eindrucksvoll beschreibt der Film die rücksichtslosen Praktiken von Finanzinvestoren und die fatalen Folgen für das Unternehmen Grohe selbst und insbesondere für die Beschäftigten, ihre Familien, ihr soziales Umfeld. Aber auch die verheerenden Folgen für die betroffenen Kommunen und Regionen werden sehr deutlich. Man braucht nicht viel Fantasie aufzuwenden, um sich die politischen und sozialen Konsequenzen vorzustellen.

Der Film verweist ebenso auf die Arbeitsplätze in Thailand, wo für 2 € pro Tag gearbeitet wird. Neben den Niedriglöhnen gelten die Bedingungen des Arbeitsrechtes, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Sozialgesetzgebung als weitere „Standortvorteile“ in Thailand.

Am Ende der Maßnahmen stehen Wut, Verbitterung, Enttäuschung und Perspektivlosigkeit der Entlassenen, gleichzeitig die Angst der noch Beschäftigten – bis zum nächsten Verkauf. Reaktionen und Äußerungen von Beschäftigten, Betriebsräten und Bürgermeistern werfen die Frage auf: Was tun? – außer gebannt wie das Kaninchen auf die Schlange zu starren.

Das Unternehmen – Die Geschichte einer Plünderung

Das Unternehmen wurde 1936 von Friedrich Grohe gegründet. Es wuchs rasch und erlangte weltweite Bekanntheit als Hersteller von Armaturen der gehobenen Klasse. 1968 übernahm „ITT – International Telephone Telegraph“ die Mehrheit der Anteile an der Friedrich-Grohe-Gruppe. Nach dem Tod des Firmengründers im Jahre 1983 kauften die Söhne des Firmengründers die Anteile wieder zurück.

Durch Gründungen von Niederlassungen und Firmenübernahmen im Ausland (Frankreich, Kanada, Portugal, Thailand) baute Grohe seine Position auf dem Weltmarkt aus und wurde ein weltweit führendes, kerngesundes Unternehmen mit sprudelnden Gewinnen und vollen Kassen.

Im Dezember 1998 wurde das Unternehmen erneut verkauft, dieses Mal aber vollständig. Für ca. 900 Millionen Euro wurde eine Investorengruppe unter der Leitung des britischen Private Equity-Fonds PC-Partners mit Firmensitz auf der Insel Guernsey im Ärmelkanal neuer Besitzer.

Im Mai 2004 wurde Grohe von diesem bereits wieder verkauft, und zwar mit sattem Gewinn. Der neue Eigentümer ist ein Investorenkonsortium von „Texas Pacific Group“ (TPG) und der Schweizer Großbank Credit Suisse First Boston, „CSFB Private Equity“, deren Manager von London, New York, Luxemburg und den Cayman Inseln aus operieren. Diese zahlen für Grohe gut 1,5 Milliarden Euro einschließlich der Schulden, die durch die Praktiken des Vorgängers aufgelaufen waren. Damit wurde das Unternehmen in nur fünf Jahren zweimal an Finanzinvestoren verkauft.

Vor dem letzten Verkauf beschäftigte Grohe noch rund 4600 Mitarbeiter. Der Stammsitz ist Hemer im Sauerland. Weitere Werke in Deutschland sind in Lahr, Porta Westfalica und, bis zur Schließung im Jahr 2005, im brandenburgischen Herzberg, wo nach der Wende die „Herzberger Armaturenfabrik“ aufgekauft worden war.

„Du musst gnadenlos sein. Friss oder stirb“

(Werbung der Comdirekt-Bank)

Nach dem Zusammenbruch 1945 herrschte ein gesellschaftlicher Konsens: Nie wieder soll die ungebändigte kapitalistische Marktwirtschaft Millionen Menschen in die Katastrophe stürzen. „Das kapitalistische Wirtschaftssystem ist den staatlichen und sozialen Lebensinteressen des Deutschen Volkes nicht gerecht geworden.“ (Ahlener Programm der CDU 1947)

Die Auswüchse einer radikal kapitalistischen Marktwirtschaft sollten überwunden werden, man sprach vom „rheinischen Kapitalismus“ in Abgrenzung zum überwunden geglaubten „Manchester-Kapitalismus“. Der gesellschaftliche Kompromiss hieß „soziale Marktwirtschaft“, und dieser gesellschaftliche Kompromiss galt als einer der wesentlichen „Standortvorteile“ der jungen Bundesrepublik Deutschland, um den sie von anderen Staaten bewundert und beneidet wurde. Dieser Kompromiss fand Eingang in Artikel 14 des Grundgesetzes und in der gesetzlichen Verankerung der Mitbestimmung, der Betriebsverfassung und in umfassender Sozialgesetzgebung.

Seit Anfang der 80er Jahre wird der „Neoliberalismus“ mehr und mehr zur herrschenden Wirtschaftsdoktrin und bestimmt die Grundzüge staatlicher Politik. Der berühmte Ausspruch Margaret Thatchers „There Is No Alter-

native“ (TINA) markiert einen „der wohl folgenschwersten Scheidewege in der Geschichte der Menschheit“ (Club of Rome).

Nach dem Zusammenbruch des „real existierenden Sozialismus“ war zugleich eine wichtige politische und ideologische Systemkonkurrenz weggebrochen und scheinbar der Kapitalismus als einziges Modell wirtschaftlicher Organisation übrig geblieben. So wurde dem Kapital nahezu uneingeschränkte Bewegungsfreiheit ermöglicht. Wegen der ungeheuren Geschwindigkeit des Strukturwandels wird vom „Turbo-Kapitalismus“ (Edward Lattek) gesprochen.

Neben dem produktiven Kapital (Direktinvestitionen) und dem Warenkapital (Exporte/Importe) hat das Finanzkapital durch Vernetzung der Finanzmärkte geradezu explosionsartig expandiert. **Nirgendwo ist die Globalisierung weiter vorangeschritten als auf den Finanzmärkten.** Bereits vor einigen Jahren vagabundierten täglich über 1,5 Billionen US-Dollar um den Globus, nur ca. 2 % davon sind erforderlich zur Finanzierung des gesamten Handels. Der absolute Löwenanteil dient der Spekulation. Warum auch bei Überproduktion und fehlender Kaufkraft mittel- und längerfristig in Arbeitsplätze, Fabriken und Dienstleistungen investieren, wenn sich der schnelle Dollar oder Euro über Finanzspekulationen verdienen lässt?

Die jahrzehntelang verkündete Parole: „Die Gewinne von heute sind die Investitionen von morgen und die Arbeitsplätze von übermorgen“ hat sich längst als Sprechblase erwiesen.

Das öffentliche Bekenntnis zur „Sozialen Marktwirtschaft“ und erst recht die „Initiative neue soziale Marktwirtschaft“ sind inzwischen nichts anderes als „plakative Tünche“ (Friedhelm Hengsbach). Längst geht es nicht mehr um den Umbau, sondern um den Abbau des Sozialstaates. Die Perspektiven des totalen Marktes stellen alles in Frage, was in über 100 Jahren durch die Arbeiterbewegung erkämpft und über Reformpolitik und sozialen Ausgleich mühsam errungen wurde.

