

Sabine Pfeiffer, Petra Schütt, Daniela Wühr

## **Krisenbewältigung und Eigentumsverhältnisse – unterschiedliche Lösungswege. Unternehmensbeispiele aus dem Maschinenbau.**

In zwei Forschungsprojekten<sup>1</sup> hatte das Forschungsteam Gelegenheit, genau die Phase des Übergangs vom außergewöhnlichen Erfolg in die größte Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit sehr intensiv zu begleiten. Die Ausführungen bieten einen Einblick in die beschäftigungspolitischen Strategien, wie sie die überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus in der aktuellen Wirtschaftskrise verfolgen.

Die hier dargestellten Unternehmensbeispiele werden entlang der Trennlinie Eigentumsverhältnisse (Familienunternehmen | Unternehmen in Investorenbesitz) dargestellt. Es sind Blitzlichter auf einzelne Unternehmen aus der Forschungsempirie und dienen keineswegs dazu, familiengeführte und von Investoren geführte Unternehmen im Sinne eines Kontrasts von „good practice vs. bad practice“ gegenüberzustellen. Vielmehr geht es darum, über die gefundenen Beispiele unterschiedliche Strategien im Umgang mit der Krise und dem Instrument der Kurzarbeit zu vermitteln. Hier fällt auf, dass familien- bzw. inhabergeführte Unternehmen dem Erhalt der Stammebelegschaft und *gleichzeitig* der Innovationskraft, aber auch der Wirkung ihrer Maßnahmen nach Innen wie nach Außen große Bedeutung beimessen – unabhängig von der Größe des Unternehmens. Bei Betrieben in Händen von Investoren und Beteiligungsgesellschaften steht die Erfüllung der Renditeerwartungen im Vordergrund und das finanzielle Polster, mit dem die Unternehmen in die Krise schlittern, ist meist gering.

Die gewonnenen Eindrücke aus den Unternehmen in dieser krisengeschüttelten Zeit zwischen Herbst 2008 und 2009 spiegeln sicherlich typische Unternehmensrealitäten wider, nehmen aber schon aufgrund der Samplezusammensetzung keine Allgemeingültigkeit in Anspruch.

---

<sup>1</sup> Die Erhebungen fanden im Rahmen des Forschungsprojekts „matchING – Ingenieure finden, binden und entwickeln“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und durch den Projektträger Karlsruhe im Karlsruher Institut für Technologie betreut wird. Außerdem fließen Ergebnisse aus den Erhebungen im Rahmen des Projekts „Smarte Innovation“ ein, ebenfalls vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und betreut vom Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Ausdrücklich sei an dieser Stelle den Kolleginnen vom VDMA Carola Feller, Judith Herzog und Simone Hofer gedankt. Die Ergebnisse sind Teil der gemeinsamen Projektarbeit, eine Darstellung weiterer Resultate findet sich unter [www.match-ing.org](http://www.match-ing.org).

### ***Praxisbeispiele aus Familienunternehmen***

Mittelständische Unternehmen haben aber nicht nur spezifische Probleme, sie haben auch spezifische Handlungsansätze und -möglichkeiten. Im Folgenden werden Beispiele vorgestellt, wie Unternehmen in Krisenzeiten zukunftsfähige personalpolitische Strategien verfolgen. Den folgenden Unternehmensbeispielen aus dem Maschinenbau ist gemein, dass sie allesamt inhabergeführte Familienunternehmen sind.

Firma KIWI<sup>2</sup>: Das Unternehmen ist ein Maschinenbauunternehmen in Familienbesitz mit ca. 1.000 Beschäftigten. Zu Beginn der Krise im Herbst 2008 gab die Inhaberfamilie in einem Brief an die Belegschaft eine Beschäftigungsgarantie, die bis heute nicht zurückgenommen wurde. Das Unternehmen ist in der Wachstumsphase der letzten Jahre in mehrere eigenständige Unternehmenseinheiten aufgegliedert worden, von denen manche auch noch während der Krisenzeit genügend Aufträge und Auslastung haben. Bisher wird die Unterbeschäftigung in den defizitären Betriebsbereichen innerhalb des Unternehmensverbundes gelöst, die Mitarbeiter werden an die profitablen Bereiche „ausgeliehen“.

Firma MANO: Der Betrieb ist im Bereich Spannungstechnik tätig und beschäftigt 300 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat für die Phase der Kurzarbeit ein Weiterbildungskonzept entwickelt, das bewusst auf die Einbeziehung der Beschäftigten und deren Einschätzung von Qualifizierungsbedarfen setzt. Die Anforderungen (Idealprofil) sowie auch die Lerninhalte und -formen wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern entworfen. Dabei ist sicherlich von Bedeutung, dass die berufliche Weiterbildung im Unternehmen auch vor der Krise bereits einen hohen Stellenwert hatte.