„Wir sind in der Breschnew-Ära des real existierenden Kapitalismus gelandet“, schrieb die französische Zeitung LE MONDE und fährt fort: „bisher ist keine Perestroika in Sicht, nicht einmal Glasnost, also das öffentliche Eingeständnis der Regierenden, dass sie neue Werkzeuge brauchen.“

Fassungslos steht der Betriebsrat Peter Schulze aus der ehemaligen DDR vor einem Scherbenhaufen: „Wir hatten im Jahr 2000 unser 100jähriges Bestehen. Da waren die Belegschaft, der Vorstand, die Stadt, die Einwohner alle euphorisch, weil man sah, es geht vorwärts, es geht weiter mit Grohe.“

Knapp fünf Jahre danach muss er resigniert feststellen: „Ich habe aber eigentlich an das System des Kapitalismus geglaubt, dass der Kapitalismus funktioniert. Und der Kapitalismus ist aufgebaut, dass, wenn man Gewinn erwirtschaftet, der Unternehmer zufrieden ist. Und wenn er genug Gewinn

erwirtschaftet, sind auch die Beschäftigten zufrieden ... Aber das hat jetzt keine Gültigkeit mehr.“

Private-Equity-Unternehmen (PE) – „Heuschrecken am Wasserhahn“

Im Jahr 2005 taucht ein neuer Begriff in der wirtschaftspolitischen Debatte in Deutschland auf: „Die Heuschrecken“ (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Heuschreckendebatte>).

Der Betriebsratsvorsitzende Schulze des ehemaligen Grohe-Werkes in Herzberg (Brandenburg) drückt seine bitteren Erfahrungen mit diesen so aus: „Heuschrecken lassen sich auf gesunde grüne Felder nieder, fressen die kahl und ziehen dann weiter, hinterlassen einen brachliegenden Acker, und ob der sich niemals wieder erholt, kommt darauf an, wie tief die Heuschrecken die Wurzeln angegriffen haben“ (Deutschlandradio v. 16.06.05).

In Deutschland ist das Agieren der PE noch relativ neu. Ihr wesentliches Merkmal besteht darin, dass sie Kapital in Unternehmen investieren, nicht um Güter und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, sondern das eingesetzte Kapital in relativ kurzer Zeit (4–7 Jahre) zu vervielfachen.

Firmenübernahmen werden dabei zum Großteil durch Kredite finanziert, die ein Vielfaches der eingesetzten Eigenmittel ausmachen. Diese Kredite und Zinsen müssen in der Regel von den gekauften Unternehmen selbst getilgt werden. Finanzinvestoren wissen also bereits beim Kauf eines Unternehmens, dass sie dieses in absehbarer Zeit wieder veräußern werden.

„Die Private-Equity-Investoren verdienen ihr Geld erst beim Exit, wenn sie wieder verkaufen.“ So beschreibt der Vorstandsvorsitzende von Grohe, David J. Haines, die Praxis. Vorher werden einschneidende Rationalisierungsmaßnahmen durchgezogen.

„Die schönsten Image-Broschüren (der PE) ändern nichts daran, dass es neben positiven Beispielen auch Fälle gibt, in denen Firmen förmlich ausgesaugt werden, nur damit die Rendite der Geldgeber stimmt“ (FR v. 21.02.07).

Die Betroffenen – Kalte Dusche für die Belegschaft

Um Grohe, das TPG und SFB nach Einschätzung von Experten der Sanitärbranche und aus Finanzkreisen viel zu teuer gekauft haben, reif zu machen für die nächste Runde im „Casino-Kapitalismus“, müssen die Profite schnell und drastisch gesteigert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eines der bekanntesten Beratungsunternehmen, McKinsey, herangezogen, um Vorschläge zu erarbeiten, wie viel Geld wie schnell über welche Maßnahmen herausgeholt werden kann. Seit Jahren haben solche

Beratungsunternehmen Hochkonjunktur und ihre Dienste werden nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im Staat, ja sogar in den Kirchen in Anspruch genommen. In aller Regel laufen ihre Lösungsvorschläge hinaus auf Outsourcing, Verlagerung, Verschlinkung, Reduzierung auf die „Kernkompetenz“ und führen letztlich zu Personalabbau sowie zu Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und des Einkommens der Beschäftigten. Insofern ist das Ergebnis der Untersuchung von McKinsey bei Grohe nicht überraschend: Die Belegschaft muss die Zeche zahlen, indem sie abgebaut wird. Nach den ursprünglichen Plänen sollten 3000 Arbeitsplätze an den deutschen Standorten verschwinden. „In der Radikalität ist das McKinsey-Gutachten kaum noch zu überbieten“, schätzt ein erfahrener Gewerkschaftssekretär ein.

Auch der Zynismus ist kaum noch zu überbieten, wenn der Vorstandsvorsitzende von Grohe verkündet: „Wir nehmen es mit der sozialen Verantwortung für unsere Mitarbeiter sehr, sehr, sehr ernst.“ Und weiter: „Wir haben einen unglaublich großzügigen Sozialplan vereinbart“ (Interview aus DIE WELT v. 24.08.05). Dabei hatte die Geschäftsleitung die Forderung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Auszahlung ausstehender Tarifentgelte nach dem „Entgelt-Rahmenabkommen“ (ERA) abgelehnt.

Was müssen die entlassenen Menschen empfinden, wenn der gleiche Vorstandsvorsitzende betont: „Wir haben keine Arbeitskräfte entlassen, nur welche verlagert.“

Besonders hart trifft es die Menschen in Herzberg, wo die Arbeitslosenquote auf über 30 % anstieg. Auch für sie ist nach einer einjährigen Laufzeit (01.01.–31.12.06) die Bezahlung über eine sogenannte Beschäftigungsgesellschaft beendet, in der noch 80 % ihres letzten Lohnes – zum Großteil über die BfA – bezahlt wurde. In einer Region, in der nach dem jüngsten Bericht der BfA 20 % arbeitslos sind, werden viele der ehemaligen Grohe-Mitarbeiter von Hartz IV leben müssen. Evtl. muss auch die Wohnung gewechselt werden, weil sie nach den Richtlinien zu groß und zu teuer ist, oder weil andere die Raten für das nach der „Wende“ erworbene Häuschen nicht mehr zahlen können.

Eine Kollegin liegt leider sicher richtig, wenn sie prophezeit: „Wenn Herzberg wegbriecht, ist hier ein großer Teil für lange Zeit ohne Arbeit und ohne Perspektive; wenn man das Ganze sieht, ist das eine riesengroße Tragödie.“ Neben der direkten Vernichtung von Arbeitsplätzen findet seit den 80er Jahren eine immer stärkere Verdrängung der klassischen „Normalarbeitsverhältnisse“ durch „atypische“ bzw. „prekäre“ Beschäftigungsverhältnisse statt. „Prekär“-Beschäftigte sind die Menschen, die zwischen Arbeitslosigkeit und dauerhafter Beschäftigung feststecken. „Prekär“ heißt soviel wie heikel, erbettelt, und besagt, dass diese Menschen mit ihrem Job oft am sozialen Absturz balancieren und sich solche Rechte erbetteln müssen, worauf andere einen Anspruch haben.

Die Erscheinungsformen sind sehr vielfältig und reichen von befristeten Arbeitsverhältnissen über geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständigkeit bis zu Leiharbeit und Heimarbeit. Hinzukommt, dass immer mehr Menschen für Löhne arbeiten, die nicht ausreichend sind, um den Lebensunterhalt zu finanzieren. Gewerkschaften können nämlich nicht in allen Branchen Existenz sichernde Tarifverträge durchsetzen oder die Arbeitgeber haben sich aus der Tarifbindung verabschiedet. Letzteres trifft insbesondere in den neuen Bundesländern zu. Der Niedriglohnsektor in Deutschland ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen, **seit 2004 werden mehr als 18 % (wohlgemerkt: Vollzeitbeschäftigte!) unterhalb der Niedriglohnschwelle entlohnt**. Der Tariflohn einer gelernten Friseurin in Sachsen beträgt z. B. 3,06 € **pro Stunde**. Aber selbst das ist den feinen Herren in der Karibik noch viel zu viel. Als Vergleichsmaßstab ziehen sie Löhne und Sozialstandards in Thailand heran, wo eine Grohe-Arbeiterin 4–5 € **am Tag** verdient!

Und apropos „soziale Hängematte“: die **offizielle** Wochenarbeitszeit in Thailand beträgt 6 x 8 Stunden = 48 Stunden. Offiziell sind pro Woche 24 Überstunden zulässig. Der Urlaub beträgt 6 Tage im Jahr (1 Woche). Es gibt praktisch keine betriebliche Interessenvertretung, lediglich 3–5 % sind gewerkschaftlich organisiert, und laut Angaben des Arbeitsministeriums fanden 2005 lediglich zwei Streiks statt, an denen sich 348 Arbeiter(innen) beteiligten.

Amnesty International reklamiert darüber hinaus angemessene Ruhepausen sowie sichere, nicht gesundheitsschädigende und hygienisch unbedenkliche Arbeitsplätze. Außerdem stellt ai fest, dass Menschenrechtsverteidiger in Thailand stark gefährdet sind. Thailand ist dem Kapital zwar lieb, aber anscheinend schon wieder zu teuer. Der „Exodus“ des Kapitals hat auch hier bereits wieder eingesetzt.

Das gelobte Land heißt inzwischen China und Kambodscha. In Kambodscha liegt der Mindestlohn gerade einmal bei ca. 30 % des thailändischen. Wer könnte da widerstehen?! Liegt die Endstation bei Kinderarbeit oder bei Zwangsarbeit?

Die Region – eine Region geht baden

Schon bald nach der Werksschließung musste der Bürgermeister von Herzberg zur Kenntnis nehmen: „Hiermit geben wir Ihnen bekannt, dass die Gewerbesteuer von Grohe auf Null gesetzt wird“ (Deutschlandradio 16.06.2005).

Die Gewerbesteuer und die entgangene Einkommensteuer machen für die Gemeinde Herzberg rund ½ Mill. aus, viel Geld für den Gemeindehaushalt. „Für uns ist das der kulturelle Todesstoß“, beklagt der Bürgermeister die Folgen und fügt hinzu: „Als Kommune finden wir uns in einer Situation

der Ohnmacht.“ Die Gemeindebibliothek, ein Schwimmbad, ein Planetarium und ein kleiner Tierpark sind plötzlich in Frage gestellt (ebd.).

Jüngere, qualifizierte Menschen werden wegziehen oder als Wochenendpendler der Arbeit nachfahren. Die gesellschaftlichen Folgen liegen auf der Hand: Überalterung, fehlende Qualifikation, Kaufkraftverlust, reduzierte Infrastruktur und reduzierte Sozialeinrichtungen ...

Die Schließung des Werkes trifft alle in der Region vom Blumenhändler bis zum Versicherungsmakler. EDEKA teilte z. B. der Gemeindeverwaltung mit, „nach Überprüfung des von Ihnen angebotenen Standortes müssen wir Ihnen mitteilen, dass er für uns nicht von Interesse ist“ (ebd.).

Die Gemeinde Herzberg trifft es besonders hart, aber auch die anderen Standorte von Grohe sind betroffen. Bürgermeister Esken aus Hemer geht davon aus, dass allein für die Jahre 2004 und 2005 rund 5 Mill. € weniger in die Stadtkasse fließen, für die Folgejahre rechnet er mit Mindereinnahmen von 2,5 Mill. € jährlich. Dabei wissen die PE's sich auch sonst vor Steuerzahlungen zu schützen. „Es ist völlig normal, dass der Sitz der Firmenholding in einem steuerlich günstigen Umfeld gewählt wurde. Deutschland ist als Holding-Standort leider völlig ungeeignet, etwa wegen der Doppelbesteuerung von Dividende und Veräußerungsgewinn oder der ständigen Unsicherheit über steuerrelevante Gesetzesänderungen. Wir tun nur, was viele andere auch tun: wir schützen unsere Investoren vor zu hoher Steuerbelastung. Unser Verhalten entspricht übrigens einer Empfehlung des BDI aus 2004“ (David J. Haines, in: DIE WELT a.a.O.).

Der Bürgermeister von Porta Westfalica drückt aus, was seine Kollegen in den anderen Gemeinden mit ihm empfinden: „Wir sind wütend und empört, man steht mit geballten Fäusten in der Tasche hilflos daneben.“

Betriebsräte – Zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes?

Im Betriebsverfassungsgesetz wird festgeschrieben: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten vertrauensvoll ... zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen.“ (§2,1) Juristisch ist es unerheblich, dass im Gesetz zuerst das Wohl der Arbeitnehmer und an zweiter Stelle das Wohl des Betriebes genannt wird. Im Fall Grohe muss festgestellt werden, dass weder zum Wohl des Betriebes und erst recht nicht der Arbeitnehmer gehandelt wurde. Bereits beim Verkauf an BC-Partners hatte Charles Grohe die Arbeitnehmervertreter darauf aufmerksam gemacht, dass sie es künftig mit einem anderen, professionellen „Menschenschlag“ zu tun bekommen. Dass der Eigentümerwechsel aber dermaßen negative Folgen für die Mitarbeiter und deren Interessenvertretung mit sich bringen würde, hatten diese nicht erwartet. Die Inhaber agieren im Hintergrund und ent-

scheiden zwischen London, New York, Luxemburg und den Cayman Inseln über Kauf und Verkauf, Verlagerungen, Zerschlagung, Fusionen, Stellenabbau. DIE ZEIT berichtet, dass TPG und CSFB keine Büros in Deutschland hatten.

Betriebsräte von Grohe beschreiben die Statthalter von TPG und CSFB als Menschen ohne emotionale Beziehungen zur Marke und den Produkten und keinerlei Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Grohe ist für sie nur ein Finanzprodukt (*Johannes Blome-Drees/Reiner Rang: Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter, Studie der Hans Böckler Stiftung, online abrufbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_peguform.pdf*)

Wie sollten die Repräsentanten der Finanzinvestoren da das gesetzlich geforderte „Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes“ am Herzen liegen? Zu ihrem Arbeitsauftrag gehören diese Ziele jedenfalls nicht. Wie sollte da eine „vertrauensvolle“ Zusammenarbeit möglich sein? Die Zusammenarbeit der Geschäftsleitung mit den Arbeitnehmervertretern hat sich daher radikal verschlechtert (ebd.). Betriebsräte – besonders in multinationalen Konzernen – stehen oft mit dem Rücken zur Wand. Sie versuchen zu gestalten, was anderswo – irgendwo auf dem Globus – schon längst beschlossene Sache ist.