Firma TRAB: Dieses Unternehmen ist spezialisiert auf Auftragsfertigung und hat ca. 350 Beschäftigte. Gerade in Krisenzeiten setzt der Inhaber auf „antizyklische“ Zeichen und hat – wie bereits in der vorangegangenen Krise 2003 – in die berufliche Erstausbildung investiert. Zum einen hat das Unternehmen an einer bereits geplanten Investition, nämlich einem separaten Betriebsgebäude für die bereits bestehende Lernwerkstatt, festgehalten. Zum anderen wurde die Zahl der Auszubildenden nochmals auf aktuell 44 Lehrlinge erhöht. Der Betriebsleiter: „Wenn nicht jetzt, wann dann?“.

Firma ZUM: Hier handelt es sich um einen großen Familienbetrieb mit deutlich über 5.000 Beschäftigten. Dieses Unternehmen hat – in konsequenter Fortsetzung der bisherigen Aktivitäten – auch in Zeiten von Kurzarbeit auf Weiterbildung gesetzt und diese sogar noch deutlich ausgebaut. Es gelang sogar, Hospitationen im Service und Außendienst als Qualifizierung anerkennen und fördern zu lassen. Dies ist insofern von Bedeutung, als gerade bei Außendienst-, Service- und Vertriebstätigkeiten die Unternehmen bereits heute große Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu finden. Hier wurde die Phase der Kurzarbeit genutzt, um gezielt interne Lösungswege für schwierig zu besetzende Stellenprofile anzugehen.

---

<sup>2</sup> Die Unternehmen sind anonymisiert, es werden Fantasienamen verwendet.

Auffällig war, dass in vielen Unternehmen die Entwicklungsabteilungen so lange als möglich von der Kurzarbeit ausgeschlossen waren. Ganz nach dem Motto: Trotz weniger Aufträge – weniger innovativ geht nicht.

### **Praxisbeispiele aus Unternehmen im Besitz von Investoren**

Firma VELO: Dieser ehemalige Familienbetrieb mit ca. 300 Beschäftigten ist im Besitz eines außereuropäischen Beteiligungsfonds. In den Boomzeiten wurden sämtliche Gewinne abgeschöpft, das Unternehmen verfügt somit kaum über Eigenkapital. Die festgelegte Renditeerwartung wurde trotz der Auftragseinbrüche und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung nicht reduziert. Das Unternehmen erwirtschaftete auch im Sommer 2009 noch Gewinne, jedoch nicht in der erwarteten Höhe. Einerseits ist die Existenz des Unternehmens durch fehlende Rücklagen bedroht, andererseits sind die Mitarbeiter zunehmend frustriert und demotiviert. Der Belegschaft wird vermittelt, dass in einer der schwersten Krisenzeiten der letzten Jahrzehnte „Gut nicht reicht“.

Firma FAB: Dieses Unternehmen wurde vor einigen Jahren von einem amerikanischen Konsortium gekauft. Der Unternehmensverbund hat ca. 900 Mitarbeiter, davon 400 in den USA. Vor ca. zwei Jahren wurde der größte Konkurrent ebenfalls aufgekauft, die beiden Marktführer zusammengeschlossen. Das Ergebnis ist, dass zwei vormals gesunde Unternehmen inzwischen mit einer erdrückenden Schuldenlast zu kämpfen haben. Die Renditeerwartungen sind nicht nach unten gegangen. Der Zusammenschluss sollte die Marktführerschaft festigen und „doppelte“ Innovationsfähigkeit sichern. Tatsächlich wurde inzwischen die Entwicklungsabteilung halbiert. Auch hier wird von zunehmender Frustration und Demotivation der Mitarbeiter, aber auch des Führungspersonals berichtet. Die Identifizierung mit dem Unternehmen geht verloren und „lebt“ nur noch auf der Produktebene.

In beiden Unternehmen wurde das Instrument der Kurzarbeit sofort in großem Umfang und über alle Unternehmensbereiche hinweg genutzt. Die Entwicklungsabteilungen wurden sofort in die Kurzarbeitsregelung einbezogen. Gerade diese Maßnahme rief bei den Verantwortlichen an den Standorten in Deutschland und den Mitarbeitern großes Unverständnis hervor: Damit werde den Beschäftigten vermittelt, dass die Eigentümer an einer nachhaltigen Unternehmenssicherung kein großes Interesse hätten.

**Infos unter [www.smarte-innovation.de](http://www.smarte-innovation.de) | [www.match-ing.org](http://www.match-ing.org)**

### **weiterführende Literatur:**

Hofer, Simone; Feller, Carola; Herzog, Judith; Pfeiffer, Sabine; Schütt, Petra; Wühr, Daniela (2010): matchING – Ingenieure finden, binden und entwickeln. VDMA Verlag: Frankfurt.

Schütt, Petra (2010): Fachkräfte finden, binden und entwickeln – Ein zukunftssträchtiges beschäftigungspolitisches Konzept für den Maschinenbau auch unter Bedingungen der Krise? In: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Schwerpunktheft zur SAMF-Jahrestagung „Kapitalmarkt, Gütermarkt, Arbeitsmarkt – beißen den Letzten die Hunde?“ (im Erscheinen).