Bei weltweiten Überkapazitäten und Anheizen der Standortkonkurrenz durch Regierungen haben die Kapitaleigner ständig die Möglichkeit, mit der „Abwanderungskarte“ zu drohen. Bereits die Ankündigung von Standortverlagerung oder Outsourcing reicht oft aus, um Betriebsräte, Gewerkschaften und Belegschaften zu erpressen. Dabei dient die oft ideologisch und agitatorisch geführte „Standortdebatte“ zugleich als sozialpolitisches Totschlagargument.

Es gibt z. B. in der deutschen Automobilindustrie kein Unternehmen, in dem nicht bereits ein oder mehrere „Verträge über Standort- bzw. Beschäftigungssicherung“ abgeschlossen wurden, in denen es darum geht, möglichst viele Arbeitsplätze an möglichst vielen Standorten möglichst lange zu erhalten. Dafür sind oft Zugeständnisse beim Einkommen, der Arbeitszeit einschließlich Pausenregelungen und betriebliche Sozialleistungen der Preis. Diese Zugeständnisse alleine reichen in aller Regel nicht aus, um halbwegs akzeptable Vereinbarungen durchzusetzen. Auch nach Vertragsabschluss ist von den Betriebsräten und der Belegschaft ständig Wachsamkeit gefordert, weil immer wieder auch Manager versuchen, diese Vereinbarungen zu unterlaufen, z. T. um in vorauseilendem Gehorsam sich selbst gegenüber den Kapitalseignern zu profilieren.

Selbstverständlich müssen Betriebsräte, Aufsichtsräte und Wirtschaftsausschüsse ihre Informations- und Beteiligungsrechte rechtzeitig und umfassend wahrnehmen und frühzeitig auch professionellen Rat in Anspruch nehmen. In *Und Du bist raus* gewinnt man den Eindruck, dass dies eher

schleppend geschehen ist. Wenn Betriebsräte alleine mit dem Gesetzbuch oder Tarifvertrag unter dem Arm in die Auseinandersetzung gehen, sind sie machtlos. Halbwegs akzeptable Ergebnisse im Erhalt von Arbeitsplätzen, Standorten und tariflichen Standards konnten nur dort erzielt werden, wo es gelungen ist, die Belegschaft rechtzeitig zu mobilisieren und in einem breiten Bündnis mit Gewerkschaften, Kirchen, Sozialverbänden, Kommunen etc. für die Interessen der Belegschaften massiven Widerstand gegen die Pläne von Unternehmensleitungen aufzubauen.

„Die bewegen sich erst, wenn sie sich ausrechnen können, dass der Widerstand gegen die Entlassungen sie mehr kostet als die Weiterentwicklung in Deutschland.“ So die Meinung eines Aufsichtsrates von der Unternehmerbank bei Grohe (Tagesspiegel v. 03.06.05). Die Studie der Hans-Böckler-Stiftung kommt zu dem Schluss, dass dies eine späte Erkenntnis war, und folgert: „Ein weiteres Handicap waren die fehlende Entschlossenheit im Handeln und die aus mangelnder Geschlossenheit der Belegschaft an den verschiedenen Standorten entstandene schwache Verhandlungsposition gegenüber den Finanzinvestoren.“ Das Ausspielen der Belegschaften einzelner Standorte gegeneinander ist ein sehr gängiges Vorgehen. Es muss daher unter allen Umständen versucht werden, die Spaltung zu verhindern und entschlossen und gemeinsam für die eigenen Interessen einzutreten. Insgesamt bleiben die Fragen der Organisierung des Widerstands der Belegschaften im Film eher vage beantwortet. Grohe-Arbeiter René Lo Conto aus Herzberg stellt resigniert fest: „Hilfe von außen: keine.“ In vielen Auseinandersetzungen der letzten Jahrzehnte haben sich die Katholische Betriebsseelsorge, die Evangelische Industrie- und Sozialarbeit sowie kirchliche Sozialverbände entschieden auf die Seite der Arbeitnehmer gestellt. Im Film tritt die Kirche lediglich am Ende auf, als ein katholischer Priester die Maschinen in Thailand mit Weihwasser besprengt und „selbst ein leibhaftiger Kardinal“ dem Festbankett in Bangkok die Ehre gibt.

Perspektiven

Die noch bei Grohe Beschäftigten haben keinesfalls eine längerfristige Perspektive für ihre Arbeitsplätze. Alle Pläne und Beschäftigungszusagen laufen bis 2008. Was kommt dann? „Ob dann ein Komplettverkauf oder Börsengang angestrebt wird, kann man heute noch nicht sagen. Das hängt nicht zuletzt vom Börsenklima ab“ (Haines in DIE WELT a.a.O.).

Es ist also noch keineswegs aller Tage Abend! Auch in vielen anderen Unternehmen blicken Beschäftigte, Betriebsräte, Gewerkschaften in eine düstere Zukunft angesichts der Tatsache, dass der Einfluss von PE gerade in Deutschland stark zunehmen wird.

Selbst die Europäische Zentralbank und die Deutsche Bundesbank sind besorgt über die Tatsache, dass die Fonds immer größere Anteile des

Kaufpreises über Darlehen finanzieren und damit die Existenz von übernommenen Unternehmen gefährden (FR v. 27.02.07).

Der Jesuit und Leiter des Oswald-Nell-Breuning-Instituts in Frankfurt wendet sich energisch gegen die Entwicklungstendenzen in Wirtschaft und Politik und plädiert für funktionsfähige Finanzmärkte. „Der Schlüssel zur Erklärung und Bewältigung der sozio-ökonomischen Krise liegt nicht auf den Finanzmärkten. Entscheidungsregeln von Managern, die das Unternehmen nicht ausschließlich als beliebige Vermögensmasse in den Händen der Aktionäre begreifen, sondern auch die Anliegen der Belegschaftsmitglieder und real-wirtschaftliche Ziele im Blick behalten, sind auf Dauer nicht weniger profitabel als die Orientierung am kurzfristigen Unternehmenswert und am von Stimmungslagen und Herdenverhalten beeinflussten Börsenkurs. Die politische Hoheit über die Regulierung globaler Finanzmärkte lässt sich wieder gewinnen, indem die Finanzgeschäfte besteuert sowie die hochspekulativen Fonds und freien Bankzonen, die zu Geldwaschanlagen wirtschaftlich und militärisch krimineller Energie mutiert sind, in die öffentliche Aufsicht und Kontrolle einbezogen werden“ (Friedensdekade 2005 „Wer kriegt was“).

Fragen zur Diskussion

„Grohe ist eine Geschichte über den deutschen Kapitalismus des Jahres 2005“ (DIE ZEIT 24/2005)

Artikel 14 (2) Grundgesetz: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Der Bundespräsident fordert von Unternehmern: mehr Engagement für die Gesellschaft und mehr Einsatz für die Gemeinschaft (Tagesschau v. 18.03.07).

- Wie verhalten sich dazu am Beispiel Grohe die Investoren?
- Was sagt der Film über die verbreitete Formel aus: „Die Gewinne von heute sind die Investitionen von morgen und die Arbeitsplätze von übermorgen“?
- Wie ist das Verhältnis von Kapital und Arbeit bestimmt:
 - a) als Sozialpartnerschaft?
 - b) als Interessengegensatz?
- Was sagt die katholische Soziallehre dazu aus?

„Wer lässt denn die ganze Geschichte zu?“ (Filmzitat)

- Wie reagieren die Beschäftigten?
- Welche Rollen spielen Betriebsräte und Gewerkschaften?
- Wie schätzen Sie die gesetzlichen Möglichkeiten der Betriebsräte ein?
- Welche Rolle spielen die gesellschaftliche Öffentlichkeit, die Kirchen, die Politik?

- Haben Sie den Eindruck, dass alle Möglichkeiten der Gegenwehr ausgeschöpft wurden?

Der Untertitel lautet: „Wie Investoren die Traditionsfirma Grohe auspressen.“

- Was will der Autor mit seiner Wortwahl „Investoren“, „Traditionsfirma“, „auspressen“ ausdrücken?
- Wie wird im Film die Methode des „Auspressens“ dargestellt?
- Wie unterscheidet diese sich von anderen Formen von Aufkäufen, Betriebsübergängen, Betriebsänderungen, Fusionen?

Privat-Equity-Firmen werden nach Aussage von Bundessozialminister Müntefering als „Heuschrecken“ bezeichnet.

- Wie agieren im Fall Grohe die Privat-Equity-Unternehmen als „Heuschrecken“?
- Was lässt sich als spezifische Strategie dieser Unternehmen festhalten?

Kalte Dusche für eine Region!

- Welche Folgen haben Betriebsschließungen und Massenentlassungen nicht nur für die unmittelbar Betroffenen, ihre Familien, sondern für ganze Regionen?
- Warum ist die Schließung des Standortes Herzberg (Brandenburg!) besonders dramatisch?
- Zu welchen politischen Folgen kann das führen?

„Wir haben keine Arbeitskräfte entlassen, nur welche verlagert.“

(SWR v. 15.02.2007)

- Was kann man im Hinblick auf die Verlagerung von Produktion nach Thailand zu der Forderung aus der katholischen Soziallehre und von Dritte-Welt-Gruppen sagen, die Arbeitsplätze zu den Menschen zu bringen und nicht die Menschen zu den Arbeitsplätzen?
- Kennen Sie Initiativen, die sich für humanere und gerechtere Arbeitsverhältnisse in sogenannten Niedriglohnländern einsetzen? (z. B. „Christliche Initiative Romero“)

Was tun?

- Haben Sie von Aktivitäten, Vorschlägen, Gruppierungen gehört, welche sich gegen die hemmungslosen Praktiken des Finanzkapitals richten? (Tobin-Steuer, Attac, Pax Christi ...)
- Kennen Sie politische Initiativen?

Ernst Pohl

Ernst Pohl, Theologe und Pädagoge; elf Jahre lang Betriebsrat bei Opel in Rüsselsheim.

Links und Literatur

Basisinfos:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Heuschreckendebatte>
http://de.wikipedia.org/wiki/Private_Beteiligungskapital
<http://de.wikipedia.org/wiki/Hedge-Fonds>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Grohe>
http://de.wikipedia.org/wiki/Texas_Pacific_Group
http://de.wikipedia.org/wiki/Deutschland_AG
http://www.jarass.com/jarass.de/dat/pub/0904/DGB_Steuerpolitik.pdf
<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/services/nachrichten/ftd/BM/178717.html>

Zur Diskussion:

<http://www.blaetter.de/artikel.php?pr=2460>
<http://www.blaetter.de/artikel.php?pr=2055>
http://www.bvk-ev.de/privateequity.php/cat/61/aid/72/title/Deutsche_Unternehmen_profitieren_massgeblich_von_Private_Equity
<http://www.deutsche-wirtschaft.org/index.html?finanzinvestoren.html>
<http://www.diw.de/programme/jsp/presse.jsp?pcode=436&language=de>
<http://www.environmental-studies.de/Nachteile/Risiken.html>
<http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E7E10CCD32B6E474384C9498425C667D2~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
<http://www.faz.net/s/Rub09A305833E12405A808EF01024D15375/Doc~E0AA91B13FA5A4AB4B076D22902D66B98~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
<http://agbs.fazjob.net/s/RubEA492BA0F6EB4F8EB7D198F099C02407/Doc~E945CB1DD032A493790E2782CE28B37E1~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
<http://www.ftd.de/politik/deutschland/119048.html?nv=cd-topnews>
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/72353>
<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-79557.html>
<http://www.intergraph.ch/news/presse/mitteilung.asp?ID=48>
<http://www.jjahnke.net/alterhut.html>
<http://www.nachdenkseiten.de/?p=1880>
<http://www.newscenter.finance-magazin.de/pdf/DBAG-01-2005.pdf>
http://www.yeald.de/Yeald/a/61481/private_equity__txu__der__naechste__rekorddeal.html
<http://www.zeit.de/2005/24/Grohe?page=all>

Artikel (chronologisch geordnet):

da: Grohe verlagert Schuldenlast. Kredite sollen in 800 Millionen-Euro-Anleihe gewandelt werden, in: FAZ v. 10.01.2007.

B.K. / da.: Für Grohe steht nun Wachstum im Vordergrund. Nach der Sanierung gewinnt der ins Zentrum der „Heuschrecken-Debatte“ geratene Armaturenhersteller Marktanteile, in: FAZ v. 12.02.2007.

Daniel Schäfer: Enfant terrible. Texas-Pacific-Gründer David Bondermann persifliert die Aufregung über Private Equity, in: FAZ v. 03.03.07, S. 17 (Menschen und Wirtschaft).

da.: Finanzinvestoren taten Grohe gut. Gutachten des Bundesfinanzministeriums zieht positive Bilanz, in: FAZ v. 05.03.2007.

Thiemo Heeg: Herzberger Schmerz, in: FAS v. 11.03.2007, S. 43.

Ders.: 100 Milliarden Dollar. Beteiligungsgesellschaften brechen alle Rekorde, in: FAZ v. 03.04.2007.

Publikationen:

Daniel Schäfer (Hrsg.): Die Wahrheit über die Heuschrecken. Wie Finanzinvestoren die Deutschland AG umbauen, Frankfurt/M.: FAZ-Verlag 2. Aufl. 2006

Werner G. Seifert / Hans-Joachim Voth (Hg.): Invasion der Heuschrecken. Intrigen – Machtkämpfe – Marktmanipulation, Berlin: Econ 2006

Die Gliederung des Films sowie die Arbeitsblätter M1–M6 wurden von Frank Herrnschmidt erstellt.

Frank Herrnschmidt, Diplom-Kaufmann; Bankabteilungsdirektor, Regional Manager Nordamerika.

Materialien

M1 Die Firma Grohe (jeweils als Lehrer- und als Schülermaterial)

M2 Begriffe (L und S)

M3 Transaktionen

M4 Managementsprache

M5 Argumente (L und S)

M6 Gegenmaßnahmen (L und S)

M 1_L

Die Firma Grohe

Geschichte und Hintergründe zur Firma Grohe

Erklären Sie die Firma Grohe (Geschäftsgegenstand, Geschichte, Familienunternehmen, Produkte, Geschäftslage) bis 1999 und im Unterschied dazu ihren heutigen Zustand!

Geschäftsgegenstand:

Herstellung und Verkauf von Armaturen und Sanitärbedarf (Wasserhähne, Mischbatterien, Duschen usw.)

Geschichte und Zustand vor 1999:

Familienunternehmen, gegründet 1936 durch Friedrich Grohe. Rasch wachsend und weltweit bekannt für gehobene und hochqualitative Produkte im Sanitärbereich (Armaturen, Mischbatterien, Duschen, Wasserhähne u. ä.), galt als der „Mercedes der Sanitärbranche“. 1968 Übernahme der Mehrheit der Anteile durch die US-amerikanische ITT (International Telephone & Telegraph) und Rückkauf der Anteile durch die Söhne des Firmengründers nach dessen Tod 1983. Gründung von Auslandsniederlassungen (Frankreich, Portugal, Kanada, Thailand). Geschäftslage sehr gesund, Weltmarktführer, profitabel, galt in den letzten Jahren als nicht sehr innovativ, aber hatte Erfolg mit Produkten höchster Qualität. Produktionsstandorte in Deutschland sind Hemer/Sauerland (Stammsitz), Porta Westfalica, Lahr/Schwarzwald, und Herzberg/Brandenburg (ehemals Armaturenwerk der DDR, nach der Wende zugekauft).

1999 bis 2004:

Ende 1998 verkaufte die Familie Grohe das Unternehmen vollständig für ca. 900 Mio. Euro an den britischen Finanzinvestor BC Partners. BC Partners steckte ca. 400 Mio. € eigenes Geld in die Firma, der Rest wurde durch Bankdarlehen aufgebracht. Die Schulden wurden Grohe aufgebürdet, wodurch sich die Finanzlage des Unternehmens trotz unverändert hoher Produktqualität und Umsätze deutlich verschlechterte.

ab 2004:

Weiterverkauf der Firma für 1,5 Mrd. € an ein Konsortium von Finanzinvestoren aus der US-amerikanischen Texas Pacific Group (TPG) und einem Private-Equity-Unternehmen der schweizerischen Großbank Credit Suisse First Boston (CSFB), die aus Dallas, New York und London heraus gemanagt werden. Die Investoren selbst brachten ca. 450 Mio. € auf, der Rest wurde durch Bankdarlehen finanziert. Die Schulden bekam wiederum

Grohe aufgedrückt, sodass der Schuldenstand der Firma dramatisch weiter angestiegen ist. Die Zins- und Tilgungslasten können bei der gegenwärtigen Kosten- und Ertragssituation kaum noch bedient werden. Inzwischen wurde versucht, durch die Auflegung von Anleihen Geld von Privatanlegern aus dem Kapitalmarkt ins Unternehmen zu bringen, um mehr finanziellen Bewegungsspielraum zu erhalten. Hauptproblem dabei ist, dass aufgrund der hohen Verschuldung von Grohe diese Anleihen mit sehr hohem Zins ausgestattet werden müssen, um für Investoren trotz des Risikos „Grohe“ attraktiv zu sein. Das bedeutet, dass zwar Geld für Grohe ins Haus kommt, dieses aber wiederum sehr teuer, also mit sehr hohen Zinslasten verbunden ist.

Bis Ende 2005 wurden in Deutschland von 4500 Arbeitsplätzen 1300 gestrichen und vor allem nach Thailand verlagert, die Produktionskapazität dort verdoppelt. Das deutsche Werk Herzberg/Brandenburg wurde vollständig geschlossen, die Werke Lahr und Porta Westfalica haben noch eine Standortgarantie bis 2008. Nur Hemer soll bestehen bleiben, aber erheblich verkleinert.

Was verstehen Sie unter folgenden Begriffen?**Private Equity / Private-Equity-Firmen / Finanzinvestor**

Private Equity sind Finanzmittel sehr wohlhabender privater Personen oder auch Firmen, die in fremde Firmen investiert werden, um eine möglichst hohe und rasche Rendite zu erzielen. Dies kann in Form von Darlehen an bestehende Unternehmen geschehen, aber auch in Form des Erwerbs einer Firma, um sie zu sanieren, gewinnträchtiger zu machen oder in profitable Einzelteile zu zerschlagen und sie mit Gewinn nach einer gewissen Zeit weiterzuverkaufen.

Da dies kaum ein Investor allein vermag, sammeln Private-Equity-Firmen diese Gelder, bündeln sie und kaufen damit Firmen. Diese Private-Equity-Firmen sind die Finanzinvestoren, die Firmen aussuchen, bei denen sie das Potential vermuten, in kurzer Zeit hohe Gewinne zu machen, z. B. durch Rationalisierung, Stellenstreichungen, Abstoßung von Firmenteilen mit Gewinn, Sanierung eines schlecht geführten Unternehmens oder Austausch des Managements, um die Firma danach an einen anderen Investor zu einem deutlich höheren Preis als dem, den sie selbst bezahlt haben, weiterzuverkaufen. Das Gegenteil zu einem Finanzinvestor ist ein **strategischer Investor**. Während dem Finanzinvestor wenig an der Firma und dem Geschäftsgegenstand liegt, sondern nur an der erzielbaren Rendite in einem überschaubaren Zeitraum bis zum Weiterverkauf, hat der strategische Investor daran Interesse, die Firma auf Dauer zu stärken, am Markt erfolgreich zu sein und plant in der Regel, sich an dem Unternehmen dauerhaft zu beteiligen.

„Heuschrecken“

Negativer Ausdruck für Finanzinvestoren, die Firmen erwerben, in möglichst kurzer Zeit mit teils radikalen oder sogar brutalen Methoden versuchen, möglichst viel Ertrag (Gewinne, Dividenden) aus der Firma herauszuholen (sie „auspressen“) und die Firma oder das, was davon noch übrig ist, nach einer begrenzten Zeit mit maximalem Gewinn weiterzuverkaufen.

„Deutschland AG“

Durch die soziale Marktwirtschaft in Deutschland nach dem Krieg und die engen Verflechtungen zwischen vielen Unternehmen, teils über Kapitalbeteiligungen, Aufsichtsratsmandate, teils über langfristige Bindungen an die Hausbank, teils über Partnerschafts- oder Kooperationsverträge, und aufgrund der lange Jahre stabilen Aktionärsstrukturen hatten es bis in die

90er Jahre ausländische Investoren oder Unternehmen relativ schwer, Mehrheiten oder bedeutende Minderheiten an deutschen Unternehmen zu erwerben. Die deutschen Unternehmen galten als recht gut abgesichert, vor allem gegen feindliche Übernahmen aus dem Ausland. Hinzu kamen weitgehender sozialer und tariflicher Friede, ein im Vergleich partnerschaftlicher Umgang zwischen Kapitaleignern und Gewerkschaften und langfristige Orientierung bei den Unternehmenszielen. Dieser recht gut geschützte, teils sogar als abgeschottet angesehene deutsche Markt wurde weltweit häufig die „Deutschland AG“ genannt.

„Nadelstreifenbranche“

Leicht süffisanter Sammelname für die Finanzbranche und die Manager von Banken, Fonds, Investorenfirmen, Kapitalanlagegesellschaften usw. aufgrund der früher noch mehr als heute üblichen „Berufskleidung“ in Form von Anzügen mit Nadelstreifen.

Wertschöpfung

Der Unterschied zwischen dem Wert des eingesetzten Materials, der Arbeitskraft und der sonstigen Produktionsmittel, die für die Herstellung eines bestimmten Gutes aufgewendet werden müssen, und dem Wert, den das fertige Gut nach der Herstellung für den Weiterverkauf hat.

Global Player

Unternehmen, die weltweit als bedeutende Hersteller, Händler oder Dienstleister gelten. Dazu gehören in der Regel eigene Niederlassungen oder Tochterfirmen in mehreren Kontinenten und Vertriebsapparate in vielen Ländern. Die Marke sollte weltweit bekannt sein, einige Beispiele: General Motors (USA), Toyota (JPN), Nestlé (CH), ABN Amro Bank (NL), Daimler Chrysler (D/USA), Citibank (USA), Bayer (D), Nokia (FIN).

Billiglohnländer (haben Sie eine Vorstellung von den dortigen Verhältnissen?)

Länder, meist in Süd- und Südostasien, aber auch in Afrika oder Südamerika, deren materielle Lebensverhältnisse deutlich unter dem europäischen oder nordamerikanischen liegen und die somit auch ein ebenso deutlich niedrigeres Lohnkostenniveau aufweisen. Für die gleiche Arbeit werden in solchen Ländern Löhne gezahlt, die pro Tag deutlich geringer sind als ein Stundenlohn in Europa, teils sogar erheblich darunter. Auch gelten meist gleichzeitig wesentlich weniger strenge Richtlinien für Umweltschutz, Arbeitsschutz und Arbeitsrecht. Diese Länder werden von vielen europäischen und amerikanischen Firmen genutzt, um dort preisgünstig Produkte herzustellen, um sie dann in die hiesigen Märkte zurückzuimportieren. Trotz Transport der Rohmaterialien in die Billiglohnländer und Transport der Fertigprodukte zurück nach Europa/Amerika sind diese Waren dann

wesentlich preisgünstiger herzustellen als an Standorten hierzulande. Probleme in manchen dieser Länder können sein: instabile politische Zustände, fehlende Rechtssicherheit, Unruhen, mangelnde Infrastruktur o. ä. Man muss sich bewusst sein, dass in manchen Ländern auch Kinderarbeit oder Formen von Zwangsarbeit inoffiziell noch heute geduldet werden, auch wenn sie dort gesetzlich nicht erlaubt sind.

Beispiele für Billiglohnländer: Thailand, China, Indonesien, Ägypten, Costa Rica, Indien

Beispiele für Länder, in denen Kinderarbeit häufig toleriert wird: Bangla Desh, Pakistan

EU

Europäische Union

OECD

Organization for Economic Cooperation and Development (Organisation zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklung)

WTO

World Trade Organization (Welthandelsorganisation)

ILO

International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation), eine Institution der Vereinten Nationen zur Stärkung von Arbeitnehmerrechten und zur Verbesserung von Sozialstandards in Unternehmen

NGOs

Non-Governmental Organizations (Nicht-Regierungs-Organisationen), d. h. Organisationen, die nicht in staatlichem Eigentum oder staatlich kontrolliert sind; meist solche, die sich humanitären Zielen, der Durchsetzung der Menschenrechte, der Verbesserung von Lebensbedingungen der Armen oder dem Kampf gegen Korruption, Ausbeutung, Armut usw., häufig auf internationaler Ebene, verpflichtet haben.

attac

Association pour la Taxation des Transactions pour l'Aide aux Citoyens. 1998 in Frankreich gegründet, ursprünglich mit dem Ziel der Besteuerung von Finanztransaktionen zur Eindämmung der internationalen Finanzspekulation (daher der Name). Heute ein internationales Netzwerk von Kritikern der gegenwärtigen Form der wirtschaftlichen Globalisierung, die nach Meinung von attac von hemmungslosem Gewinnstreben und weitgehender Kommerzialisierung der Gesellschaft bestimmt ist. Eine Kernthese von attac lautet: „Die Welt ist keine Ware.“

Junkbond (Junk = Ramsch, Schrott, hier im Sinne von spekulativ; Bond = Anleihe)

Eine Anleihe von Emittenten bzw. eine hochspekulative Schuldverschreibung, deren Rückzahlung nicht immer einwandfrei garantiert werden kann. Der Emittent muss sich die Risikobereitschaft der Anleger mit einer hohen Verzinsung „erkaufen“. Sie werden z. T. benutzt, um einen Kredit für die Übernahme eines anderen Unternehmens zu finanzieren. Sie waren am frühesten in den USA verbreitet, international bekannt wurden sie u. a. durch die argentinischen und brasilianischen Staatsanleihen in den 80er Jahren. Vgl. zum Anlagenrating: <http://de.wikipedia.org/wiki/Moody%E2%80%99s>

M 3_L_SS

Transaktionen

Ablauf und Struktur eines Firmenkaufs durch einen Finanzinvestor am Beispiel Grohe

Geldempfänger	Aktion	Geldgeber (Investor)	Zeitraum	Volumen
Familie Grohe	verkauft an	BC Partners	1999	ca. 1 Mrd. €
BC Partners & Zwischenges.	erhalten Kredite von	Banken	1999	ca. 0,8 Mrd. €
Grohe	legt Junkbond auf	Anleger	1999/2000	ca. 1 Mrd. €
Grohe	gerät in Krise wg. hoher Zinslast		2001–2003	
BC Partners	verkauft Grohe an	TPG & CSFB	2004	1,5 Mrd. €
TPG & CSFB & Zwischenges.	erhalten Kredite von	Banken	2004	1,05 Mrd. €
Grohe	legt wieder Junkbond auf	Anleger	2004/2005	ca. 1 Mrd. €
Grohe	trägt Finanzlasten, macht dauerhafte Verluste		ab 2004	ca. 80 Mio. € Zinslasten
Grohe	legt wieder Junkbond auf (variabel) zur Ablösung der Bankkredite	Anleger	2007	800 Mio. €
Banken	erhalten Ablösung ihrer Kredite durch	Anleger (via Grohe)	2007	800 Mio. €

M 4_L_SS

Managementsprache

Finden Sie typische Aussagen, Begriffe des Management-Jargons und Formeln, die im Film vorkommen, und bewerten Sie diese nach Aussagekraft, Wahrheitsgehalt und Absicht des Statements!

- Fit for the future,
- globale Herausforderung,
- Präsenz in den Wachstumsmärkten,
- Verlagerung von Produktionskapazitäten,
- effiziente Kostenstruktur,
- internationale Wettbewerbsfähigkeit,
- Lohnkostenvorteile,
- in die Marke investieren,
- „World Class Grohe“,
- Effizienzsteigerung,
- es wurden noch keine Entscheidungen getroffen.

Argumente im Streit um den Aufkauf von Firmen durch Finanzinvestoren angelehnt an den Fall Grohe

Zeigen Sie die typischen Auswirkungen einer Firmenübernahme durch Finanzinvestoren und die dann folgenden Maßnahmen am Modell Grohe auf.

1. die Mitarbeiter

- wachsender interner Konkurrenzdruck
- Lohnverzicht
- verlängerte Arbeitszeiten
- Einschnitte in Sozialleistungen
- psychischer Druck
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Verlust der Identifikation mit dem Unternehmen
- Verlust des Arbeitsplatzes
- Verlust des sozialen Umfeldes
- Beziehungskrisen und -belastungen
- Materielle Einschnitte
- Verlust von Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein
- Wechsel des Wohnortes, Entwurzelung

2. die Firma

- Verlust der Unternehmensidentität
- Druck zu höheren kurzfristigen Gewinnmargen
- Veränderung der Unternehmenskultur
- Einfluss der Finanzinvestoren bis hin zu Personalpolitik im Management
- Kurzfristiges Gewinnstreben ersetzt langfristige Strategien
- Unternehmensinterne Konkurrenz von Betriebsstreiken oder Standorten
- Zerschlagung („Filetierung“) des Unternehmens
- Hohe Zinslasten und Verschuldung mindern die Bonität der Firma
- Hohe Zins- und Tilgungsleistungen gehen zu Lasten von Forschung, Investition u. ä. – Vorhandene Mittel und erwirtschaftete Gewinne werden dem Unternehmen entzogen, anstatt für künftige Investitionen zur Verfügung zu stehen
- Verlust an Reputation und Image
- häufig Qualitätsverlust der Produkte

- Kostensenkungsprogramme gehen oft zu Lasten von Forschung, Entwicklung und Innovation wie auch von Personal- und Sachinvestitionen
- Verkauf des Unternehmens
- Verlust der Verankerung in der Region

3. die Kommunen

- Arbeitsplatzabbau verursacht Wegzug von Arbeitskräften
- Verlust von Steuereinnahmen bis hin zu Steuerrückzahlungen wegen Verlusten
- Steuermindereinnahmen führen zu Investitionsabbau in öffentliche Einrichtungen
- (Sport, Kultur, Erholungsanlagen, Infrastruktur, Bildung, Gebäudesanierung usw.)
- Arbeitsplatzabbau führt zu geringerem Lohn-/Einkommensteueraufkommen
- Wegzug von Familien, insbesondere jungen Leuten
- Überalterung der Bevölkerung
- höhere Sozialbelastungen für die Kommunen
- getätigte Investitionen in die Infrastruktur, Steuererleichterungen für das Unternehmen, Ansiedlung von Zulieferern usw. sind häufig verloren
- Mit dem Unternehmen wandern ganze Infrastrukturteile ab (Geschäfte, Dienstleister, Gastronomie, Transportfirmen, andere Firmen), ganze Regionen verarmen
- Kommune/Region als Investitionsstandort für weitere Firmen nicht mehr interessant – Hilfen vom Land/Bund werden zurückgefahren, weitere Verarmung

4. die Kunden

- Regionale Kunden genießen keine Vorteile im Service mehr
- Längere Wartezeiten und Transportwege
- Abnehmende persönliche Kundenbeziehungen
- häufig Qualitätsverlust der Produkte

5. die Wirtschafts- und Finanzwelt und die Börse

- Zwang zur Größe, zum Zusammenschluss mit anderen Unternehmen
- Wettbewerbsveränderungen durch Wegfall von kleineren und Entstehen von größeren Konkurrenten
- Zunehmende Beherrschung der Unternehmen durch Finanzspekulant, Pensionsfonds, Großaktionäre

- Unternehmen werden in stärkerem Maße kurzfristigen Schwankungen an den Finanzmärkten und Börsen unterworfen
- Finanzinvestoren beeinflussen über Spekulation, Aktienkurse, Börsen die Wirtschaft
- Unternehmen werden zur Verkaufsware
- Standorte, Länder, Nationen wetteifern um Investitionen bei ihnen, z. B. durch Anreize wie Steuernachlässe und -subventionen, öffentliche Investitionen zur Infrastruktur, Ansiedlung von anderen Firmen und Dienstleistern, Bau von Siedlungen für Mitarbeiter u. ä.

Fallen Ihnen noch weitere mögliche Auswirkungen auf die Beteiligten ein?

Welche Maßnahmen können von Seiten der Betroffenen ergriffen werden, um negative Folgen solcher Firmenübernahmen zu verhindern bzw. abzumildern?

Beschäftigte:

Schaffung von Öffentlichkeit mit Medien, Kirchen, Sozialverbänden, Kommunen, Politik und Gewerkschaften; Solidarisierung der Mitarbeiter aller Standorte und Unternehmensteile; Demonstrationen, Arbeitsniederlegungen; Abschluss von beschäftigungssichernden Verträgen mit dem Arbeitgeber (soweit möglich)

Kommunen:

Verknüpfung von Subventionen und öffentlichen Investitionen an Bedingungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung; Vereinbarung von Rückzahlungen solcher Leistungen oder von Vertragsstrafen bei Abwanderung von Unternehmen, Standortschließungen o. ä.; Zusammenarbeit, Abstimmung und Solidarität der Kommunen verschiedener Produktionsstandorte

Politik:

Besteuerung von Finanzspekulationen (z.B. durch Tobin-Steuer); Beendigung des nationalen und internationalen „Steuersubventions“-Wettlaufs; bessere Zusammenarbeit in der EU, OECD, ILO oder WTO zur Vereinbarung von besseren Umwelt-, Arbeitsrecht- und Sozialstandards vor allem in Billiglohnländern; Verhinderung von Lohndumping und Ausbeutung; Unterstützung von Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) wie „attac“, „Transparency International“ u. a.; ggf. Beschränkung der Möglichkeiten von Firmenaufkäufen durch Finanzinvestoren; Besteuerung von Firmenverkäufen; bessere internationale und nationale Beaufsichtigung und Kontrolle von Finanzinvestoren und Hedge-Fonds

M 1_SS

Die Firma Grohe

Geschichte und Hintergründe zur Firma Grohe

Erklären Sie die Firma Grohe (Geschäftsgegenstand, Geschichte, Familienunternehmen, Produkte, Geschäftslage) bis 1999 und im Unterschied dazu ihren heutigen Zustand!

Geschäftsgegenstand:

Geschichte und Zustand vor 1999:

1999 bis 2004:

ab 2004:

M 2_SS

Begriffe

Was verstehen Sie unter folgenden Begriffen?

Private Equity / Private-Equity-Firmen / Finanzinvestor

„Heuschrecken“

„Deutschland AG“

„Nadelstreifenbranche“

Wertschöpfung

Global Player

**Billiglohnländer
(haben Sie eine Vorstellung von den dortigen Verhältnissen?)**

EU

OECD

WTO

ILO

NGOs

attac

Junkbond

M 5_SS

Argumente

Argumente im Streit um den Aufkauf von Firmen durch Finanzinvestoren angelehnt an den Fall Grohe

Zeigen Sie die typischen Auswirkungen einer Firmenübernahme durch Finanzinvestoren und die dann folgenden Maßnahmen am Modell Grohe auf.

1. die Mitarbeiter

—
—
—

2. die Firma

—
—
—

3. die Kommunen

—
—
—

4. die Kunden

—
—
—

5. die Wirtschafts- und Finanzwelt und die Börse

—
—
—

Fallen Ihnen noch weitere mögliche Auswirkungen auf die Beteiligten ein?

M 6_SS

Gegenmaßnahmen

Welche Maßnahmen können von Seiten der Betroffenen ergriffen werden, um negative Folgen solcher Firmenübernahmen zu verhindern bzw. abzumildern?

– Beschäftigte:

– Kommunen:

– Politik:

