

# ARBEITSHEFT



Nr. 22

Dr. Waltraud Bruch-Krumbein, Elke Hochmuth  
Dr. Astrid Ziegler

## **Konsolidierung und Sanierung auf regionaler Ebene**

Eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und  
der Otto Brenner Stiftung

Berlin, Juli 2001

**Otto  
Brenner  
Stiftung**

Otto Brenner Stiftung  
Heike Kauls  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin  
Tel. 030 - 25 39 60 10  
Fax: 030 - 25 39 60 11  
email: [obs@igmetall.de](mailto:obs@igmetall.de)  
[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

Dr. Waltraud Bruch-Krumbein, Elke Hochmuth  
Institut für Regionalforschung (IfR) - Uni Göttingen  
Goßlerstr. 10  
37073 Göttingen  
0551 - 48 53 63  
0551 - 48 75 12  
email: [ifr-goe@t-online.de](mailto:ifr-goe@t-online.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**

Hans-Böckler-Stiftung  
Dr. Frank Gerlach  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Tel.: 0211 - 77 78 127  
Fax.: 0211 - 77 78 4127

Dr. Astrid Ziegler  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut  
in der HBS (WSI)  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
0211 - 77 78 237  
0211-- 77 78 190

email: [Frank-Gerlach@Boeckler.de](mailto:Frank-Gerlach@Boeckler.de)

email: [Astrid-Ziegler@wsi.de](mailto:Astrid-Ziegler@wsi.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>6</b>
<b>VORBEMERKUNG</b>	<b>9</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problem- und Zielstellung der Untersuchung</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Das Untersuchungsdesign</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 Aufbau der Untersuchung</b> .....	<b>16</b>
<b>2 KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Kommunale Wirtschaftsförderungspolitik</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung .....	18
2.2.2 Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung .....	20
2.2.3 Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	22
<b>2.3 Rechtliche Grundlagen und Grenzen der kommunalen         Wirtschaftsförderung</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 Kommunale/Regionale Sanierungs- und Konsolidierungspolitik</b> .....	<b>26</b>
<b>3 BESTANDSAUFNAHME DER KOMMUNALEN KONSOLIDIERUNGS- UND SANIERUNGSPOLITIK</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Die Konsolidierungs- und Sanierungskonzepte         in acht deutschen Städten/Regionen</b> .....	<b>31</b>
3.1.1 Fallstudie Augsburg.....	31
3.1.1.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	31
3.1.1.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure .....	32
3.1.1.3 Landespolitik Bayern.....	36
3.1.1.4 Konsolidierungspolitik in Augsburg .....	38

3.1.2	Fallstudie Bielefeld .....	39
3.1.2.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	39
3.1.2.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	40
3.1.2.3	Landespolitik Nordrhein-Westfalen .....	44
3.1.2.4	Die „Initiative für Beschäftigung“ .....	46
3.1.2.5	Die Konsolidierungspolitik in Bielefeld .....	47
3.1.3	Fallstudie Chemnitz.....	48
3.1.3.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	48
3.1.3.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	49
3.1.3.3	Landespolitik Sachsen.....	53
3.1.3.4	Die Konsolidierungspolitik in Chemnitz .....	54
3.1.4	Fallstudie Dessau.....	54
3.1.4.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	54
3.1.4.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	56
3.1.4.3	Landespolitik Sachsen-Anhalt.....	59
3.1.4.4	Die Konsolidierungspolitik in Dessau.....	59
3.1.5	Fallstudie Kaiserslautern.....	60
3.1.5.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	60
3.1.5.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	61
3.1.5.3	Landespolitik Rheinland-Pfalz.....	64
3.1.5.4	Die Konsolidierungspolitik in Kaiserslautern.....	65
3.1.6	Fallstudie Leipzig .....	65
3.1.6.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	65
3.1.6.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	67
3.1.6.3	Landespolitik Sachsen.....	72
3.1.6.4	Die Konsolidierungspolitik in Leipzig.....	72
3.1.7	Fallstudie Mannheim.....	73
3.1.7.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	73
3.1.7.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	74
3.1.7.3	Die Konsolidierungspolitik in Mannheim.....	76
3.1.8	Fallstudie Wilhelmshaven.....	77
3.1.8.1	Auslöser für kommunales Krisenmanagement.....	77
3.1.8.2	Das Kriseninstrumentarium und die Akteure.....	78
3.1.8.3	Landespolitik Niedersachsen.....	80
3.1.8.4	Die Konsolidierungspolitik in Wilhelmshaven.....	81

<b>3.2</b>	<b><i>Ausgewählte praktische Beispiele aus den Fallstudien</i></b> .....	<b>81</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Zusammenfassung: Krisenintervention auf kommunaler/regionaler Ebene</i></b> .....	<b>86</b>
<b>4</b>	<b>HANDLUNGSHILFEN UND –EMPFEHLUNGEN FÜR EINE SANIERUNGS- UND KONSOLIDIERUNGSPOLITIK AUF KOMMUNALER/REGIONALER EBENE</b>	<b>94</b>
<b>5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT</b>	<b>99</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>102</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>121</b>
	<b>GESPRÄCHSPARTNERINNEN UND -PARTNER</b>	<b>128</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ABL.	Ablage
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AgS	Agentur für Struktur- und Personalentwicklung (Hamburg)
AktG	Aktiengesetz
Akz.	Aktenzeichen
Art.	Artikel
AUSTER	Agentur für Unternehmensentwicklung und -strukturveränderung in Krisensituationen (Wilhelmshaven)
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BfW	Berufsfortbildungswerk
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BQG	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
bspw.	beispielsweise
BTG	Beschäftigungs- und Transfergesellschaft
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
bzw.	beziehungsweise
CWE	Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH
d.h.	das heißt
DAG	Deutsche Angestelltengewerkschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DM	Deutsche Mark
DS	Drucksache
DtA	Deutsche Ausgleichsbank
DWA	Deutsche Waggonbau AG
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EGV	Europäischer Gemeinschaftsvertrag
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
ff.	folgende
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
GBK	Gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Kaiserslautern
GenG	Genossenschaftsgesetz
GfW	Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbHG	GmbH-Gesetz
GO	Gemeindeordnung
„GO“	Gründungsoffensive
GRW	Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HWZ	Humboldt Wedag ZAB GmbH (Dessau)
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
IAS	Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen
IG Bau	Industriegewerkschaft Bau
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMG	Rheinland-Pfälzische Immobilienmanagement-Gesellschaft
IMO GmbH	Industriemontagen Leipzig GmbH
ISB	Investitions- und Strukturbank
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KGG	Kreditgarantiegemeinschaften
LB	Landesbank
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft
max.	maximal
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MWM	Motorenwerke Mannheim
NGG	Gewerkschaft Nahrung, Genus, Gaststätten
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.g.	oben genannte
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
p.a.	per anno
PGA	PFAFF-Gemeinnützige Arbeitsförderungsgesellschaft mbH
ProFI	Pro Fortführungs Initiative
PTG	Projekt- und Trainingsgesellschaft
PWC	Price Waterhouse Cooper
RD Erl.	Runderlass
REGE	Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH
S.	Seite
s.	siehe
s.u.	siehe unten

SES	Senior Experten Service
SGB	Sozialgesetzbuch
SKL	SKL, Motoren und Systemtechnik GmbH, Magdeburg
sog.	sogenannte
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschland
TDM	Tausend Deutsche Mark
TGS	Trägergesellschaft Schiffbau
u.ä.	und ähnliche
u.a.	unter anderem
u.E.	unseres Erachtens
u.U.	unter Umständen
UNION	UNION Werkzeugmaschinenbau GmbH (Chemnitz)
usw.	und so weiter
v.	vom
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VOB	Verdingungsverordnung für das Baugewerbe
VOL	Verdingungsverordnung für Leistungen
WEGE	Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH
WFG GmbH	Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven GmbH
WFK	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kaiserslautern
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
zzgl.	zuzüglich



## Vorbemerkung

Im Frühjahr 2000 beauftragte die Hans-Böckler-Stiftung und die Otto-Brenner-Stiftung das Institut für Regionalforschung e.V. An der Universität Göttingen (IfR) eine Untersuchung zur „**Konsolidierung und Sanierung auf regionaler Ebene**“ durchzuführen. Dieser Auftrag wurde in enger Kooperation mit dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) bearbeitet. Die vorliegende Studie gibt die Projektergebnisse wieder.

Die Untersuchung wäre ohne die Unterstützung vieler Personen und Institutionen nicht möglich gewesen. Ihnen allen sei an dieser Stelle für ihre Kooperationsbereitschaft nochmals herzlich gedankt.

Düsseldorf und Göttingen, im März 2001

Waltraud Bruch-Krumbein  
Elke Hochmuth  
Astrid Ziegler

# 1 Einleitung

## 1.1 Problem- und Zielstellung der Untersuchung

Umfassende Beschäftigungseinbrüche kennzeichneten die Ökonomie im Deutschland der 1990er Jahre. Vor allem die traditionellen Industriebranchen Maschinenbau, Elektrotechnik sowie der Straßenverkehrsbau aber auch die Textil- und Bekleidungsindustrie waren von erheblichen Arbeitsplatzverlusten betroffen. In Ostdeutschland wurden über diese Branchen hinaus insbesondere im Stahl- und Leichtmetallbau Arbeitsplätze vernichtet. Obwohl - wenngleich häufig auf Teilzeitbasis - im Dienstleistungsbereich zumindest in Westdeutschland neue Erwerbsarbeitsplätze entstanden, konnte der massive Beschäftigungsabbau in der Industrie nicht aufgefangen werden. Vor allem in der Rezession 1993/94 hatte Deutschland mit einem massiven Arbeitsplatzabbau zu kämpfen. Danach verlangsamte sich das Abbautempo zwar, die Entwicklung selbst konnte aber bis Ende der 1990er Jahre nicht gestoppt werden. So fiel in den industriellen Bereichen die Beschäftigung in Gesamtdeutschland von mehr als 9,8 Mio. (1992) auf nur 7,9 Mio. (1999). Im Dienstleistungsbereich entstanden zwischen 1993 und 1999 dagegen lediglich ca. 950.000 Arbeitsplätze (vgl. Bartsch/Lichtblau/Ziegler 1999). In der Konsequenz stieg die Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren rapide an. Es waren vor allem Gebiete mit Monostrukturen sowie altindustriell geprägte Regionen betroffen.

Der hohe Beschäftigtenabbau in den traditionsreichen Wirtschaftszweigen korrespondiert eng mit der negativen Insolvenzentwicklung: Jahr für Jahr entstehen der deutschen Volkswirtschaft durch z.T. vermeidbare Unternehmenszusammenbrüche Schäden in Milliardenhöhe. In den Jahren 1991 bis 2000 hat sich die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland von 8.800 auf 27.500 verdreifacht. Auch der leichte Rückgang von 1998 auf 1999 war offenbar eine vorübergehende Entwicklung, denn im Laufe des Jahres 2000 stieg die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen wieder an. Im Zuge dieser Insolvenzen, die im wesentlichen die Industrie und die industrienahen Dienstleistungen betrafen, verloren allein im Jahr 2000 fast 500.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz (vgl. Creditreform 2000: 2). Die aus den "Pleiten" resultierenden Forderungsausfälle, die die Geschäftspartner zahlungsunfähiger Firmen verkräften müssen, führen nicht selten zu Folgeinsolvenzen. Im ungünstigsten Fall können diese Abhängigkeiten eine Abwärtsspirale mit beträchtlichen negativen Auswirkungen auf Standorte, Regionen und die gesamte Volkswirtschaft auslösen.

Die horrenden volkswirtschaftlichen Schäden dieser Entwicklungen in den 1990er Jahren schlagen unterschiedlich zu Buche: Einerseits bedeuten sie einen Verlust an Kaufkraft all jener, die ihren Arbeitsplatz verloren haben. Andererseits bringen sie für den Staat eine Reihe von Einnahmeausfällen (Einkommenssteuer, Gewerbesteuer etc.) und Ausgabenerhöhungen mit sich (Stilllegungskosten, Sozialtransferausgaben etc.). Insbesondere die steigende Arbeitslosigkeit mit ihren vielfältigen direkten und indirekten Folgekosten (Krankheitskosten, Kriminalität etc.) sind hierbei aufzuführen.

In neueren, eigenen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass sich insbesondere ab Mitte der 1990er Jahre Bund, Länder und andere Institutionen auf den unterschiedlichen politisch-administrativen Ebenen dem Problem der Unternehmenskrisen verstärkt angenommen haben und mehr oder weniger offensiv nach Lösungen und Unterstützungsmöglichkeiten für gefährdete Unternehmen suchten. Startschuss für eine Sanierungs- und Konsolidierungspolitik in den ostdeutschen Bundesländern gab der Bund Ende 1994 mit der Auflage des mit 500 Mio. DM dotierten Konsolidierungsfonds. Unter Zuhilfenahme dieses Fonds entwickelten die Landesregierungen daraus z.T. äußerst unterschiedliche Programme und Politiken. Brandenburg und Sachsen-Anhalt haben z.B. in den Wirtschaftsministerien ganze

Referate bzw. Abteilungen eingerichtet, die den Krisenunternehmen als erste Ansprechpartner dienen sollten. Dabei setzen die neuen Bundesländer nicht allein auf finanzielle Unterstützungen. Vielmehr gingen sie in der Vergangenheit mehr und mehr dazu über, den Betrieben Beratungen nahezu legen, um damit der zentralen Ursache der Schwierigkeiten – und zwar den Managementdefiziten – zu begegnen. Mittlerweile ist mit der dritten Auflage des Konsolidierungsfonds – dem gbb- Konsolidierungs- und Wachstumsfonds Ost - auch von Bundesseite festgelegt worden, dass Unternehmen nur dann Finanzmittel aus diesem Fonds erhalten, wenn sie eine Managementberatung in Anspruch nehmen. Aber auch Westdeutschland stellt den wirtschaftlich in Bedrängnis geratenen Unternehmen finanzielle Hilfsmaßnahmen zur Verfügung. Dies geschieht überwiegend über das klassische Bürgschaftsinstrumentarium. Der weiche Faktor der Managementhilfen wird in den alten Bundesländern allerdings niedriger eingestuft. Die westdeutschen sehen im Gegensatz zu den ostdeutschen Bundesländern die Verbesserung des Unternehmensmanagements offenbar nicht als staatliche Aufgabe an. Insgesamt konnte in den Studien festgestellt werden, dass auf Bundes- und Landesebene vielfältige Unterstützungsleistungen für Krisenunternehmen angeboten werden, die an den zentralen betrieblichen Entwicklungshemmnissen – Managementdefizite und Eigenkapitalmangel - ansetzen. Die Europäische Union beeinflusst mit einer seit Mitte der 1990er Jahre immer restriktiver werdenden Beihilfenpolitik diese Unterstützungsleistungen maßgeblich (vgl. z.B. für Westdeutschland Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1999a und aktuell für Ostdeutschland Hochmuth/Ziegler 1999c).

Die bisherigen Untersuchungen konzentrierten sich also auf Hilfsmaßnahmen, die auf Bundes- und Landesebene angeboten wurden. Die lokale und regionale Ebene war ausgeklammert. In vielfältigen Gesprächen und Diskussionszusammenhängen mit ExpertInnen<sup>1</sup> und PraktikerInnen stellte sich aber vermehrt die Frage, welche Rolle die regionale und lokale Ebene bei Unternehmenszusammenbrüchen spielen könnte und inwieweit auf dieser Ebene, Potenziale zur Verfügung stehen, die zur erfolgreichen Krisenbewältigung genutzt werden können. Die kommunale/regionale Ebene ist aus zweierlei Gründen für Konsolidierungs- und Sanierungsbemühungen von Bedeutung: Zum einen ist sie aufgrund der räumlichen Nähe und der häufig bestehenden engeren Kontakte zu wirtschaftsrelevanten regionalen Akteuren u.U. die angemessenere Ebene, frühzeitig Probleme zu erkennen und anzugehen. Zum anderen sind hier die Auswirkungen einer Insolvenz unmittelbar spürbar. Im letzten Jahrzehnt haben sich u.a. durch die Insolvenzwelle sowie durch die aufgezeigten Beschäftigungseinbrüche in den traditionellen Branchen auf der einen und den damit verbundenen Anstieg der Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite die Einnahmen aus Gewerbesteuern und Einkommenssteuern reziprok zu den Ausgaben für Sozialhilfeleistungen entwickelt. Der Handlungsspielraum der Kommunen im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung ist damit deutlich beschnitten worden. Sowohl die Wirtschaftskraft als auch die (Standort-) Attraktivität der Region werden u.U. nachhaltig geschwächt. Um diesen Teufelskreis aufzuhalten, haben einige Kommunen/Regionen begonnen, zunehmend eigene - nicht immer finanzkräftige – Konzepte im Hinblick auf die Sanierung und Konsolidierung ansässiger Betriebe zu entwickeln.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie sind die Strategien im näheren betrieblichen Umfeld, die ergriffen werden, um Unternehmen in Schwierigkeiten zu helfen. Ausgangspunkt war die These, dass der kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderung dabei eine tragende Rolle zukommt. Dies ist der Tatsache

---

1 In unseren Veröffentlichungen verwenden wir das Binnen-"I", um Frauen und Männer in gleicher Weise anzusprechen.

geschuldet, dass wissenschaftliche Ausführungen zur kommunalen/regionalen<sup>2</sup> Wirtschaftsförderung einerseits auf ihre Schlüsselposition an der Schnittstelle von Betrieb und Region aufmerksam machen. Andererseits weisen die Studien auf einen Aufgabenwandel in den letzten Jahren hin. So sei aufgrund der geringen Anzahl von Neuansiedlungen und erfolgreichen Neugründungen eine Tendenz zu beobachten, mehr und mehr bestandspflegerische Maßnahmen zu ergreifen.

Es ist zu vermuten, dass eine kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, die sich der aktiven Bestandspflege verschrieben hat, die besten und vielfältigsten Kontakte zur ortsansässigen Wirtschaft hat und damit auch über die größte Informationsbasis verfügt. Damit wären gute Voraussetzungen für eine Konsolidierung und Sanierung notleidender Betriebe gegeben.

#### Daraus ergaben sich folgende forschungsleitende Fragestellungen:

- Ist die kommunale/regionale Wirtschaftsförderung der Hauptakteur für eine kommunale/regionale Sanierungs- und Konsolidierungspolitik? Welche Funktionen übernimmt sie in diesem Feld? Welche über die Hilfestellungen von Bund und Land hinausgehende Maßnahmen stellt sie Unternehmen in Schwierigkeiten zur Verfügung?
- Sind auch andere Akteure wie Gewerkschaften, Kammern/Sparkassen an einer kommunalen/regionalen Konsolidierungspolitik beteiligt? Und wenn ja, welche konkreten Instrumente und Unterstützungen bieten diese Akteure den Betrieben an?
- Sind die Maßnahmen der verschiedenen Akteure aufeinander abgestimmt? Oder laufen sie vielmehr parallel? Wird die Politik offensiv vertreten? Werden die Hilfsangebote für Krisenunternehmen auf informeller oder formeller Ebene bereitgestellt?

Ausgehend von diesen Fragen zielt das Projekt darauf ab, anhand von acht ausgewählten Fallbeispielen aufzuzeigen, welche Strategien für Krisenunternehmen verfolgt werden. Daraus sollen Handlungshilfen für eine Sanierungs- und Konsolidierungspolitik auf kommunaler bzw. regionaler Ebene abgeleitet werden. Damit ist die vorliegende Studie stark praxisorientiert angelegt und soll vor allem für andere Regionen und Städte Anstöße geben, eigenständige Konsolidierungspolitiken zu entwerfen und umzusetzen.

---

2 Eine regionale Wirtschaftsförderung konnte sich in der Praxis bisher kaum durchsetzen, wird aber nicht selten gefordert, weil sich wirtschaftliche Strukturen und Entwicklungen nicht an Verwaltungsgrenzen orientieren (vgl. stellvertretend Kistenmacher u.a. 1994: 32ff).

## 1.2 Das Untersuchungsdesign

Sanierungs- und Konsolidierungshilfen auf regionaler Ebene sind bisher in der Forschungslandschaft nicht explizit untersucht worden. Es ist daher weder zweckmäßig noch sinnvoll sich im Rahmen dieser Untersuchung alleine auf eine Literaturanalyse zu beschränken. Aufgrund der Aktualität der Fragestellung lag das Schwergewicht vielmehr auf eigenen Erhebungen in Form von ExpertInnengesprächen.

Das Design der vorliegenden Untersuchung ist charakterisiert durch Fallstudien, die das unternehmerische regionale/kommunale Umfeld in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Es wurden acht Kommunen/Regionen identifiziert, die bereits im Konsolidierungs- und Sanierungsfeld aktiv geworden sind.<sup>3</sup> Aus der folgenden Abbildung 1 sind die ausgewählten Untersuchungsregionen ersichtlich:

---

3 Die Auswahl der Untersuchungsregionen gestaltete sich erheblich schwieriger, als in der Antragsphase angenommen. Prinzipiell musste festgestellt werden, dass Agglomerationen doch über erheblich mehr Möglichkeiten verfügen, sich überhaupt den Problemen eines Krisenunternehmens anzunehmen. Hinzu kamen spezielle Hindernisse: In den wenigen ländlich strukturierten Regionen, aus denen überhaupt entsprechende Aktivitäten vermeldet wurden, handelte es sich um einmalige Versuche, einen Betrieb zu retten. Wir suchten aber Regionen, die über einen breiteren Erfahrungsschatz verfügen. Folglich konnte dem im Forschungsantrag gesetzten Anspruch, die gesamte Palette der unterschiedlichen "Regionstypen" abzudecken, nicht im vollen Maße entsprochen werden. Das Ziel sowohl west- als auch ostdeutsche Regionen bzw. Städte aus möglichst vielen Bundesländern mit in das Sample aufzunehmen, konnte dagegen erfüllt werden.

**Abb. 1: Die Untersuchungsregionen**



Quelle: Eigene Darstellung

In diesen Kommunen/Regionen sprachen wir mit verschiedenen Vertretern und Vertreterinnen kommunaler/regionaler Einrichtungen. Eine wichtige erste Anlaufstelle war die kommunale/regionale Wirtschaftsförderung. Weitere Ansprechpartner waren Funktionäre des DGB und der unterschiedlichen Einzelgewerkschaften. Außerdem wurden Vertreter von Kammern, Sparkassen, sonstigen städtischen oder regionalen Entwicklungsgesellschaften und/oder Stadträte befragt. Insgesamt wurden in den acht Untersuchungsregionen 45 Interviews geführt. Durch die relativ breite Streuung konnten allzu subjektive Ausführungen relativiert werden, ganz ausschließen lassen sich Verzerrungen oder Beschönigungen gerade bei einem politisch verhältnismäßig sensiblen Thema allerdings nicht.

Die Gespräche sind in der Regel auf Tonband aufgenommen und anschließend verschriftet worden. Sie wurden im wesentlichen im zweiten und dritten Quartal des Jahres 2000 geführt. Durch diverse Telefongespräche wurden Unklarheiten ausgeräumt und Aktualisierungen eingeholt, so dass i.d.R. die Entwicklung bis Ende 2000 eingefangen werden konnte. Spätere Entwicklungen, die sich in den einzelnen Untersuchungsregionen zeigten – wie bspw. eine Umorganisation in der kommunalen Verwaltung oder in einer anderen zum Sample gehörenden Institution -, konnten demnach nicht in diese Studie mit aufgenommen werden.

In den geführten Gesprächen wurde zunächst nach der persönlichen Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Region bzw. der Stadt und nach den Ursachen und dem konkreten Auslöser für das Engagement für Krisenunternehmen gefragt. Weitere Fragen richteten sich auf die Instrumente und auf den konzeptionellen Umgang mit Unternehmen in Schwierigkeiten. Um die Instrumente und die strategischen Vorgehensweisen der Akteure besser einordnen zu können, sollten die Gesprächspartner ebenfalls einzelne Fälle und Situationen schildern, in denen regionale Akteure Hilfsmaßnahmen für ein in betriebswirtschaftliche Schwierigkeiten geratenes Unternehmen eingeleitet haben. Diese Schilderungen sollten verdeutlichen, welche Instrumente unter welchen Bedingungen eingesetzt wurden bzw. regelmäßig eingesetzt werden. Außerdem waren Informationen gefragt, welche weiteren Akteure hinzugezogen wurden bzw. beteiligt sind und wie sich die Zusammenarbeit der Akteure in einem Krisenfall gestaltet.

Es kristallisierte sich bereits in den ersten Gesprächen heraus, dass die der kommunalen Wirtschaftsförderung von uns zugedachte Schlüsselrolle relativiert werden musste; das Spektrum an involvierten Institutionen und Organisationen war deutlich breiter als angenommen. Dies bezieht sich insbesondere auf Akteure der (betriebsnahen) Arbeitsmarktpolitik. Außerdem gewannen viele der zuvorderst hauptsächlich zum Zwecke der Ergänzung, Relativierung, Objektivierung angesprochenen Institutionen und Organisationen im Verlauf der Feldphase (s.o. Stichwort breite Streuung) ein ganz eigenständiges Gewicht als - im engeren oder auch weiteren Sinne - konsolidierungspolitischer Akteur. Um ein genaueres Bild über das Konzept und die verfolgte Strategie der kommunalen und regionalen Konsolidierungspolitiken zu bekommen, wurden diese in die Untersuchung miteinbezogen. Nur auf diese Weise konnten wir dem Anspruch gerecht werden, eine stark handlungsorientierte Untersuchung durchzuführen.

Im Rahmen dieses Projektes wurden darüber hinaus zwei Workshops durchgeführt. Der TeilnehmerInnenkreis des ersten Workshop konzentrierte sich im wesentlichen auf im Konsolidierungs- und Sanierungsfeld tätige Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Zum zweiten Workshop wurde außerdem einige regionale Akteure eingeladen, die über ihre Hilfsangebote für Krisenunternehmen berichteten. Die Ergebnisse beider Workshops sind in die vorliegende Studie miteingeflossen.

## **1.3 Untersuchung**

## **Aufbau der**

Der vorliegende Bericht ist in fünf Kapitel untergliedert. Das der Einleitung nachfolgende Kapitel 2 beschäftigt sich mit der kommunalen Wirtschaftsförderung. Es fasst ihre Ziele, Aufgabenpalette und Instrumente sowie ihre rechtliche und politische Einbindung zusammen. Das Ergebnis lässt Aussagen zu, welche Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung für die Konsolidierung und Sanierung eines Unternehmens in Schwierigkeiten genutzt werden können. Den empirischen Kern bildet Kapitel 3. Hier werden in einem ersten Teil die acht Sanierungs- und Konsolidierungspolitiken der Regionen/Städte in alphabetischer Reihenfolge dargelegt. Die Darstellung folgt in Anlehnung an die oben aufgeführten Schwerpunktfragen der ExpertInneninterviews einem einheitlichen Muster: Als erstes wird die wirtschaftliche Situation der Untersuchungsregion sowie der Auslöser für das Engagement im Bereich betrieblicher Konsolidierung dargelegt. Danach erfolgt – auf einer allgemeinen Ebene – die Beschreibung der an der regionalen und kommunalen Sanierungs- und Konsolidierungspolitik beteiligten Akteure sowie der Instrumentarien, die für die Krisenbewältigung genutzt werden. Außerdem wird die Bedeutung der Landespolitik für eine regionale/kommunale Sanierungs- und Konsolidierungspolitik dargelegt. Die Fallstudien schließen jeweils mit dem Versuch, die Besonderheiten, spezielle Probleme und Perspektiven herauszustellen. Um diese recht allgemeinen Ausführungen praktisch nachvollziehbar zu machen, fügen wir eine Sammlung von konkreten Beispielen aus den Untersuchungsregionen an. Zum Abschluss von Kapitel 3 werden die Ergebnisse aus den Fallstudien systematisiert und zusammengefasst. Die aus dem empirischen Teil abzuleitenden Handlungshilfen für andere Kommunen und Regionen werden dann in Kapitel 4 dargelegt. Und zu guter Letzt resümiert Kapitel 5 die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.



## **2 Wirtschaftsförderung**

## **Kommunale**

### **2.1 Grundlagen**

### **Begriffliche**

Der Begriff der "Kommunalen Wirtschaftsförderung" ist nicht eindeutig definiert; auch von Seiten des Gesetzgebers gibt es bislang keine Festlegung dessen, was zur kommunalen Wirtschaftsförderung zu zählen ist. Der Begriff selbst ist erst Anfang des 20. Jahrhunderts aufgekommen. Vorher wie nachher gab es Epochen, in denen die bewusste Einflussnahme auf wirtschaftliche Entwicklungen, sei es auf kommunaler oder übergeordneter Ebene mehr bzw. weniger dem jeweiligen Zeitgeist entsprach (z.B. Merkantilismus versus Liberalismus). Und es gab generelle Unterschiede in Bezug auf die Spielräume, die der kommunalen Ebene eingeräumt wurden. So gab es das Institut der „kommunalen Selbstverwaltung“<sup>4</sup>, aus dem in der Bundesrepublik das Recht der Kommunen, Wirtschaftsförderung zu betreiben, abgeleitet wird, weder im Nationalsozialismus noch im realen Sozialismus der DDR.<sup>5</sup>

Die Notwendigkeit kommunaler Aktivitäten in diesem Feld wird meist mit der großen Bedeutung einer florierenden Wirtschaft für den Wohlstand einer Kommune begründet. Das Fehlen einer florierenden lokalen Wirtschaft beeinflusst damit die Investitionsfähigkeit der Kommunen und führt mitunter zu enormen Folgekosten für die kommunalen Kassen.

Die Bandbreite von Definitionen wird an folgender Gegenüberstellung deutlich: Einen sehr weiten Begriff von "Kommunaler Wirtschaftsförderung" bietet Schiefer (1989) in Anlehnung an Stober (1989) an. Er subsumiert darunter alle Maßnahmen, „mit denen die Kommunen selbst oder über Dritte unmittelbar oder mittelbar, global oder partiell Privatpersonen materiell oder ideell zur Erreichung eines bestimmten wirtschaftspolitischen Ziels bzw. Verhaltens unterstützen“ (ebd.: 21). Einen sehr viel engeren Begriff verwenden demgegenüber (Diekmann/König 1994:1): Demnach ist kommunale Wirtschaftsförderung „die Summe aller gemeindlichen Maßnahmen, die unmittelbar für betriebliche Investitions- und Standortentscheidungen von Bedeutung sind“. Aufgrund unserer Fragestellung bietet sich als Grundlage für die vorliegende Untersuchung eine weite Definition an; sie muss den Erhalt von stagnierenden bis gefährdeten Betrieben mit einschließen.

### **2.2 Wirtschaftsförderungspolitik**

### **Kommunale**

Ziele und Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung ergeben sich vor allem aus den ökonomischen und sozioökonomischen Entwicklungen und Situationen in den Kommunen und Regionen selbst. Ist eine Gemeinde aus ihrer historischen Entwicklung heraus zu einem klassischen Industriestandort gewachsen, hat sie sich andere Ziele und Aufgaben gesetzt als bspw. eine typische Fremdenverkehrsgemeinde mit eher geringem

---

4 Die kommunale Selbstverwaltung fußt auf Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz. Hierin wird den Gemeinden und Gemeindeverbänden zugesichert, die Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft eigenverantwortlich wahrnehmen zu können. Dies sind nach dem sog. Rasteder-Urteil des Bundesverfassungsgerichts die Angelegenheiten die „in der örtlichen Gemeinschaft wurzeln oder auf sie einen spezifischen Bezug haben“ (Eichert 1994: 60).

5 Die Kommunen der DDR waren im Zuge des Aufbaus staatlicher Institutionen mehr und mehr auf ausführende, von übergeordneten Verwaltungsorganen kontrollierte Tätigkeiten festgelegt worden (vgl. Naßmacher 1999: 331). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten allerdings keine wesentlichen Unterschiede in Bezug auf die kommunale Wirtschaftsförderung der Untersuchungsstädte festgestellt werden.

Industriebesatz, hohem Dienstleistungsbesatz und großem Freizeit- und Erholungswert (vgl. Meyer-Stamer 1999 und 2000).

Gleichzeitig muss sich die kommunale Wirtschaftsförderung heute anderen Herausforderungen stellen als noch vor zwanzig Jahren: die zunehmende Globalisierung der Absatz- und Bezugsmärkte und die steigende Internationalisierung der Produktion (abnehmender Protektionismus, Einführung neuer Technologien und neuer Verkehrsinfrastrukturen) wie auch die weitere Europäische Integration (Vollendung des Binnenmarktes, Währungsunion, EU-Osterweiterung) führen dazu, dass deutsche Kommunen und Regionen nicht nur untereinander im Standortwettbewerb stehen, sondern sich in immer stärkerem Maße mit ausländischen Standorten messen müssen. Zudem ist das ansiedlungswillige Unternehmenspotenzial schon seit Anfang der 1970er Jahre rückläufig.<sup>6</sup> Umso mehr richtet sich die Wirtschaftsförderung auf die bestehenden Unternehmen, die mehr zur regionalen Wertschöpfung beitragen als Neuansiedlungen oder Existenzgründungen.<sup>7</sup>

## 2.2.1 Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Nach der Gemeindeordnung zielt kommunales Handeln im allgemeinen darauf ab, das Gemeinwohl zu steigern (stellvertretend § 1 Abs. 1 GO Nordrhein-Westfalen). Kommunale Aktivitäten widmen sich einerseits der Daseinsvorsorge zum Wohle der Einwohner und Einwohnerinnen, andererseits sollen sie ihrer Bevölkerung einen hohen Lebensstandard gewähren. Diesen Zielen ist auch die Wirtschaftsförderung als ein Bestandteil der allgemeinen Aufgaben einer Kommune verpflichtet. Die Ausformulierung und Konkretisierung der Ziele einer kommunalen Wirtschaftsförderung werden aber von Gemeinde zu Gemeinde differieren. Jede Kommune wird nämlich bei der Zielformulierung ihre ganz spezifischen Bedingungen und Bedarfe berücksichtigen müssen. Dabei ist zu beachten, dass kommunale Wirtschaftsförderung ein wichtiger Bestandteil der Stadtentwicklungspolitik ist, der idealtypisch mit den anderen kommunalpolitischen Bereichen in eine kommunale Gesamtstrategie zusammenzufassen ist.

Daraus lässt sich schließen, dass auch die kommunale Wirtschaftsförderung dem im Grundgesetz verankerten, wenig operationalen Ziel der „Verbesserung der Lebensqualität“ verpflichtet ist (vgl. Ziegler 1995). Daneben gelten für die kommunale Wirtschaftsförderung die Ziele der regionalen Wirtschaftspolitik, die sich eng an das Zielsystem der allgemeinen Wirtschaftspolitik anlehnen (Achtundzwanzigster

---

6 Während von 1961 bis 1963 noch 1.724 Industriebetriebe gezählt wurden, die sich in der Bundesrepublik Deutschland neuangesiedelt hatten oder ihren Standort innerhalb Deutschlands verlagert hatten, sank das ansiedlungswillige Unternehmerpotential bis Anfang der 80er Jahre bis auf unter 400 ab. Zwischen 1980 und 1981 wurden nur noch knapp 380 neuerrichtete und verlagerte Betriebe erfasst. Aufgrund dieser Entwicklung wurde die Ansiedlungsstatistik der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung in den 80er Jahren eingestellt (vgl. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.) 1982).

7 Hans W. Reich, Sprecher des Vorstands der Kreditanstalt für Wiederaufbau, machte jüngst darauf aufmerksam, dass es nicht unbedingt einen Zusammenhang zwischen Neugründungen und Beschäftigtenzuwachs gibt. So konstatiert er für Existenzgründungen vielmehr nur sehr geringe Beschäftigungseffekte. Zudem gingen von Neuunternehmen nicht unbedingt nachhaltige Beschäftigungswirkungen aus. "Ein erheblicher Teil von ihnen scheidet schon nach kurzer Zeit wieder aus dem Markt aus – rund 40% der Neugründungen überleben die ersten fünf Jahre nicht. Und unter den Firmen, die es schaffen, überwiegen die stagnierenden und schrumpfenden. Der echte, langfristige Beschäftigungszuwachs durch neu gegründete Unternehmen konzentriert sich auf eine kleine Minderheit schnell wachsender Unternehmen – und das sind deutlich unter fünf Prozent der Gründungen." (Die Zeit vom 13.7.00)

Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ 1999). Zu diesen gehört das Wachstums- und das Stabilitätsziel sowie das Gerechtigkeits- bzw. Ausgleichsziel.

Die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung können nach den Adressatengruppen strukturiert grob in drei Kategorien eingeteilt werden (vgl. u.a. Bullinger 1986: 85f.):

- Arbeitsplatzziel: Dieses Ziel orientiert sich eng an der lokalen Bevölkerung und an der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen.
- Sicherung und Verbesserung der Wirtschafts- und Finanzkraft: Wichtige kommunale Einnahmenquellen sind zum einen der Anteil am Gewerbesteueraufkommen und der Einkommenssteueranteil. Eigene Einnahmen versetzen eine Kommune in die Lage, unabhängiger zu planen und zu handeln (vgl. Junkernheinrich 1991). Entsprechend dienen Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung auch dazu, die finanzielle Einnahmesituation der Kommune zu verbessern.
- Verbesserung der Wirtschaftsstruktur: Die kommunalen Wirtschaftsförderungsinstrumente sollen so eingesetzt werden, dass die kommunale Krisenanfälligkeit minimiert wird. Im Mittelpunkt aktueller Ansätze zur Verbesserung der Wirtschaftsstruktur werden u.a. die Clusterförderung, Maßnahmen zur Existenzgründung wie auch die Förderung produktionsnaher Dienste diskutiert.

Das Zielsystem einer Kommune besteht also aus ökonomischen und außer-ökonomischen Zielen. Oft werden in der Literatur diese drei Ziele vom Adressatenkreis her in bevölkerungsbezogene, verwaltungsbezogene und betriebsbezogene Ziele unterteilt (vgl. stellvertretend Schubert 1998).

Diese Ziele sind nicht unabhängig voneinander. Es kann durchaus zu Zielkonflikten kommen. Zu unterscheiden sind hierbei horizontale und vertikale Konflikte. Werden z.B. einem in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen auf gewisse Zeit die Steuerabgaben gestundet - vielleicht verzichtet die Kommune sogar vollständig auf diese Steuereinnahmen - wird die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze über die Sicherung der Steuereinnahmen gestellt. Gleichzeitig kann es auch zu Konflikten mit den übergeordneten Zielsetzungen von Bund und/oder Land kommen. Je weiter weg die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung einer Gemeinde von der Gesamtstrategie zur kommunalen Entwicklung der übergeordneten Politik und Verwaltung liegen, umso größer sind die Konfliktpotenziale. Inhaltlich treten v.a. Konflikte zwischen Wirtschaftsförderung, Umweltschutz und Verkehrspolitik auf.

Im Idealfall verfolgt eine kommunale Wirtschaftsförderung alle drei Ziele gleichzeitig. Sie ist zum einen darauf ausgerichtet, das Unternehmen am Standort zu halten. Damit sichert sich die Gemeinde für die Zukunft Steuereinnahmen und ggf. vermeidet sie Nachfolgekonkurse bei den Zulieferern und Abnehmern. Darüber hinaus will sie so viele Arbeitsplätze wie nur möglich für die Kommune retten. In der Praxis lässt sich in jüngerer Zeit allerdings feststellen, dass das Arbeitsplatzziel bei dem Einsatz wirtschaftsfördernder Maßnahmen dominiert. Als Hauptgrund für diese Entwicklung wird v.a. die angespannte Finanzlage kommunaler Haushalte angeführt, die durch steigende Sozialhilfeeinrichtungen als Folge der enormen Arbeitsmarktprobleme belastet werden. Die Sozialhilfe ist das "unterste Netz" der sozialen Sicherungssysteme, das wegen der erschwerten Zugangsberechtigungen zu anderen Sicherungsbereichen immer mehr beansprucht wird (Icks/Richter 1999: 3 und 27 ff.).

## 2.2.2 Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung

Im Allgemeinen werden zwei Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung unterschieden: die Ansiedlung von Betrieben und Unternehmen sowie die Bestandspflege des kommunalen/regionalen Unternehmensbestandes als Aktivierung des sog. endogenen regionalen Entwicklungspotenzials. Es ist zu beobachten, dass es in der Vergangenheit zu einer Schwerpunktverlagerung dieser beiden traditionellen Aufgaben gekommen ist. Die endogene Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung hat die auf exogene Kräfte setzende Ansiedlungspolitik in den Hintergrund gedrängt.

Unter dem Begriff der Bestandspflege wird eine breite Aufgabenpalette subsumiert. Im Mittelpunkt dieser Aktivitäten stehen die ortsansässigen Unternehmen. Sie erwarten immer mehr eine Unterstützung durch die Kommune, die sich nicht auf selektive Beratung bei gerade anstehenden Problemen beschränkt, sondern in einem "full-service" besteht. Hierzu zählen u.a. Informations- und Beratungssysteme, Bürokratieberatung, Technologieberatung, Beratung bei der Standortsuche bzw. -veränderungen, sowie die Beratung und Vermittlung über Fördermittel der Europäischen Kommission, des Bundes und des Landes (vgl. z.B. Hollbach-Grömig 1996: 111f oder Kistenmacher/Geyer/Hartmann 1994: 5f). Zur Bestandspflege zählt nach wie vor aber auch die Aufbereitung von Flächen- und Gebäudeangeboten sowie die Umsetzung der Betriebswünsche bspw. nach einer besseren Verkehrsanbindung (vgl. u.a. oder IfR und Regionalverband Südniedersachsen 1994: 6f). Außerdem genügt es nicht mehr, zu warten, bis Unternehmen mit Problemen auf die Kommune zukommen. Es wird vielmehr immer stärker Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderungspolitik, die Kontakte mit Betrieben zu pflegen, sie mit Informationen zu versorgen und so Problemen prophylaktisch zu begegnen. Aus der „Holschuld der Unternehmen“ ist immer mehr eine „Bringschuld der Kommune“ geworden. Mit diesen bestandspflegerischen Aufgaben werden u.a. auch wichtige Voraussetzungen für das Akquisitionsgeschäft geschaffen. Denn erst aus der Kenntnis über die Belange der ortsansässigen Betriebe sowie deren Produktpalette kann die kommunale Wirtschaftsförderung ansiedlungsinteressierte Betriebe bei der Suche nach geeigneten Standorten helfen und eventuell Kooperationspartner vermitteln. Bestandspflege kann somit eine wichtige Grundlage für eine effektive Ansiedlungspolitik der kommunalen Wirtschaftsförderung sein (vgl. Heuer 1994: 116f).

In jüngster Zeit wird die Förderung betrieblicher und überbetrieblicher Zusammenarbeit durch Vermittlung von Kooperationspartnern (Clusterbildung) vielerorts ebenfalls als wichtige Aufgabe der Wirtschaftsförderung im Rahmen ihrer Bestandspflege begriffen. Diese betriebliche Zusammenarbeit kann mit der Organisation eines regelmäßigen Informationsaustausches zwischen Wirtschaft und wirtschaftsrelevanten Institutionen forciert und initiiert werden. Ebenso kann die Wirtschaftsförderung branchen- und/oder problemorientierte Veranstaltungen durchführen, die der Kommunikation bzw. dem gegenseitigen "Kennenlernen" der örtlichen Wirtschaft dienen. Gleichzeitig hat sich aber durch die Erkenntnis, dass eine betriebliche Zusammenarbeit die örtliche Wirtschaft stärken kann, die Aufgabenpalette der Wirtschaftsförderung noch mehr erweitert (vgl. zur „Clusterpolitik“ ausführlich Bruch-Krumbein/Hochmuth 2000).

Maßnahmen zur Konsolidierung und Sanierung ortsansässiger Unternehmen werden allerdings eher selten als Bestandteil der Bestandspflege betrachtet. Zwar setzt sich grundsätzlich auch bei den Wirtschaftsförderern „vor Ort“ allmählich die Einsicht durch, „dass die Vermeidung von Betriebsschließungen, -abwanderungen, -einschränkungen sowie die Beseitigung von Expansionshemmnissen vor allem für den örtlichen Arbeitsmarkt wesentlich gewinnbringender sein kann als Neuansiedlungen“ (Kistenmacher u.a. 1994: 126, vgl. auch aktuell Meyer-Stamer 1999 und 2000). Daneben werden aber immer wieder Stimmen laut, die eine strukturkonservierende Strategie

befürchten, und die die übergeordnete Aufgabe der Wirtschaftsförderung darin sehen, "den Strukturwandel zu fördern und die gegenwärtig stattfindende Umstrukturierung zu unterstützen. Dies bedeutet, dass die Maßnahmen der Bestandspflege sich nicht in kurzzeitigem Krisenmanagement erschöpfen dürfen, sondern eher mittelfristige Orientierung haben müssen." (Heuer 1994: 117)

Neben der Schwerpunktverlagerung von einer ansiedlungsorientierten hin zu einer eher bestandpflegerischen Wirtschaftsförderung, gibt es auch in anderen Bereichen Umorientierungen. So hat es u.a. erhebliche Veränderungen in Bezug auf die Einbeziehung anderer relevanter Partner und auch hinsichtlich der Organisation der Wirtschaftsförderung gegeben.

In der jüngeren Vergangenheit wächst aus Sicht der Kommunen zum einen der Handlungsdruck weiter an, weil die übergeordnete Ebene mehr und mehr dazu übergeht, Aufgaben auf die Gemeindeebene als letztes Verwaltungsglied abzuwälzen (Beispiel: Soziale Sicherungssysteme). Gleichzeitig werden die Kommunen dadurch mehr und mehr finanziell belastet. Zum anderen steigen die Handlungsnotwendigkeiten der Gemeinden an, auf neuere Entwicklungen, wie Massenarbeitslosigkeit, internationaler und nationaler Standortwettbewerb, zu reagieren. Zunehmend werden die Gemeinden mit Problemen konfrontiert, die sich nicht befriedigend auf kommunaler Ebene lösen lassen. Im Zuge der aktuellen Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftsförderung steigt daher auch die Bedeutung von interkommunalen bzw. kreis- oder sogar länderübergreifenden Kooperationen an. Solche Kooperationen innerhalb bzw. zwischen Kommunen werden von verschiedenen Seiten<sup>8</sup> finanziell gefördert und sollen den kommunalen Handlungsspielraum vergrößern helfen sowie Ressourcen erschließen, die einer Kommune sonst nicht zur Verfügung stehen würden. Gleichzeitig soll damit Expertenwissen auch über den lokalen Standort hinaus gebündelt werden.

Kooperationen im Zusammenhang mit der kommunalen Wirtschaftsförderung sind vom Adressatenkreis wie auch von der Ausrichtung her vielfältig. Die Formen der Zusammenarbeit sind sehr unterschiedlich, sie sind abhängig vom Kooperationszweck. Die Wirtschaftsförderung kann mit anderen Ämtern des eigenen Hauses oder benachbarter Kommunen und Landkreise kooperieren. Die Zusammenarbeit schließt eine Vielzahl von Personen und Institutionen ein. Es kann im Allgemeinen zwischen

- einer inter- und überregionalen Kooperation (z.B. Stadt-Umland-Verbände, Städtenetze) und
- einer institutionellen und nicht-institutionellen Kooperation (z.B. Public-Private-Partnerships)

unterschieden werden (Icks/Richter 1999: 8f).

Dass Kooperation in der oben skizzierten Form die Wirtschaftskraft einer Region oder Kommune erheblich unterstützen kann, ist unstrittig, und wird auch von den Vertretern der Wirtschaftsförderung ausdrücklich betont. Allerdings dominieren nach wie vor eher "Kirchturmdenken, parteipolitisch bestimmte Handlungsprioritäten sowie

---

8 Bspw. unterstützt die Europäische Kommission seit vielen Jahren die kommunale Zusammenarbeit in Grenzräumen oder über das Modellprojekt „Territoriale Beschäftigungspakte". Das vom Bundesforschungsministerium in Ostdeutschland durchgeführte Projekt „InnoRegio" setzt u.a. an der Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen unter Beteiligung der Verwaltung in Städten und Regionen an. Auch einzelne Bundesländer fördern über die Regionalisierte Struktur- und Arbeitsmarktpolitik die Kommunikation und Zusammenarbeit in und zwischen den Kommunen.

Gruppenegoismen" (vgl. Kistenmacher u.a. 1994: 126), die jegliche Formen der Kooperationen behindern. Bisher hat sich das Selbstverständnis der einzelnen Akteure noch nicht soweit verändert, als dass sich der Kooperationsgedanke durchsetzen konnte. Immer noch stehen erhebliche Berührungängste und "Kompetenzgerangel" im Vordergrund aller Aktivitäten.

Eine weitere Veränderung ist in Bezug auf die Organisation der Städte und Gemeinden für Aufgaben der Wirtschaftsförderung zu konstatieren. Zwei Organisationsformen sind gängig: Entweder werden diese Aufgaben von der Verwaltung selbst wahrgenommen (Wirtschaftsförderungsämter). Oder es wird eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft – meistens in Form einer GmbH – eingerichtet und damit aus der eigentlichen Stadtverwaltung ausgelagert. Wirtschaftsförderungsgesellschaften ähneln in ihrer Struktur privatwirtschaftlichen Verhandlungspartnern und gelten in der Literatur als flexibler und reaktionsschneller als Wirtschaftsförderungsämter. Die geringere Bindung an das öffentliche Haushaltsrecht macht sie besonders geeignet für das Management von Einzelprojekten. Weil sie nicht an die Besoldungsregelungen öffentlicher Verwaltungen gebunden sind, können sie u.U. leichter qualifiziertes Personal rekrutieren (vgl. Hollbach-Grömig 1996: 21). Des Weiteren wird hervorgehoben, dass Wirtschaftsförderungsgesellschaften öffentliche und betriebliche Interessen besser miteinander vermitteln können und die institutionelle Zusammenarbeit zwischen benachbarten Kommunen bzw. Kreisen in Form einer Gesellschaft sich einfacher gestaltet. Das Angebot geht i.d.R. über das von Ämtern hinaus. Bspw. gehört die Übernahme von Bürgschaften, die kurzfristige Beteiligung an Unternehmen und die Vergabe von Darlehen zu den möglichen Betreuungsangeboten, die zwar bei einer Ämterlösung prinzipiell auch möglich, in einer privatrechtlichen Lösung aber leichter handhabbar sind (vgl. Kühn/Floeting 1995: 42f oder Schiefer 1989). Allerdings stehen diesen Vorteilen auch einige Nachteile gegenüber: Sie werden zwar über die Kommune finanziert, allerdings wird der Finanzbedarf damit nur zu einem Teil abgedeckt. Den Großteil ihres Finanzbedarfs müssen sie selbst durch Einwerbung von Mitteln abdecken, womit ein erheblicher Arbeits- und Zeitaufwand verbunden ist.

Wirtschaftsförderungsämter werden dagegen in Gänze vom kommunalen Haushalt getragen und können sich auf ihre originären wirtschaftsfördernden Aufgaben konzentrieren. Ein weiterer Vorteil der Wirtschaftsförderungsämter liegt darin, dass sie Teil der Verwaltung sind und damit sowohl über eine räumliche als auch personelle Nähe zu sonstigen kommunalen Ämtern, wie z.B. der Kämmerei, verfügen. Dadurch wird manche bürokratische Hürde leichter genommen. Zudem haben sie in der Regel größere Mitwirkungsmöglichkeiten bei Verwaltungsentscheidungen (vgl. Hollbach-Grömig 1996: 21).

### **2.2.3 Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Zur Bewältigung ihrer Aufgaben stehen den Gemeinden eine Reihe von unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung. Ein effizienter Einsatz dieser setzt allerdings voraus, dass die Kommune Kenntnis darüber hat, welche Faktoren in unternehmerische Entscheidungen einfließen. Dazu liefern die sog. Standorttheorien<sup>9</sup> verschiedene Erklärungsansätze zur räumlichen Verteilung ökonomischer Aktivitäten. Unterstellt man als unternehmerische Motivation das Streben nach Gewinnmaximierung, so beeinflussen alle Faktoren das unternehmerische Verhalten, die erlös- und/oder kostenrelevant sind. In das unternehmerische Kalkül gehen aber nicht ausschließlich ökonomische (= rentabilitätsorientierte) Faktoren ein, vielmehr spielen eine Reihe anderer Einflüsse, die mehr im privaten Bereich - z.B. Freizeit-, Wohn- und

---

9 Eine umfassende Übersicht über ältere und neuere Standorttheorien liefert Krieger-Boden 1995.

Umweltsituation - anzusiedeln sind, eine Rolle. Ansatzpunkte einer kommunalen Wirtschaftsförderung sind die demnach „harten“ wie auch die „weichen“ Standortfaktoren, die sie mit den ihr zur Verfügung stehenden Instrumenten im Sinne der gemeindlichen Ziele beeinflussen will. Die kommunale Wirtschaftsförderung steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zur Wirtschaftsförderung der Europäischen Union, des Bundes und der Bundesländer; ihr Einfluss ist auf einen Teil der Standortfaktoren begrenzt. Aus dieser Situation heraus kann nun aber nicht geschlossen werden, dass die kommunale Wirtschaftsförderung nur ausführendes Organ für die auf den übergeordneten Ebenen festgelegten Vorgaben ist. Nach Artikel 28 GG darf eine Gemeinde alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung regeln. Zu den gemeindlichen Selbstverwaltungsaufgaben gehört es auch, eine eigenständige Wirtschaftsförderung zu betreiben.<sup>10</sup>

Die Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung sind aufgrund der Querschnittsfunktion der Wirtschaftsförderung vielfältig. Genauso vielfältig stellen sich die umfangreichen Systematisierungsversuche dieser Instrumente dar (u.a. Christ 1983 32ff.). In der Diskussion hat sich allerdings die Einteilung der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in "direkte oder unmittelbare" und in "indirekte oder mittelbare" durchgesetzt. Während die direkte kommunale Wirtschaftsförderung auf das einzelne Unternehmen abzielt, konzentrieren sich die Maßnahmen der indirekten kommunalen Wirtschaftsförderung auf die Verbesserung der örtlichen Standort- bzw. Rahmenbedingungen (vgl. zur genauen Abgrenzung zwischen direkten und indirekten Maßnahmen auch die Ausführungen im folgenden Kapitel).

Zu der indirekten Wirtschaftsförderung gehören

- die Bodenvorratspolitik und die Bereitstellung von wirtschaftsnaher Infrastruktur, wie z.B. die Bereitstellung von Gewerbeflächen oder die Anbindung an das öffentliche überregionale Verkehrsnetz.
- Maßnahmen der kommunalen Finanzpolitik, wie die Festsetzung der Gewerbe- und Grundsteuerhebesätze bzw. Entgelte für kommunale Daseinsvorsorge.
- das Standortmarketing und Werbung.
- Verwaltungsübergreifende bzw. fachfremde Instrumente, die auf die Verbesserung der Standortbedingungen zielen, wie z.B. Instrumente der Qualifizierungs-, Arbeitsmarkt-, Gleichstellungs-, Technologie- und Kulturpolitik.

Diese indirekten Maßnahmen werden staatsrechtlich nicht als problematisch angesehen und als kommunale Einsatzbereiche ausdrücklich akzeptiert. Etwas anders sieht es bei den direkten Instrumenten aus. Hier gibt es Befürworter, die sich für eine direkte Einflussnahme der kommunalen Wirtschaftsförderung aussprechen, wie auch Gegner, die direkte Wirtschaftsförderungsmaßnahmen aus ordnungspolitischen Gründen ablehnen (u.a. Stahl 1970: 48, Schiefer 1989 und Ausführungen unten).

---

10 Die Landkreise unterliegen anderen Maßstäben: die Landkreisordnungen als Gesetzesgrundlage legen eine einfachgesetzliche Beschränkung auf Aufgaben fest, die im „Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der Gemeinden nur im Landkreis einheitlich ausgeführt werden können. Hieraus folgen substantielle Einschränkungen der Zulässigkeit kommunaler Wirtschaftsförderung durch die Landkreise, denen lediglich eine Kompetenz zur Koordination, Beratung und Vermittlung, nicht aber zur direkten finanziellen Förderung zugesprochen wird“ (Eichert 1994: 58). Gemeindliche Zweckverbände sind von der Verfassungsgarantie nicht erfasst. Gemeindeeigene Institutionen oder wirtschaftliche Unternehmen (Stadtwerke, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Verkehrsbetriebe, Sparkassen etc.) sind den gleichen Bindungen unterworfen wie ihre Gewährsträger, die Gemeinden oder Gemeindeverbände (vgl. ebd.: 59).

Grundsätzlich können zur direkten Wirtschaftsförderung gerechnet werden

- Veräußerung von Grundstücken an Unternehmen.
- Gewährung von Krediten und Bürgschaften, Zuschüsse.
- Vergabe öffentlicher Aufträge an ortsansässige Unternehmen.
- Erlass oder Stundung kommunaler Steuern, Abgaben und Entgelte wie auch Erschließungsbeiträge.
- Betriebliche Beratungs- und Informationstätigkeit.
- Beteiligungen an Unternehmen.
- Schenkungen.

Als Anknüpfungspunkte für eine kommunale Konsolidierungs- und Sanierungspolitik für Unternehmen in Schwierigkeiten bieten sich sowohl die indirekten als auch die direkten Instrumente an. In akuten Krisen ist der am dringendsten und gleichzeitig am schwierigsten zu behobende Engpassfaktor das Kapital, d.h. hier müssen als erstes direkte Unterstützungsleistungen einsetzen, um einen Zeitpuffer zu schaffen.

## **2.3 Rechtliche Grundlagen und Grenzen der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Maßnahmen ist Gegenstand vielfältiger Definitionsversuche, die aber zu einem großen Teil an Unschärfe leiden.<sup>11</sup> Am trennschärfsten ist u.E. die Auffassung, dass die direkte Förderung versucht, von öffentlicher Seite Einfluss auf die Entscheidung von einzelwirtschaftlichen Einheiten über die Verbesserung der Vermögenslage zu gewinnen. Dies kann durch leistungsgewährende oder leistungsverschonende Maßnahmen geschehen. Alle anderen Aktivitäten werden der indirekten Wirtschaftsförderung zugeordnet, sie zielt auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft insgesamt (vgl. Schiefer 1989 und Ausführungen in Kap. 2.2.3).

Während die Verbesserung der Rahmenbedingungen, also die indirekte Förderung, „in Maßen“ allgemein gebilligt wird, ist die für die Konsolidierungs- und Sanierungspolitik zentrale direkte Förderung nur „ausnahmsweise“ und dann auch nur zulässig, wenn sie nicht mit staatlichen und überstaatlichen Maßnahmen kollidiert: Im Beschluss der Innenminister-Konferenz von 1981 (vgl. Altenmüller 1981: 210)<sup>12</sup> wird ausdrücklich auf den Grundsatz des bundes- und landestreuen Verhaltens verwiesen. Städte und Gemeinden dürfen danach allgemeine Grundsätze der Raumordnung und Landesplanung nicht verletzen; die gewünschte Wirkung der staatlichen Regionalpolitik, hier insbesondere das Ansinnen der Gemeinschaftsaufgabe Regionale Wirtschaftsstruktur, strukturschwache Regionen zu fördern, soll nicht durch Förderungen außerhalb der Fördergebiete in Frage gestellt werden.

Darüber hinaus gibt es in den Gemeindeordnungen eine Reihe von Einzelvorschriften, die die direkte Wirtschaftsförderung und das für die Konsolidierungspolitik wichtige Instrumentarium auf kommunaler Seite empfindlich einschränken. „Dies reicht über die Vorgaben zur Beteiligung an Wirtschaftsunternehmen und Beschränkungen bei der

---

11 Einen Überblick über die wichtigsten Definitionen in der Literatur geben Faber (1992: 4ff.); einen historischen Abriss liefert Schiefer 1989.

12 Die Festlegungen dieser Innenministerkonferenz wurden 1982 nochmals im Rahmen der Diskussion des 11. Rahmenplans der GRW (Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“) untermauert (vgl. Schiefer 1989: 172).



Gewährung von Sicherheiten, Bürgschaften, Gewährverträgen und Risikoübernahmen bis hin zu den allgemeinen Bestimmungen zum Verkauf von gemeindeeigenen Liegenschaften.“ (Eichert 1994: 67)

Ein weiterer jenseits von leistungsgewährenden oder leistungsverschönenden Maßnahmen einzuordnender Weg Wirtschaftsbetriebe von Seiten der Kommune zu unterstützen, ist die Vergabe von öffentlichen Aufträgen. Allerdings ist sie an bestimmte Erfordernisse gebunden: so verlangen die Grundsätze Transparenz, Chancengleichheit sowie sparsame und wirtschaftliche Haushaltsführung eine öffentliche Ausschreibung, mit dem Ziel, den annehmbarsten Anbieter herauszufiltern. Laut §97 Abs. 4 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) müssen Aufträge an fachkundige, leistungsfähige und zuverlässige Unternehmen vergeben werden.<sup>13</sup>

Neben diesen auf der nationalstaatlichen Ebene der Bundesrepublik Deutschland geregelten Beschränkungen ist von überstaatlicher Seite her im besonderen die Beihilfenkontrolle der Europäischen Union zu beachten.

Das **Beihilferecht der Europäischen Union** wirkt sich nicht nur auf die Zulässigkeit von Bundes- und Landessubventionen aus<sup>14</sup>, sondern auch auf die der Gemeinden. Von Ameln hält fest, dass die Kommission der Europäischen Union bereits in den 1960er Jahren auf Anfrage eines Abgeordneten Befreiungen von Steuern, Zuschüsse, Übernahme von Bürgschaften zu Vorzugsbedingungen, unentgeltliche oder besonders preiswerte Überlassung von Gebäuden und Grundstücken, Lieferung von Gütern und Dienstleistungen zu Vorzugsbedingungen, Übernahme von Verlusten oder Maßnahmen gleicher Wirkung als Beihilfen klassifiziert hat (vgl. ABL. vom 17.8.63, zitiert nach von Ameln 1994: 15). Die Instrumente und Maßnahmen der mittelbaren Wirtschaftsförderung (Planung, Bewirtschaftung bzw. Vorhaltung von Grundstücken, Infrastrukturschaffung, allgemeine Gestaltung öffentlicher Abgaben, z.B. des Gewerbesteuerhebesatzes in der Haushaltssatzung, allgemeine Informations- und Beratungshilfen<sup>15</sup>) werden also auch von der EU (Europäische Union) nicht beanstandet.

Beihilfen sind laut Art. 87 Abs.1 EGV wegen ihrer wettbewerbsverzerrenden Wirkungen

- 
- 13 Während die EU-Vergaberichtlinien allerdings den Zuschlag für das wirtschaftlichste Angebot aus dem Kreis derer, die die drei genannten Kriterien erfüllen, fordern, lässt das deutsche Recht auch zusätzliche vergabefremde Kriterien zu (vgl. Jasper 1998: 2154). Damit sind im wesentlichen Ziele wie Tariftreue, Frauenförderung, Ausbildungsplätze etc. gemeint. Das Vergabeverfahren wird in vier Stufen vollzogen: 1. Ausschluss von Angeboten wegen formaler Mängel; 2. Persönliche und fachliche Überprüfung der Anbieter; 3. Unangemessen hohe und unangemessen niedrige Angebote werden aussortiert; 4. Auswahl des „unter Berücksichtigung aller technischen und wirtschaftlichen, ggf. gestalterischen und funktionsbedingten Gesichtspunkten“ annehmbarsten Angebots. „Der niedrigste Angebotspreis allein ist nicht entscheidend“ (§25 Nr.3 Abs. 3 Sätze 2 und 3 VOB/A). Bei der Gewichtung der Vergabekriterien wird der jeweiligen Vergabestelle von seiten des Vergabeüberwachungsausschusses des Bundes ein Beurteilungsspielraum zuerkannt.
  - 14 Vgl. dazu div. Auseinandersetzungen bei Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler und aktuell Hochmuth/Ziegler 1999c)
  - 15 Beratung ist nicht gleich Beratung. Das Trierer Landgericht hat den Kommunen in einem Urteil Beratung zu Standortfragen, Subventionsfragen und Bürokratiehilfe zugebilligt. Darüber hinausgehende Beratung bzw. auch schon die diesbezügliche Werbung bzw. das Den-Anschein-Erwecken wurde als unzulässig angesehen, soweit genügend privat organisierte Unternehmensberatungen erreichbar sind. Moniert wurde insbesondere die Formulierung „kostenlose Beratung und Unterstützung bei Ansiedlungen, Existenzgründungen, Betriebserweiterungen und -verlagerungen“ in einem Werbefaltblatt der Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Trier. Die Klage ging von einem privaten Wirtschaftsberatungsunternehmen aus, das sich wettbewerbsrechtlich benachteiligt fühlte (vgl. Landgericht Trier Akz 7 HK.O 228/99 vom 25.Mai 2000).

grundsätzlich untersagt. Einige Ausnahmetatbestände werden in den weiteren Absätzen dieses Artikels geregelt, der Kommission wird ein recht großer Ermessensspielraum eingeräumt. Im Rahmen der Konsolidierungs- und Sanierungspolitik sind darüber hinaus die 1999 zuletzt aktualisierten „Leitlinien der Gemeinschaft für staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung von Unternehmen in Schwierigkeiten“<sup>16</sup> zu beachten (vgl. Hochmuth/Ziegler 1999c).

Für die kommunale Ebene von besonderer Bedeutung dürfte die Regelung sein, die für sog. Bagatell-Beihilfen getroffen wurde, die „de-minimis“-Regel. Diese besagt, dass Beihilfen, die sich auf einen Betrag von 100.000 € in einem Zeitraum von 3 Jahren oder weniger aufsummieren, nicht vorgelegt und genehmigt werden müssen.<sup>17</sup>

Aus diesen Ausführungen leiten wir ab, dass von Rechts wegen eine direkte Konsolidierungs- und Sanierungspolitik - ausnahmsweise und sachlich begründet - möglich ist. Das Ausmaß hat sich an den die kommunale Finanzpolitik leitenden allgemeinen Grundsätzen der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung und an den EU-Vorgaben zu orientieren. Die Nutzung indirekter Maßnahmen, v.a. Beratung, ist durch das neuerliche Trierer Gerichtsurteil in die Diskussion geraten; auch hier werden mittlerweile Einschränkungen in Bezug auf die Beratungen gefordert, die nicht unmittelbar das Verhältnis Betrieb – Kommune betreffen.

## **2.4 Kommunale/Regionale Sanierungs- und Konsolidierungspolitik**

Gerät ein Unternehmen in die Krise, so befindet es sich in der Regel in einem finanziellen Engpass, den eine Vielzahl von Personen und Institutionen zu spüren bekommen. Aufgrund der fehlenden Finanzmittel kann das Unternehmen u.a. die Löhne und Gehälter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Arbeitgeberabgaben an die Sozialversicherungen, wie Krankenkassen etc., nicht zahlen. Hat das Unternehmen laufende Kredite, so können diese nicht getilgt werden. Zudem verfügt das Unternehmen über keine finanziellen Reserven mehr, um alle permanent anfallenden kommunalen Abgaben, wie bspw. Wasser und Müllentsorgung, oder, um die Mieten für Gebäude und Maschinen zu begleichen. U.U. müssen ebenfalls Zulieferer auf ihr Geld warten. In der Liquiditätskrise sind also nicht nur die betrieblichen Akteure wie Geschäftsführung, Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer und ggf. Betriebsräte betroffen, sondern auch außerbetriebliche Akteure wie die Hausbanken, Gewerkschaften, Zulieferer, Krankenkassen sowie die Kommune selbst.

Die Ursachen für die betriebliche Krise sind ebenso vielfältig wie die Zahl der betroffenen Akteure. So kann das Unternehmen in Schieflage geraten sein, weil es veraltete Produkte herstellt, unrentabel produziert oder schlicht Vermarktungsprobleme hat. Derartige Ursachen sind meist auf Managementdefizite zurückzuführen. Aber auch externe Entwicklungen können die Krise begründen, wie z.B. Konjunkturerinbrüche, oder insgesamt negative Konjunktrentwicklungen. Die Probleme und Ursachen werden vom Unternehmen bzw. von der Geschäftsführung aufgrund mangelnder Erfahrungen mit

---

16 „Leitlinien der Gemeinschaft für staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung von Unternehmen in Schwierigkeiten“, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft C288/1999 vom 9.10.1999.

17 Die beiden Ausgabearten „Investitionen“ und „sonstige Ausgaben“ dürfen dabei mit nicht mehr als 50.000 € gefördert werden. Diese Geringfügigkeitsklausel gilt bereits seit 1985, wurde zuletzt 1996 insoweit verschärft, dass der kumulierte Betrag der verschiedenen Beihilfen, die für dasselbe Unternehmen als „de-minimis“-Beihilfe gewährt werden, diesen Beihilfewert von 100.000 € nicht überschreiten darf (vgl. Mitteilung der Kommission über die „de-minimis“-Beihilfen vom 6.3.1996, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, C 68: 10).

betrieblichen Krisen in der Regel erst dann erkannt, wenn es fast zu spät und die Liquidität des Unternehmen bereits erschöpft ist. Meist vergeht dann nochmals geraume Zeit bis die Probleme angegangen werden und die Geschäftsführung Externe zu Hilfe holt.

Eine erfolgreiche Sanierungs- und Konsolidierungspolitik auf kommunaler und regionaler Ebene sollte daher einen doppelten Ansatz verfolgen: Zunächst ist es wichtig, einen Zeitpuffer für das Unternehmen zu schaffen. Da sich das Krisenunternehmen in der Regel bereits längerfristig in einem Liquiditätsengpass befindet, kann man dies nur über eine externe Kapitalzuführung erreichen. Weiterhin ist es sinnvoll, das Management zu stützen, um Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen zu gewinnen und Sorge dafür zu tragen, dass die öffentlichen Mittel effizient eingesetzt werden. Bei der Entwicklung und Umsetzung eines neuen tragfähigen Unternehmenskonzepts greifen insbesondere Instrumente wie Beratung und Managementbegleitung (Coaching).

Die kommunale Wirtschaftsförderung rückt - wie aufgezeigt – mehr und mehr von einer reinen Ansiedlungspolitik ab und wendet sich zusehends einer auf endogene Kräfte ausgerichteten Bestandspflege zu. Sie deckt dabei ein breites Aufgabenspektrum ab, das eindeutig die ortsansässigen Unternehmen in den Mittelpunkt der Aktivitäten rückt. Für die Unternehmen will sie ihre Arbeit nicht nur auf eine selektive Beratung bei gerade anstehenden Problemen beschränkt wissen, sondern versucht über eine permanente Kontaktpflege ausreichende Informationen zu sammeln, um den Betrieben in allen Lebenslagen beratend zur Seite zu stehen und um die Unternehmen zu unterstützen. Spezifische Maßnahmen zur Konsolidierung und Sanierung von Unternehmen sind allerdings eher selten Bestandteil ihrer Arbeit. Die kommunale Wirtschaftsförderung würde sich aber als Akteur für eine regionalausgerichtete Sanierungs- und Konsolidierungspolitik insbesondere aus zweierlei Gründen anbieten: Zum einen könnten einige Instrumente aus ihrem Repertoire für eine schnelle Kapitalzuführung für das Krisenunternehmen sorgen. Zum zweiten gilt sie als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Region und verfügt daher in der Regel über gute Kontakte zu all jenen regionalen und kommunalen Akteuren, die bei einer betriebliche Krisensituation beteiligt sind und am Prozess der Krisenbewältigung miteinbezogen werden sollten. Die kommunale Wirtschaftsförderung könnte diese bestehenden Kontakte insofern nutzen, um die Geschäftsführung zielgerichtet zu beraten und ihr weitere Kontaktpersonen in der Region zu vermitteln.

Im folgenden sollen die verschiedenen finanzstärkenden und auf Beratung ausgerichteten Instrumente, die die kommunale Wirtschaftsförderung zur Stützung von Unternehmen in Schwierigkeiten nutzen könnte, benannt und vor dem Hintergrund ihrer rechtlichen Reglementierungen und somit ihrer Grenzen diskutiert werden:

Gewährung von Zuschüssen, Krediten und Bürgschaften: Diese Instrumente werden in erster Linie als Anreiz zur Verstärkung unternehmerischer Aktivitäten verstanden. Sie sind wettbewerbsrechtlich und ökonomisch - wegen der Gefahr von Mitnahmeeffekten -

stark umstritten und nur begrenzt einsetzbar.<sup>18</sup> Insbesondere das Instrument der Übernahme von Bürgschaften oder Gewährleistungen ruft Bedenken hervor. Diese Maßnahmen wälzen unternehmerisches Risiko auf die Kommune ab und legen ihr Zahlungsverpflichtungen für die Zukunft auf. Problematisch ist auch die Tatsache, dass der Zeitpunkt der Inanspruchnahme völlig offen ist. Aufgrund dieser Konstellationen bedarf die Nutzung dieses Instrumentes spezieller Einzelfallbegründungen gegenüber der Genehmigungsbehörde.

Beteiligungen und Schenkungen: Des weiteren ist vorstellbar, dass die Kommunen sich an Unternehmen in Schwierigkeiten finanziell beteiligen oder dem Krisenunternehmen die vom ihm benutzten städtischen Flächen oder Gebäude schenken. Sowohl die Beteiligung als auch die Schenkung dient in erster Linie der schnellen Kapitalzuführung, um damit den eventuell bestehenden Liquiditätsengpass zu minimieren.

Erlass oder Stundung von kommunalen Steuern: Dieses Instrument ist vor allem zur Überwindung von vorübergehenden Liquiditätsengpässen eines Unternehmen in Schwierigkeiten gedacht. Der Verzicht auf den Einzug kommunaler Abgaben (Steuern, Gebühren und Beiträge) birgt für die Kommune neben den finanziellen Einbußen v.a. rechtliche Konsequenzen. Die öffentlichen Abgaben werden auf Grundlage von Gesetzen erhoben (Art. 20 III GG i.V.m. den entsprechenden Paragraphen der Gemeindeordnungen), davon abweichende Vereinbarungen gelten laut Bundesverwaltungsgericht als nichtig. Dies gilt auch für die Gewerbesteuer. Die Kommune kann über die Kommunalaufsicht gezwungen werden, die Steuern nachzuerheben. D.h., dieses Instrument bringt nur sehr kurzfristige Erleichterungen für das Unternehmen. Demgegenüber ist nach §222 Abgabenordnung ist eine Stundung von Steuern ganz oder teilweise möglich, wenn mit der fristgerechten Einziehung eine erhebliche Härte für den Schuldner verbunden wäre. Der Anspruch selbst darf aber durch die Stundung nicht gefährdet erscheinen.<sup>19</sup>

Erlass oder Stundung von Abgaben und Entgelten bzw. Gewährung von Sonderkonditionen bei öffentlichen Ver- und Entsorgungsleistungen: Die Entscheidung, ob Sondertarife vergeben werden, liegt nicht direkt bei der kommunalen Wirtschaftsförderung, sondern bei den zuständigen städtischen Versorgungsunternehmen. Diese handeln eigenständig und eigenverantwortlich, müssen also ggf. von der Sinnhaftigkeit einer solchen Maßnahme von Seiten der Wirtschaftsförderung bzw. der Kommune überzeugt werden. Hilfreich sind solche Sondertarife im wesentlichen für Großabnehmer der entsprechenden Leistungen (vgl. Hollbach-Grömig 1996:50).

Vergabe von Aufträgen zur Überbrückung von Auftragseinbrüchen: Neben leistungsgewährenden (Zuschüsse, Bürgschaften, Ankauf von nicht betriebsnotwendigen Flächen etc.) und leistungsverschonenden Maßnahmen (Steuerstundung, Ratenzahlung etc.) kann ein Unternehmen mit kurzfristigen Liquiditätsproblemen aufgrund von

---

18 Kühn/Floeting (1995: 116) entnahmen einer repräsentativen Difu-Umfrage, dass immerhin 39% der Städte und knapp 30% der Landkreise kommunale Bürgschaften vergaben. Die Vergabe kommunaler Darlehen ist demnach jedoch deutlich seltener. 8% der Städte und 14% der Kreise gaben diese Art der Finanzhilfe an. Die Autoren vermuten laut dieser Untersuchung hier Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland. Während in Westdeutschland Bürgschaften und Darlehen zumeist bei Neuansiedlungen griffen, halten sie es für wahrscheinlich, dass in Ostdeutschland diese Instrumente aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation auch zur Stärkung ortsansässiger Betriebe genutzt werden.

19 Laut der oben bereits angeführten Difu-Umfrage gab fast die Hälfte der befragten Städte an, „Unternehmen gelegentlich die Gewerbesteuer zu stunden oder auch zu erlassen“ (Hollbach-Grömig 1996: 50); ostdeutsche Städte nutzen dieses Instrument mit 59% noch häufiger (ebd.).

Auftragseinbrüchen u.U. über die Vergabe öffentlicher Aufträge unterstützt werden. Wie in Kap.2.3 bereits ausgeführt, ist diese allerdings an bestimmte im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) und im Vergaberechtsänderungsgesetz geregelte Erfordernisse gebunden: so verlangen die Grundsätze Transparenz, Chancengleichheit sowie sparsame und wirtschaftliche Haushaltsführung eine öffentliche Ausschreibung, mit dem Ziel, den „annehmbaren“ Anbieter herauszufiltern. Es ist zu vermuten, dass trotz der Betonung auf den annehmbarsten Anbieter in der Praxis der Preis das maßgebliche Kriterium darstellt, „weil alle anderen Auswahlentscheidungen für den öffentlichen Auftraggeber erhebliche Begründungslasten mit sich bringt.“ (Hertwig 2000: 61)

Ortsansässige Betriebe dürfen prinzipiell nicht bevorzugt werden. Gemäß den Verdingungsordnungen (für das Baugewerbe: VOB; für Leistungen: VOL) ist auch dann ein örtlicher Anbieter abzulehnen, wenn er „nur wenig teurer ist, bei einer Auftragserteilung seine Arbeitsplätze sichern und auch höhere Gewerbesteuer zahlen kann.“ (Eichert 1994: 68). Damit will man der Verstärkung der sog. Kirchturmspolitik einen Riegel schieben. Für gefährdete Betriebe können öffentliche Aufträge von Seiten der Kommune daher nur in wirtschaftlich und funktional gut begründeten Fällen eine Möglichkeit sein, vorübergehende Auftragseinbrüche zu überbrücken.

Beratung, Vermittlung, Moderation: Die kommunale/regionale Wirtschaftsförderung sollte über vielfältige Kontakte zu anderen relevanten regionalen Akteuren wie Unternehmen, Gewerkschaften, Banken, Bildungseinrichtungen etc. verfügen. In ihrer Funktion als Schnittstelle zwischen Region und Betrieb könnte sie gerade wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist, für die Geschäftsführung als erster Ansprechpartner fungieren und ggf. weitere Kontakte zwischen dem Krisenunternehmen und anderen relevanten Akteuren wie Unternehmensberatungen oder Bildungseinrichtungen vermitteln. Erfahrungen mit Krisenunternehmen zeigen zudem, dass die Fronten zwischen den beteiligten Personen, z.B. zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsführung, verhärtet sind, so dass es häufig eines "neutralen Dritten" bedarf, der die Rolle eines Moderators übernimmt. Die kommunale Wirtschaftsförderung könnte diese Funktion übernehmen.

Außerdem ist es vorstellbar, dass die Wirtschaftsförderungsämter bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften über die auf übergeordneter Ebene angebotenen Programme, die für Konsolidierungen eingesetzt werden können, beraten. Zumindest könnte die kommunale Wirtschaftsförderung die richtigen Ansprechpartner für derartige Programme in den Landes- und/oder Bundesministerien benennen, damit das Krisenunternehmen zielgerichtet und ohne Zeitverlust Kontakt aufnehmen kann. Außerdem könnten in diesem Zusammenhang die eventuell seitens der Stadt oder des Landkreises bestehenden Kontakte in die Wirtschaftsministerien für das Unternehmen in Schwierigkeiten genutzt werden. Die kommunalen Spitzen selbst könnten sich bei der Landes-/Bundesregierung vorstellen und für das Unternehmen in Schwierigkeiten insistieren bzw. vermitteln.

Neben den finanziellen Unterstützungsleistungen spielen insbesondere die weichen Faktoren "Beratung, Vermittlung, Moderation" bei der Krisenbewältigung eine große Rolle. In Anbetracht der Tatsache, dass die Kommunen mehr und mehr mit "leeren Kassen" zu kämpfen haben, könnten solche Instrumente noch weiter an Attraktivität

gewinnen und die kommunale Wirtschaftsförderung könnte sich insbesondere in diesem Bereich engagieren.

Allerdings sind der kommunalen Wirtschaftsförderung auch im Bereich der Beratung Beschränkungen auferlegt worden. So hat das Trierer Landgericht in einem Urteil festgeschrieben, dass sich die kommunale Wirtschaftsförderung keinesfalls bei direkten Unternehmensfragen beratend betätigen darf. Speziell darf die kommunale Wirtschaftsförderung keine Unternehmensberatungen durchführen, die durch örtliche Unternehmensberatungen abgedeckt werden. Es werden der kommunalen Wirtschaftsförderung nur Beratungen zugebilligt, die sich z.B. bei Unternehmen in Schwierigkeiten auf Standort- oder Subventionsfragen bzw. auf Bürokratiehilfe beschränken (vgl. Landgericht Trier Akz 7 HK.O 228/99 vom 25. Mai 2000). Gerade angesichts der Tatsache, dass Krisenbetriebe häufig nicht mehr in der Lage sind, teure UnternehmensberaterInnen zu finanzieren, kann diese strikte Beschneidung die Chancen auf eine Problemlösung deutlich reduzieren.

Festzuhalten bleibt, dass Hilfsangeboten von Seiten der kommunalen Wirtschaftsförderung für Krisenbetriebe enge Grenzen gesetzt sind. Ihre Möglichkeiten werden sowohl rechtlich, politisch als auch finanziell beschränkt. Außerdem bereitet die räumliche Zuständigkeit mitunter Probleme: Kommunen sind darauf verwiesen, sich auf ihr Territorium zu beschränken, Betriebe außerhalb dieser engen Grenzen unterliegen nicht ihrem „Zugriff“. Eine dieses Problem entschärfende regionale Wirtschaftsförderung gibt es bisweilen kaum. Da neben dem Unternehmen auch Gebietskörperschaften im räumlichen Umfeld sowie andere Institutionen und Organisationen von einer betrieblichen Krise betroffen sind, stellt sich bei der folgenden Betrachtung der Untersuchungsregionen u.a. die Frage, ob unter Einbezug dieser Akteure die engen Grenzen der Konsolidierungs- und Sanierungspolitik aufgeweicht werden können.

### **3 Bestandsaufnahme der kommunalen Konsolidierungs- und Sanierungspolitik**

Aufgrund der wachsenden Beschäftigungsprobleme und der ansteigenden Unternehmenszusammenbrüche haben in den 1990er Jahren verschiedene Kommunen und lokale Akteure ihren Aufgabenkatalog um Hilfen für notleidende Betriebe erweitert. Am Beispiel von acht Städten wird im Folgenden diskutiert, welche Erfahrungen in den Fallstudien gemacht wurden, wer sich bei Krisenunternehmen engagiert und wie mit ihnen konkret umgegangen wurde. Im Einzelnen werden die Städte Augsburg, Bielefeld, Chemnitz, Dessau, Kaiserslautern, Leipzig, Mannheim und Wilhelmshaven untersucht. Das Zusammenspiel von Instrumenten und Akteuren sowie die Bewältigung von Konflikten zeigt sich am besten anhand von konkreten Beispielen. Daher schließen sich an die Bestandsaufnahme der kommunalen Konsolidierungs- und Sanierungspolitik der acht Untersuchungsstädte bzw. -regionen praktische Unternehmensbeispiele an. Diese und die Erfahrungen aus den Fallstudien werden abschließend im Hinblick auf Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede analysiert.

#### **3.1 Die Konsolidierungs- und Sanierungskonzepte in acht deutschen Städten/Regionen**

##### **3.1.1 Fallstudie Augsburg**

###### **3.1.1.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Die Stadt Augsburg ist nach München und Nürnberg das drittgrößte Wirtschaftszentrum in Bayern und gleichzeitig Sitz der Regierung von Schwaben. In ihrer historisch-wirtschaftlichen Entwicklung war die Stadt Augsburg zu Beginn des 19. Jahrhunderts ein traditioneller Textilstandort. Die Textilindustrie wurde in der Folgezeit durch den Maschinenbau als dominierender Industriezweig abgelöst. Zu den bedeutendsten Unternehmen gehören derzeit der MAN Konzern, Zeuna Stärker, Daimler-Benz Aerospace, KUKA Schweißanlagen, KUKA Roboter und BÖWE-Garment Care Systems. Daneben hat sich seit Jahren mit der Informations- und Kommunikationstechnik ein weiterer Branchenschwerpunkt etabliert. Dafür stehen Unternehmen wie Siemens Nixdorf Informationssysteme, die BÖWE Systec und Kleindienst Datentechnik.

Aufgrund struktureller und konjunktureller Entwicklungen kam es zu Beginn der 1990er Jahre zu einem massiven Rückgang der Beschäftigtenzahlen. Vom Arbeitsplatzabbau war vor allem die Industrie betroffen, während im Dienstleistungsbereich neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstanden. Allerdings reichte der Arbeitsplatzaufbau bei den Dienstleistungen erst im Jahr 1999 aus, um die jährlichen Arbeitsplatzverluste in der Industrie aufzufangen. Insgesamt sind im Zeitraum von 1990 bis 1998 12.929 Arbeitsplätze weggefallen. Seit 1999 ist eine wirtschaftliche Erholung sichtbar, die sich insbesondere in deutlich ansteigenden Umsatzzahlen niederschlägt und auch zu einer Stabilisierung der Beschäftigung und unterm Strich zu 1.320 neuen Arbeitsplätzen geführt hat.

Der industrielle Wandel von Textil zu Maschinenbau und Informations- und Kommunikationstechnik vollzog sich allerdings nicht ohne soziale Verwerfungen für die in Augsburg lebenden Menschen. Negativer Ausdruck dieser wirtschaftlichen Entwicklung war und ist die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Jahrzehntlang hatte Augsburg keine nennenswerten Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosenquote bewegte sich um die 4 bis 5 %. Zwischen 1990 bis 1998 stieg die Arbeitslosigkeit in Augsburg rapide an. Ihren Höhepunkt erreichte die Arbeitslosenquote im Arbeitsamtsbezirk Augsburg im 1. Quartal 1997 mit 10,4 %. Zum Ende der 1990er Jahre haben sich die Arbeitslosenzahlen nicht nur stabilisiert, sondern durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze wurden sie schrittweise abgebaut. Parallel zu der negativen Arbeitsmarktentwicklung der 1990er Jahre stieg die Zahl der Unternehmenszusammenbrüche und die Anzahl der Arbeitnehmer und

Arbeitnehmerinnen, die dadurch ihren Arbeitsplatz verloren haben, kontinuierlich an. Mit 145 Konkursen erreichte die Insolvenzbilanz 1998 ihren bisher höchsten Stand, davon betroffen waren 687 Arbeitsplätze (vgl. zur genauen wirtschaftlichen Situation und Entwicklung die Strukturdaten in Tabelle 1 im Anhang).

Die Insolvenzentwicklung und die steigende Anzahl an verlorengegangenen Arbeitsplätzen in den Konkursunternehmen waren u.a. Auslöser, um Krisenunternehmen in Augsburg zu helfen. In dieser wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Situation kam es Mitte der 1990er Jahre unter Beteiligung vieler wichtiger Kräfte der Region Augsburg zur Gründung des "Aktivkreises Arbeit". Dieser wird von der Stadt und den Landkreisen, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer, den Industrie- und Handelsgremien, der Kreishandwerkerschaft, der Arbeitsverwaltung und vom Deutschen Gewerkschaftsbund getragen. Es ging darum, neue Perspektiven für die Stadt zu entwickeln und aufgrund der geringer werdenden Chancen, Neuansiedlungen im großen Stil anzuziehen das endogene Entwicklungspotenzial mehr in den Vordergrund zu stellen.<sup>20</sup> Der neuen Positionsbestimmung kamen einige vom Freistaat Bayern ins Leben gerufene Initiativen zu Hilfe. Dazu gehörte/gehört die Existenzgründungsoffensive mit einer Reihe von speziellen Landesprogrammen, die High-Tech-Offensive und der Arbeitsmarktfonds im Rahmen des Beschäftigungspaktes Bayern (vgl. dazu 3.1.1.3). Diese wurden von Augsburg z.T. übernommen bzw. wurde Augsburg mit Hilfe einiger Initiativen<sup>21</sup> mit erheblichen Fördermitteln ausgestattet.

### **3.1.1.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

In dem Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung hat sich das Amt für kommunale Wirtschaftsförderung<sup>22</sup> in Augsburg in den 1990er Jahren weiterentwickelt. Erklärtes Ziel des Amtes ist es, über die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen bestehende Arbeitsplätze zu sichern und neue Arbeitsplätze zu schaffen.<sup>23</sup> Daraus sind im wesentlichen zwei Aufgabenfelder abgeleitet worden:

1. Die Bereitstellung von Gewerbegrundstücken und Objekten für die Ansiedlung von Unternehmen, für Betriebsverlagerungen wie auch für Expansionen am Standort. Das Amt ist für die Vergabe städtischer Gewerbegrundstücke verantwortlich und

---

<sup>20</sup> Allerdings heißt das nicht, dass man sich nicht weiter um Neuansiedlungen bemüht. Aktuell sondiert die Stadt Augsburg mit den Nachbargemeinden das Gewerbeflächenangebot für eine mögliche Ansiedlung eines neuen BMW-Werkes.

<sup>21</sup> So wurden Augsburg im Rahmen der High-Tech-Offensive 58 Mio. DM zugesagt, um diesen Standort als Kompetenzzentrum für Umwelttechnik zu etablieren. Dieser wirtschaftliche Schwerpunkt soll getragen werden einerseits durch ortsansässige Unternehmen; andererseits durch den Ausbau der Hochschule und die gezielte Ansiedlung wirtschaftsnaher Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, wozu das Bayerische Landesamt für Umweltschutz (LfU), das Bayerische Institut für Abfallforschung (BIfA) und das Umwelttechnologische Gründerzentrum (UTG) gehört. Außerdem wurde mit Hilfe des bayerischen Wirtschaftsministeriums der Startkapitalfonds für die Stadt Augsburg Ende 1998 ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Venture Capital-Fonds werden junge Unternehmer und Unternehmerinnen auf eine Existenzgründung vorbereitet. Der Startkapitalfonds Augsburg (SKA) ist bayernweit eine einmalige Solidaraktion von Banken, Sparkassen, Industrieunternehmen und Gebietskörperschaften im Augsburger Wirtschaftsraum.

<sup>22</sup> Das Amt für Wirtschaftsförderung ist in die Bereiche klassische Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing untergliedert.

<sup>23</sup> Dieses Ziel will die Wirtschaftsförderung über die Entwicklung eines kommunalen Handlungskonzeptes erreichen, das die Gewerbeflächenplanung, das Standortbild, die Revitalisierung von Industriebranchen etc. umfasst.



vermittelt Kontakte zum freien Gewerbegrundstückmarkt und zu gewerblichen Objekten.

2. Die klassische Dienstleistungsfunktion für Unternehmen. Die Wirtschaftsförderung versteht sich als Informations- und Clearingstelle für alle unternehmerischen Belange. Das Amt für Wirtschaftsförderung sucht auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen und tritt in diesem Rahmen als Schnittstelle zu allen anderen Ämtern in der Stadtverwaltung und zu weiteren Institutionen außerhalb der Verwaltung (z.B. Universität, Kammern, Arbeitsamt) auf.

Die wirtschaftliche Entwicklung in den 1990er Jahren hat aber nicht nur zu einer teilweisen Verlagerung von der Ansiedlungspolitik zur Bestandspflege in der kommunalen Wirtschaftsförderung in Augsburg geführt, darüber hinaus wurde auch der Aufgabenkatalog erweitert. So ist das Amt mittlerweile für die Unterstützung der kommunalen Arbeitsmarktpolitik<sup>24</sup> mitverantwortlich und für die 1997 eingerichtete "Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit" zuständig.

### ***Die Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit***

Auf Initiative des Aktivkreises Arbeit wurde 1997 in Augsburg die "Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit" für zunächst drei Jahre gegründet. Seit Ablauf der Projektphase (im Oktober 2000) wird die Koordinierungsstelle als Projektteam „Betriebsberatung und Standortmarketing“ mit einem anderen inhaltlichen Zuschnitt fortgeführt. Im Zusammenhang mit der hier zugrundegelegten Fragestellung ist die Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit von besonderem Interesse, da sie u.a. Krisenberatung betrieben hat. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich daher auf die Arbeit der Koordinierungsstelle.

Ausschlaggebend für die Einrichtung der Koordinierungsstelle war der auf Landesebene eingerichtete Arbeitsmarktfonds Bayern, der neben der Koordinierungsstelle in Augsburg fünf weitere Einrichtungen in Bayern zu 90 % finanziell unterstützte (vgl. dazu die Ausführungen zum Arbeitsmarktfonds Bayern in 3.1.1.3). Die Landesmittel dienten als Anschubfinanzierung und waren befristet auf drei Jahre einsetzbar.

Die Koordinierungsstelle galt als der operative Arm des Arbeitskreises Arbeit. Sie wurde im Vorfeld von und bei Unternehmenskrisen tätig. Dabei wendete sie sich an Unternehmer, an Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und deren Interessenvertretungen in Krisenbetrieben sowie an Arbeitsmarktinitiativen. Diesem Adressatenkreis bot sie folgende Leistungen an:

1. Beratung über Maßnahmen zur Existenzsicherung von Unternehmen und Existenzgründung aus Krisenbetrieben,
2. Beratung über öffentliche Fördermittel bei Betriebserweiterung, -verlagerung oder Neuansiedlung und Konsolidierung,
3. neutrale Vermittlung und Moderation zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft

---

24 Neben dem Amt für Wirtschaftsförderung beschäftigt sich das Amt für Stadtentwicklung und Statistik mit der Augsburger Arbeitsmarktsituation sowie das Sozialamt, dessen arbeitsmarktpolitische Aufgabe es u.a. ist, Sozialhilfeempfänger wieder in Arbeit zu bringen. Aufgrund der lange Jahre herrschenden positiven Arbeitsmarktlage spielte die Arbeitsmarktpolitik in Augsburg kaum eine Rolle. Mit zunehmenden Arbeitsmarktproblemen in den 1990er Jahren wurde sie dann auch mehr und mehr unter wirtschaftspolitischen Aspekten diskutiert.

im Vorfeld von Entlassungen oder Rationalisierungsmaßnahmen,

4. Beratung bei Management-buy-out-Projekten,
5. Koordinierung, Vernetzung und Beratung von regionalen Arbeitsmarktinitiativen sowie
6. Beratung über Personalentwicklungsgesellschaften, Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten (vgl. Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit 1997).

Organisatorisch und inhaltlich war die Koordinierungsstelle an das Amt für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing der Stadt Augsburg angegliedert, sie arbeitete aber nicht nur in der Stadt, sondern auch in den Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg. Personell war sie mit zwei Beratern und einer Verwaltungskraft ausgestattet. Die Koordinierungsstelle zielte darauf ab, Arbeitsplätze am Standort Augsburg und der Umgebung zu erhalten und für ein positives Klima für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen zu sorgen. Außerdem wurde über die Zusammenarbeit und Kooperation von arbeitsmarktpolitischen Projektträgern, Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen neue Arbeitsmarktperspektiven aufgezeigt.

Konkret war die Koordinierungsstelle auf zwei Ebenen aktiv:

1. auf einer strategisch-ausgerichteten Meta-Ebene, in der über die Arbeit der Koordinierungsstelle auf Seminaren, Workshops u.ä. informiert wurde und kleinere Untersuchungen, wie z.B. Prognosen des lokalen/regionalen Qualifizierungsbedarfes, durchgeführt wurden.
2. auf der konkreten betrieblichen Ebene. Hier wurden betriebliche Beratungen durchgeführt. Diese Krisenberatung nahm die meiste Zeit in Anspruch.

Zu ihren Instrumenten gehörte es aber nicht, finanzielle Mittel an Krisenunternehmen zu vergeben. Die Stelle betreute Betriebe – z.B. um mit mediativen Methoden, Konflikte in (Familien)Betrieben aufzubrechen, sie deckte Lücken bei der Nutzung planerischer Instrumente auf und weckte entsprechendes Problembewusstsein beim Unternehmen. Sie informierte z.B. über Finanzierungsinstrumente und vermittelte Kontakte v.a. zu Banken.

Nach eigenen Angaben hat die Koordinierungsstelle von November 1997 bis Dezember 1999 278 Unternehmen mit mehr als 3.000 Arbeitsplätzen beraten und betreut. Von diesen Beratungsfällen waren 88 Krisenbetriebe mit insgesamt knapp 1.500 Arbeitsplätzen. Auf die Krisenberatung entfiel danach fast die Hälfte aller Arbeitsplätze der betreuten Betriebe. Einen Überblick über die Beratungsbilanz der Koordinierungsstelle nach Beratungsstatus und Arbeitsplätzen gibt die folgende Tabelle 1. Die Beratungstätigkeit der Koordinierungsstelle führte nach eigenen Angaben dazu, dass 3.000 Arbeitsplätze erhalten bzw. geschaffen werden konnten.

Tabelle 1: Überblick über die Tätigkeit der Koordinierungsstelle des Arbeitskreises Arbeit

	Beratungsfälle		Betroffene Arbeitsplätze*		Schaffung von Arbeitsplätzen*		Erhalt von Arbeitsplätzen*	
	insgesamt	in %	insgesamt	in %	insgesamt	in %	insgesamt	in %
<b>Betriebs- erweiterung</b>	36	12,9	734	24,2	296	33,6	438	20,4
<b>Betriebsver-</b>	14	5,0	194	6,4	126	14,3	68	3,2

lagerung								
Betriebsübernahme	11	4,0	160	5,3	31	3,5	129	6,0
Existenzgründer**	129	46,4	486	16,0	426	48,3	60	2,8
Krisenbetrieb	88	31,7	1.457	48,1	3	0,3	1.454	67,7
Insgesamt	278	100,0	3.031	100,0	882	100,0	2.149	100,0
<p>*: Ein geschlechtsspezifischer Ausweis von Frauen- und Männer-Arbeitsplätzen wird nicht durchgeführt;</p> <p>** : Existenzgründungen aus Betrieben oder Arbeitslosigkeit.</p> <p>Quelle: Nach Angaben der Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit, unveröffentlichtes Manuskript.</p>								

Die Koordinierungsstelle wurde zunächst für drei Jahre eingerichtet, ihre Arbeit endete somit im Oktober 2000. Die Stadt Augsburg hatte aber schon im Laufe des Jahres 2000 signalisiert, dass sie die Koordinierungsstelle mit einem etwas anderen inhaltlichen Zuschnitt fortführen wolle. Mit einem Ratsbeschluss von November 2000 ging die Koordinierungsstelle in das Projektteam "Betriebsberatung und Standortmarketing", das dem Wirtschaftsreferat zugeordnet wurde, mit einer Laufzeit von drei Jahren über. Die zukünftig im Projektteam arbeitenden drei Berater sollen inhaltlich weniger eine reine Krisenbetreuung betreiben, sondern eine allgemeine kommunale Betriebsberatung durchführen. Das Team soll eine Querschnittsfunktion zwischen den kommunalen/regionalen und landesweiten Akteuren sowie den Betrieben einnehmen. Finanziert wird sie ausnahmslos über kommunale Mittel. Anfang 2001 wurde mit der Nachbargemeinde Königsbrunn ein Kooperationsvertrag geschlossen. Königsbrunn wird sich an der Stelle beteiligen. Die Konstruktion des Projektteams ist bewusst nicht festgeschrieben, auch andere Gemeinden und Landkreise können sich an der kommunalen Betriebsberatung beteiligen. Weitere Kommunen wie auch Landkreise (z.B. Eichach-Friedberg) interessieren sich für eine Mitarbeit, so dass alles darauf hin deutet, dass das Projektteam ein wichtiger Schritt in Richtung einer regional- ausgerichteten Wirtschaftsförderung wird.

### **Die Projekt- und Trainingsgesellschaft mbH (PTG)**

Konkreter Anlass für die Erarbeitung von Krisenbewältigungsstrategien im Bereich Arbeitsmarktpolitik war 1995 die Ankündigung des Vorstandes von NCR, dies ist ein international auf dem Marktsegment der Computertechnik agierender Konzern, am Standort Augsburg zunächst ca. 1.000 Arbeitsplätze abzubauen und 1996 den Standort mit ca. 3.500 Beschäftigten ganz zu schließen. Dies hätte die zu diesem Zeitpunkt bereits angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich belastet (s.o.). Aus dieser Situation heraus wurde insbesondere auf Initiative der IG Metall Augsburg und des damaligen Betriebsratsvorsitzenden von NCR die Einrichtung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft für die von Arbeitslosigkeit bedrohten NCR-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrieben. Ende 1995 wurde die PTG mbH gegründet.<sup>25</sup> Während sie zu Beginn explizit für NCR-Personal zugeschnitten war, nimmt sie mittlerweile auch

25 Der Beirat der Gesellschaft ist mit wesentlichen gesellschaftspolitischen Kräften besetzt: Arbeitgeberverband Metall, IG Metall, Arbeitsamt, Vertreter der Kirchen, Vertreter von NCR, Betriebsratsvorsitzende der NCR und der Wirtschaftsreferent der Stadt Augsburg. Diese Zusammensetzung weist darauf hin, dass die ursprünglichen Bedenken durch die zähen Verhandlungen wenn nicht ausgeräumt, so doch gemindert und die Skeptiker in das Projekt eingebunden werden konnten.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von anderen krisengeschüttelten Unternehmen - insbesondere der Metall- und Elektrobranche - auf.26

Die wichtigste Aufgabe der PTG ist über Weiterqualifizierung eine schnelle Wiedereingliederung von Personen in den ersten Arbeitsmarkt zu gewährleisten, die aufgrund eines (drohenden) Konkurses befürchten müssen, arbeitslos zu werden. In diesen Zusammenhang gehören auch die Informationen über die Möglichkeiten einer Existenzgründung und ggf. entsprechende Schulungen. Angehenden Existenzgründern und -gründerinnen wird ein komplett ausgestatteter Arbeitsplatz sowie die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung gestellt. Überdies wird die Existenzgründung in der ersten Anlaufphase intensiv durch PTG-Mitarbeiter betreut. Über diese sozial- und arbeitsmarktpolitische Ausrichtung hinaus arbeitet die PTG auch daran, innerbetriebliche Umstrukturierungen zu stützen, um den Betrieb zu retten. Die Mitarbeiter beraten z.B. Unternehmen über Möglichkeiten der Strukturkurzarbeit<sup>27</sup> anstelle von Sozialplanverfahren und Interessenausgleich.<sup>28</sup>

Da die gemeinnützige PTG keine Gewinne erwirtschaften darf, wurde etwas zeitverzögert im Februar 1996 die PLG, eine 100%ige Tochter der PTG GmbH gegründet. Sie agiert gewinnorientiert, regulär auf dem ersten Arbeitsmarkt und ist als Dienstleistungsgesellschaft hauptsächlich im PC-Hardware- und Software-Bereich, in der PC-Produktion, aber auch für die Elektro-Entwicklung und in der Durchführung von TÜV-Messungen tätig. In der Anfangsphase hat die PLG alle in der PTG qualifizierten Personen aufgenommen, z.Zt. sind dort 180 Personen beschäftigt.

### 3.1.1.3 Landespolitik Bayern

Mehrere herausragende Entscheidungen bestimmten in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die bayerische Landespolitik. Mit einer High-Tech-Offensive soll Bayern in den nächsten Jahren zu einer innovativen Wachstumsregion ausgebaut werden. Die Existenzgründungsoffensive Bayern fördert das selbständige Unternehmertum. Im Beschäftigungspakt Bayern wurden 1996 neue Wege einer kooperativen Beschäftigungspolitik beschlossen. Ein wesentliches Element dieses Beschäftigungspaktes war die Schaffung eines Arbeitsmarktfonds (vgl. Berger 2000). Dieser nahm für das kommunale Krisenmanagement der Stadt Augsburg eine wichtige Rolle ein.

Der Arbeitsmarktfonds Bayern wurde mit insgesamt 400 Mio. DM ausgestattet; das Geld

- 
- 26 Die Zielgruppe der PTG ist nunmehr breit gefächert: Die PTG will mit ihrem Konzept alle betroffenen Unternehmen, die vom Strukturwandel bedroht sind sowie deren Belegschaften ansprechen. Außerdem richtet sie sich an Insolvenzverwalter, an die Tarifpartner und die Interessenvertretungen. Darüber hinaus will sie ebenfalls Personen, die sich selbständig machen wollen, erreichen. Bis dato wurden über 1.000 Personen generell betreut. Hiervon konnten über 750 Menschen wieder in den ersten Arbeitsmarkt eingegliedert werden. Darüber hinaus sind bisher 30 Existenzgründungen mit über 400 Arbeitsplätzen entstanden. Mittlerweile hat die PTG weitere Niederlassungen in München und in Rosenheim.
- 27 Strukturkurzarbeit ist eine Sonderform von Kurzarbeit nach § 175 SGB III und hat das Ziel, Arbeitslosigkeit zu vermeiden und die Schaffung und Besetzung neuer Arbeitsplätze zu erleichtern. Die Zeiten des Arbeitsausfalles sollen dazu genutzt werden, die Vermittlungsaussichten des Arbeitnehmers insbesondere durch berufliche Qualifizierung zu verbessern. Durch diese Sonderregelung wird außerdem die Möglichkeit eingeräumt, das Kurzarbeitergeld als Mittel zum sozialverträglichen Personalabbau bei betrieblichen Strukturveränderungen einzusetzen.
- 28 Flankiert wird die Arbeit der PTG durch eine innovative Qualifizierungspolitik des Arbeitsamtes. Dazu wurde im Rahmen der freien Förderung des SGB III ein Betrag von insgesamt 135 Mio. DM für Fortbildung und Qualifizierung von Arbeitslosen bereitgestellt.

kam aus den Privatisierungserlösen der Offensive Zukunft Bayern. Mit Hilfe des Arbeitsmarktfonds werden Maßnahmen zur Qualifizierung und Arbeitsförderung unterstützt. Die Finanzmittel wurden auf insgesamt 8 Förderschwerpunkte konzentriert. Hierzu zählt als Förderschwerpunkt 5 die "Finanzielle Unterstützung von befristeten Koordinierungsstellen bei schwerwiegenden strukturellen Verschlechterungen bestimmter Wirtschaftszweige bzw. bei Massenentlassungen zur Zusammenführung der regionalen Aktivitäten, die für die Überleitung von Arbeitsverhältnissen in neue Tätigkeitsfelder erforderlich sind, und zur Beratung bei Management-buy-out-Projekten" (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit o.J.: 3).

Die über den Arbeitsmarktfonds geförderten Maßnahmen unterlagen/unterliegen bestimmten Fördergrundsätzen. Dazu zählt(e) u.a. die Anschubfinanzierung bzw. die befristete Förderung von bis zu 3 Jahren sowie die Konzentration der Fördermittel auf Schwerpunktregionen. D.h. die Fördermittel des Arbeitsmarktfonds wurden Mitte der 1990er Jahre auf Regionen konzentriert, die von Arbeitslosigkeit besonders betroffen waren. Zur Abgrenzung dieser Regionen wurden drei arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Kriterien herangezogen.<sup>29</sup> In den Genuss der Mittel kamen insgesamt 12 bayerische Räume, darunter fiel auch die Stadt Augsburg<sup>30</sup> (vgl. dazu auch Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit o.J.).

Der Arbeitsmarktfonds finanziert(e) u.a. sog. regionale Koordinierungsstellen<sup>31</sup>, die das Ziel haben, im Vorfeld von Massenentlassungen aktiv zu werden. Die Einrichtungen wurden/werden für max. 3 Jahre aus dem Arbeitsmarktfonds finanziert. Nach den Richtlinien schloss/schließt das Aufgabenspektrum ein,

- mit den betrieblichen Akteuren (Unternehmen wie auch Betriebsräte) frühzeitig gemeinsam Alternativen zu Entlassungen suchen,
- für die in die Arbeitslosigkeit ausscheidenden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Perspektiven entwickeln,
- die Arbeitsmarktinitiativen vor Ort bündeln und
- mit den Akteuren vor Ort neue Arbeitsmarktkonzepte entwickeln.

Die Koordinierungsstelle sollte möglichst eng mit den in den Kommunen und Landkreisen ansässigen Wirtschaftsförderungsstellen zusammenarbeiten. Voraussetzungen für die Einrichtung einer regionalen Koordinierungsstelle war es, dass alle regionalen Arbeitsmarktakteure (dazu zählen z.B. Kammer, Arbeitsamt, Gewerkschaften) dem Projekt zustimmen und in die Tätigkeit der Stelle z.B. über Beiräte, Sitzungen eingebunden waren bzw. sind. Darüber hinaus trug der Arbeitsmarktfonds die

29

Die drei Kriterien waren

1. Überdurchschnittliche Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt 1992 bis 1996,
2. Überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit einer der folgenden Gruppen insgesamt im Jahresdurchschnitt 1992 bis 1996: Langzeitarbeitslose, Frauen, Jugendliche, Ausländer, Aussiedler, ältere Arbeitslose oder gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitslose,
3. Überdurchschnittlicher Anteil der Industriebeschäftigten in den Jahren 1992 bis 1996 oder unterdurchschnittliche Steigerung der Dienstleistungsbeschäftigung zwischen 1992 und 1996 (Bayerisches Staatsministerium...: 4f.).

30 Neben Augsburg erfüllten Aschaffenburg, Bamberg, Coburg, Deggendorf, Hof, Ingolstadt, Nürnberg, Regensburg, Schwandorf, Schweinfurt und Weiden die Kriterien (siehe Fußnote 27).

31 Die Einrichtungen begannen mit ihrer Arbeit zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Die Koordinierungsstelle Augsburg gehörte zu den ersten, andere sind erst knapp zwei Jahre später gestartet. Während es die Koordinierungsstelle in Augsburg nicht mehr gibt, laufen andere noch bis 2002.

Kosten der regionalen Koordinierungsstelle nicht zu 100 %, Kommunen und Landkreise mussten sich über Eigenmittel an der Finanzierung beteiligen.

Im Laufe der Jahre 1997/1998 sind in Bayern sechs Koordinierungsstellen und zwar in Aschaffenburg, Augsburg, Bamberg, Deggendorf, Hochfranken und Nürnberg mit durchaus unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten gegründet worden. Nach Aussagen des Landesvertreters arbeiteten insbesondere die Einrichtungen in Augsburg und Nürnberg mit Erfolg.<sup>32</sup> Eine Weiterführung über die erste Projektlaufzeit von drei Jahren wird neben Augsburg auch in Nürnberg betrieben.

#### **3.1.1.4 Konsolidierungspolitik in Augsburg**

In Augsburg gibt bzw. gab es v.a. zwei Instrumente, die Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit und die PTG eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, die bei betrieblichen Krisen Hilfe angeboten haben. Hintergrund für die Entwicklung dieser Maßnahmen war der gravierende wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Einbruch Mitte der 1990er Jahre. Dieser fiel zusammen mit der Gemeinde- und Kreistagswahl in Bayern. Beide großen Parteien (CSU und SPD) machten aus der Beschäftigungskrise das zentrale Wahlkampfthema. Aus der Beschäftigungsmisere wuchs bei den politischen Akteuren die Einsicht, Standortsicherung und -entwicklung für den Wirtschaftsstandort Augsburg betreiben zu müssen. Dies schlug sich institutionell in der Einrichtung des „Aktivkreises Arbeit“ nieder. Die Arbeit des Aktivkreises wurde aber über die Parteigrenzen hinaus eher halbherzig angegangen, so dass sich schnell wieder die alten Lager mit u.a. CSU und IHK (Industrie- und Handelskammer) auf der einen sowie SPD und Gewerkschaften auf der anderen Seite bildeten.

Zu den konkreten Aktivitäten gehörte es u.a. auch, bedrohten Betrieben bzw. deren Beschäftigten zu helfen und die Beschäftigten nicht einfach in die Arbeitslosigkeit zu entlassen. Diese Aktivitäten wurden durch landesweite Initiativen unterstützt, v.a. durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln über den Arbeitsmarktfonds und die High-Tech-Offensive. So wurde u.a. mit finanzieller Unterstützung aus dem Arbeitsmarktfonds die Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit gegründet, die in das Amt für Wirtschaftsförderung integriert wurde. Inhaltlich konzentrierte sich die Koordinierungsstelle auf die Beratung von Krisenbetrieben. Das Klientel der Koordinierungsstelle setzte sich vorwiegend aus kleinen und mittleren Unternehmen der Region zusammen. Die Krisenberatung war ein Projekt unter vielen bei der kommunalen Wirtschaftsförderung in Augsburg. Sie nahm einen geringen Stellenwert ein. Bereits zwei Jahre früher wurde im Zusammenhang mit dem Zusammenbruch des NCR-Personal Computer eine Projekt- und Trainingsgesellschaft für die Belegschaft eingerichtet.

Zum Ende des 20. Jahrhunderts hat Augsburg wieder einen positiven wirtschaftlichen Entwicklungspfad erreicht. Die konjunkturelle Erholung in der Gesamtwirtschaft zeigt zusammen mit den eingeleiteten wirtschaftspolitischen Weichenstellungen (z.B. Umweltkompetenzzentrum, Ausbau der Hochschule, Existenzgründungsförderung) und der wirtschaftlichen Stabilisierung ortsansässiger Betriebe die ersten Erfolge. Im Oktober 2000 ist die Koordinierungsstelle in das Projektteam Betriebsberatung und Standortmarketing übergegangen. Hinter diesem Projekt steht inhaltlich ein neues Konzept, was derzeit konkretisiert wird.

---

32 Die bayerische Staatsregierung lässt die Projekte des Arbeitsmarktfonds jährlich bewerten, eine vertiefende Evaluierung läuft derzeit. Die letzte Auswertung stellte als Grundvoraussetzungen für den Erfolg solcher Initiativen eine Mindestanzahl gut qualifizierter Mitarbeiter und die organisatorische Anbindung der Koordinierungsstelle an bestehende Einrichtungen der Region bzw. Kommune heraus (vgl. SINUS 1999).

## 3.1.2 Fallstudie Bielefeld

### 3.1.2.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement

Bielefeld ist das Zentrum der Region Ostwestfalen-Lippe. Ostwestfalen-Lippe ist eine der 15 Regionen der Regionalisierten Strukturpolitik der nordrhein-westfälischen Landesregierung.

Die Wirtschaftsstruktur der Stadt Bielefeld ist geprägt durch einen Branchenmix. Die wirtschaftlichen Schwerpunkte sind der Maschinenbau, die Möbelindustrie, die Textil- und Bekleidungsindustrie sowie der Gesundheitsbereich (dazu gehören Kliniken wie auch Betriebe, die medizinisch-technische Produkte herstellen). Die Wirtschaft hat in den letzten Jahren strukturelle Veränderungen durchlaufen. So fand z.B. im Maschinenbau ein massiver Arbeitsplatzabbau statt. Die Stadt Bielefeld verlor in der Metallindustrie in den 1990er Jahren etwa ein Drittel aller industriellen Arbeitsplätze. Der Beschäftigungseinbruch konzentrierte sich insbesondere auf die traditionellen Großbetriebe, vor allem im Maschinenbau speziell im Werkzeugmaschinenbau, der bis auf 2-3 Betriebe gänzlich verschwunden ist. Für einzelne Unternehmen heißt das: die Mannesmann Röhrenwerke (heute MAP) haben von 1990 bis 1999 1.300 Arbeitsplätze abgebaut, heute arbeiten nur noch 300 Beschäftigte im Bielefelder Werk. Im größten Maschinenbauunternehmen von Ost-Westfalen (Dürkopp Adler AG) wurde die Beschäftigtenzahl von 3.000 auf ca. 1.200 Personen reduziert. Auch die anderen dominierenden Branchen verloren massiv Arbeitsplätze. Die Textilindustrie ist fast komplett verschwunden. Die Bekleidungsindustrie konnte sich aufgrund des namhaften Bekleidungsherstellers Gerry Weber stabilisieren. Gerry Weber expandiert seit Jahren und hat die Arbeitsplatzverluste in anderen Bekleidungsfirmen aufgefangen. Allerdings steht die nächste Krise schon vor der Tür: der Gesundheitsbereich. Erst langsam zeichnen sich Strukturveränderungen in den umliegenden Kurbädern ab, die durch die Gesundheitsreform verursacht wurden und in absehbarer Zeit zu Personalanpassungsmaßnahmen führen werden.

Aus der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung der letzten Jahre heraus resultiert eine negative Arbeitsmarktbilanz für Bielefeld. Die Arbeitslosenzahlen stiegen in den 1990er Jahren von Jahr zu Jahr an. Die Arbeitslosenquote in der Stadt lag 1999 über 13 % und gehörte damit zu einer der höchsten in Nordrhein-Westfalen (vgl. zu den wichtigsten Strukturdaten im Einzelnen die Tabelle 2 im Anhang). Die Arbeitslosenstruktur ist geprägt durch einen hohen Ausländeranteil und eine große Zahl an Un- und Angelernten.

Für den Wirtschaftsstandort ist außerdem problematisch, dass die Mehrzahl der Beschäftigten in konzernabhängigen Betrieben arbeiten. Die unternehmerischen Entscheidungen werden i.d.R. nicht in Bielefeld selbst, sondern außerhalb getroffen.

Die Politik, die Gewerkschaften und der Arbeitgeberverband reagierten auf diese Entwicklung relativ früh mit vielfältigen Studien<sup>33</sup> und Tagungen. Der Startschuss wurde von der IG-Metall gegeben, die zusammen mit der Universität Bielefeld, dem Arbeitgeberverband und den Betriebsräten bereits Anfang der 1990er Jahre eine Konferenz zur Situation in der Automobilzulieferindustrie in Bielefeld durchgeführt hatte. Diese zahlreichen Aktivitäten führten zu vielfältigen Kontakten zwischen den Akteuren (z.B. Aufbau eines Betriebsrätennetzwerkes), die in konkreten betrieblichen

---

33 U.a. ging der Metall-Report Ostwestfalen-Lippe 1994 aus der Initiative des IG-Metall Bezirks NRW hervor. Dieser wurde finanziell unterstützt durch die Hans Böckler Stiftung.

Krisensituationen genutzt werden konnten und immer noch können.<sup>34</sup>

### **3.1.2.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

Mit Fragen des betrieblichen Krisenmanagements beschäftigen sich in Bielefeld mehrere Institutionen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, Aufgaben wahrnehmen und Instrumente einsetzen. Dabei werden sie vom Land Nordrhein-Westfalen unterstützt. Abgesehen von den betrieblichen Akteuren, wie Geschäftsführung, Betriebsrat, Unternehmensberater und beim Konkurs der Insolvenzverwalter, sind bei Krisenfällen u.a. die Gewerkschaften (vornehmlich die IG-Metall), der Oberbürgermeister mit der Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH (WEGE) und der Regionalen Personalentwicklungsgesellschaft mbH (REGE) sowie die Industrie- und Handelskammer involviert. Eine Besonderheit ist in Bielefeld die in Ostwestfalen-Lippe arbeitende "Initiative für Beschäftigung" - ein regionales Bündnis für Arbeit -. In einer Arbeitsgruppe geht es u.a. auch um das Thema Krisenmanagement.

#### ***WEGE Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH***

WEGE ist die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft der Stadt Bielefeld.<sup>35</sup> Sie versteht sich als Anlaufstelle für die ortsansässigen Unternehmen. Aufgrund der Umstrukturierungen, die die Bielefelder Wirtschaft in den letzten Jahren durchlief, rückte die Bestandspflege und -sicherung, wozu u.a. auch das Krisenmanagement gehört, immer mehr in den Mittelpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung.

Das betriebliche Krisenmanagement ist der WEGE-Geschäftsführung direkt zugeordnet, daneben arbeitet noch eine Stabsstelle in diesem Bereich. WEGE übernimmt eine Lotsen- und Prozessfunktion für das Unternehmen und nutzt dazu die engen Kontakte zur ortsansässigen Wirtschaft und zu den kommunalen Akteuren, wie zur Stadt Bielefeld und zu kommunalen Kreditinstituten. Sie gibt Hilfestellungen bei der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmenskonzepten und übernimmt die Moderation und Begleitung bei Umstrukturierungsprozessen. Es geht dabei immer häufiger um die Frage, wie man von Seiten der Wirtschaftsförderung unternehmerische Prozesse sozialverträglich, v. a. für die betroffenen Beschäftigten, abfedern könne. Sie ist in Bielefeld im betrieblichen Krisenmanagement arbeitsteilig u.a. neben IHK und REGE tätig (s.u.).

Bei einem Krisenunternehmen stellen sich während des ersten Kontaktes (z.B. über ein Telefongespräch) schnell die eigentlichen Problempunkte heraus. Der WEGE-Mitarbeiter wird i.d.R. das Gespräch direkt im Betrieb suchen. Es geht darum, sich als Partner vorzustellen und zu präsentieren. Je nach Sachlage wird das Unternehmen an den "Runden Tisch" der IHK (s.u.) vermittelt oder der WEGE-Mitarbeiter leitet mit dem Krisenunternehmen gemeinsam einige Aktivitäten ein. So kann es z.B. zu einem gemeinsamen Gespräch bei der Bank kommen. I.d.R. wird die Bank die externe - vermittelnde - Unterstützung positiv aufnehmen. Oder in einem aktuellen Fall wurde sogar ein Beirat für ein Krisenunternehmen gegründet. Dieser besteht aus einem Unternehmensberater, einem WEGE-Vertreter und einem Branchenkenner. Der Beirat hat die Aufgabe, die eingeleiteten Maßnahmen in regelmäßigen Abständen zu

---

34 In diesem Zusammenhang ist vor allem der Vorschlag der IG Metall für ein Bündnis für industrielle Arbeits- und Ausbildungsplätze zu nennen. Diese Initiative wurde in ersten Gesprächsrunden bei der ehemaligen Oberbürgermeisterin bzw. dem jetzigen Oberbürgermeister aufgegriffen (IG Metall Bielefeld o.J.).

35 WEGE ist 1995 aus der Stadtverwaltung ausgegründet worden. Die Arbeit von WEGE wird von einem Aufsichtsrat begleitet, in dem u.a. die IG Metall und der DGB vertreten sind.



kontrollieren.

Neben diesen vermittelnden bzw. beratenden Hilfen werden von WEGE auch Instrumente eingesetzt, die einer kommunalen Wirtschaftsförderung im finanziellen Bereich zur Verfügung stehen. Ein gängiges kommunales Instrument ist die Stundung; darüber hinaus kamen bzw. kommen in Bielefeld Grundstücksaukäufe und andere Finanzhilfen zum Zuge. Allerdings werden diese finanziellen Mittel vorwiegend bei politischen Fällen angewandt. Es hängt also von der Bedeutung des Unternehmens ab, wie z.B. seine Größe in Bezug auf die Arbeitsplätze, ob sich die Kommune in finanzieller Hinsicht engagiert.

Andere Instrumente der WEGE sind präventiv angelegt. Sie will mit ihren Maßnahmen erreichen, dass sich betriebliche Probleme erst gar nicht zur Krise ausweiten. Dazu hat sie in Zusammenarbeit mit dem Land bzw. regionalen Einrichtungen folgende Projekte entwickelt:

- der Mentoren- & Experten-Service:  
Dieser Service ist ein gemeinsames Projekt der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen, der WEGE und der Wirtschaftsförderung des Kreises Gütersloh. Das Projekt ging aus der "Initiative für Beschäftigung" (s.u.) hervor. Der Service funktioniert in etwa wie der Senior-Experten-Service (SES) (Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1996a: 30), stellt aber darauf ab, regionale Führungskräfte einzubinden. Bisher sind insgesamt 10 Mentoren/Experten in einem eigens dafür gegründeten Pool aufgenommen worden. Jeder Mentor/Experte hat sich verpflichtet, einen Mann/Frau-Tag im Monat ehrenamtlich im Sinne des Projektes tätig zu sein (vgl. WEGE o.J. a).
- das Programm der Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen:  
Es ist ein Pilotprojekt im Rahmen der Gründungs-Offensive NRW (Nordrhein-Westfalen), das sich an Unternehmen und Existenzgründer/-gründerinnen in der Region Ostwestfalen richtet. Mit dem Projekt werden auf der einen Seite Unternehmen, die zur Unternehmensübergabe bereit sind und auf der anderen Seite Existenzgründer/-gründerinnen und leitende Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen angesprochen. Ziel ist es, Unternehmer/Unternehmerin und mögliche Nachfolger/Nachfolgerin zusammenzubringen und den ersten Schritt der Fortführung zu begleiten. In Ostwestfalen wird das Projekt gemeinsam von den Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Kreise Höxter, Paderborn und Bielefeld mit Unterstützung der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen und in enger Kooperation mit den regionalen Kammern (IHK Ostwestfalen und HWK Ostwestfalen-Lippe) umgesetzt (vgl. WEGE o.J. b).

### ***REGE Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH***

Die Regionale Personalentwicklungsgesellschaft REGE36 setzt in Bielefeld im Auftrag der Stadt die kommunale Beschäftigungspolitik und -förderung um. Mit diesem inhaltlichen Auftrag ist sie in Bielefeld ein wichtiger Akteur des betrieblichen Krisenmanagements. Dabei will REGE nicht erst am Ende der betrieblichen Krise ansetzen, sondern sie zielt mit

---

36 REGE ist eine 100-prozentige Tochter der Stadt Bielefeld. Sie ist zum 1. Januar 1993 ausgegründet worden. REGE hat Aufgaben der kommunalen Beschäftigungsförderung übernommen, die bis dahin auf drei verschiedene Ämter verteilt waren. Im einzelnen waren es aus dem Sozialamt die "Arbeit statt Sozialhilfe"-Programme, aus dem Jugendamt die Förderung von Jugendlichen und aus dem Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung die Beschäftigungsförderung.

ihren Produkten in Krisenfällen darauf ab, Langzeitarbeitslosigkeit zu vermeiden<sup>37</sup>.

REGE berät Geschäftsführungen und Betriebsräte über flankierende Maßnahmen bei Massenentlassungen. Dafür hat sie konkret drei Dienstleistungen<sup>38</sup> entwickelt: die Outplacement-Beratung, die Beratung zum Transfersozialplan und das Instrument der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG). So hat REGE 1996 die erste Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in einem Bielefelder Unternehmen als Auffangbecken für freigesetzte Mitarbeiter gegründet. REGE qualifiziert die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und unterstützt gleichzeitig ihre Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Im PHÖNIX-Verbund<sup>39</sup> wird die 9. BQG in der Region Ostwestfalen-Lippe<sup>40</sup> umgesetzt (Stand Mitte 2000)<sup>41</sup>.

Mitarbeiter von REGE analysieren die konkrete betriebliche Situation, kalkulieren den finanziellen Aufwand und stehen - wenn eine Entscheidung getroffen wurde - bei der Projektbeantragung zur Verfügung. REGE schlägt zunächst den betrieblichen Akteuren Alternativen vor. Diese entscheiden dann, welcher Weg eingeschlagen wird. Die notwendigen Vereinbarungen zur Finanzierung und zur Freistellung müssen nämlich in die Sozialplanverhandlungen mit einfließen. Deshalb sollte REGE sehr früh bei den Krisenverhandlungen eingeschaltet werden. Die Umsetzung der Maßnahmen funktioniert nur, wenn Personalchef und Betriebsrat dahinter stehen und die Beschäftigten entsprechend zu der Maßnahme zuraten, d.h. REGE ist auf das Mitwirken der betrieblichen Akteure vor Ort angewiesen.

REGE betreibt seit ihrem Bestehen eine offensive Öffentlichkeitsarbeit über Presse, Zeitungen und verstärkt über sog. Multiplikatoren. Sie arbeitet sehr eng mit den Gewerkschaften zusammen, so dass bei betrieblichen Krisensituationen Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre mittlerweile zu einem relativ frühen Stadium auf REGE zukommen. Parallel dazu wurden durch viele Informationsveranstaltungen andere Akteure, die über Krisenfälle informiert sind, auf REGE aufmerksam gemacht. Multiplikatoren sind in diesem Zusammenhang die Arbeitsverwaltung, die Kommunen,

- 
- 37 Die „Präventive Arbeitsmarktpolitik“ hat sich zum 1. Januar 2001 aus der REGE ausgegliedert. Hintergrund dieses Schrittes waren zum einen die veränderte EU- und Landesförderung und zum anderen die Grenzen der Gemeindeordnung, die es einer kommunalen Einrichtung untersagt, marktwirtschaftlich tätig zu werden. Die neue Gesellschaft arbeitet unter dem Namen „ViaCon GmbH Beratung im Wandel“. Die nachfolgenden Ausführungen geben den Stand des Jahres 2000 wieder.
- 38 Neben diesem Angebot an Krisenmanagement bietet REGE Beratung und Schulung in folgenden Bereichen an: Innovation und neue Arbeitsformen, Teamarbeit, Moderation, Ideenwerkstatt, Aufbau und Management von Zuliefernetzwerken und nichtgewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung.
- 39 Der Beratungsverbund PHÖNIX ist eine Kooperation zwischen der REGE und der BTG mbH (Beschäftigungs- und Transfergesellschaft). PHÖNIX ist ein Markenzeichen und kein Rechtskörper. Die Einrichtung von PHÖNIX ist der Tatsache geschuldet, dass REGE als kommunale Einrichtung der Stadt Bielefeld in der Vergangenheit erhebliche Schwierigkeiten hatte, in der Region tätig zu werden. Über PHÖNIX kann REGE die o.g. Instrumente in der ganzen Region anbieten.
- 40 Die Region Ostwestfalen-Lippe schließt die Stadt Bielefeld, die Kreise Gütersloh, Minden, Herford, Paderborn und Detmold ein. PHÖNIX konzentriert sich räumlich auf die Arbeitsamtsbezirke Bielefeld (Bielefeld und Gütersloh) und Herford (Minden und Herford).
- 41 Mit dem SGB III haben sich die Rahmenbedingungen zur Gründung einer BQG verbessert: § 254 SGB III ermöglicht Zuschüsse zu den Sozialplanmaßnahmen und das Strukturkurzarbeitergeld kann jetzt gewährt werden, wenn ein Betrieb strukturelle Schwierigkeiten hat - vorher musste eine gesamte Branche von den Problemen betroffen sein.

die Wirtschaftsfördereinrichtungen in der Region, die Arbeitgeberverbände und Kammern, die Banken, die Insolvenzverwalter und Rechtsanwälte usw.

### ***Industrie- und Handelskammer (IHK)***

Das Kriseninstrument der IHK ist das DtA-Projekt "Runder Tisch"<sup>42</sup>, das seit Mitte März 2000 in Kooperation mit der IHK Ostwestfalen, IHK Lippe und der Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe durchgeführt wird. Die IHK zu Bielefeld hat die Koordination für das Projekt in der gesamten Region übernommen. Auslöser für die Kammer sich bei der DtA um den "Runden Tisch" zu bewerben, war die Tatsache, dass in der Vergangenheit eine Vielzahl von in Not geratenen Unternehmen auf die Kammer zukam. Zusätzlich kam noch hinzu, dass bei ihr die notwendige Kernkompetenz fehlte, um Krisenfälle tatsächlich helfen zu können, so dass sie bislang ihre Mitgliedsunternehmen in Krisensituationen alleine lassen musste. I.d.R. wurde die IHK vermittelnd tätig, in dem sie auf Dritte verwiesen hat. Es bestand somit von Seiten der Kammer ein Handlungsbedarf, gerade auch Krisenunternehmen zu helfen.

Der "Runde Tisch" ist eigentlich das Endprodukt einer Beratungskonzeption. Nach dem ersten Kontakt zwischen IHK und Unternehmen<sup>43</sup> wird in einem sog. Filtergespräch geprüft, ob es ein Fall für den "Runden Tisch" ist. Der von der Kammer eingesetzte Berater begutachtet das Unternehmen und schlägt Maßnahmen vor, die das Unternehmen aus der Krise führen sollen. Ein "Runder Tisch" wird erst dann eingerichtet, wenn der Unternehmensberater mit seinem Konzept und den eingeleiteten Aktivitäten, wie z.B. Gespräche mit der Hausbank, Finanzamt etc. nicht weiterkommt. Im Rahmen des Projektes wurde bei der Bielefelder IHK ein Beraterpool aufgebaut, in dem z.Zt. 29 Berater mit unterschiedlichen Qualifikationen und Arbeitsschwerpunkten gemeldet sind. Der Beratereinsatz wird von der IHK koordiniert<sup>44</sup>.

Von den 140 Anfragen, die zwischen Mitte März und Ende Juni 2000 bei der IHK zu Bielefeld anfielen, kamen 22 Fälle in das nähere Krisenmanagement. Den anderen Unternehmen konnte z.T. über andere Beratungs- und Förderangebote geholfen werden. Die Krisenfälle kamen aus unterschiedlichsten Branchen (wie z.B. Möbelindustrie, kunststoff- und metallverarbeitende Industrie, Speditionen, Vertrieb von Hard- und Software, Groß- und Einzelhandel, Taxiunternehmen). Sie waren kleinbetrieblich bzw. mittelständisch strukturiert und hatten zwischen 5 und 80 Mitarbeiter. Von den 22 Fällen wurden in drei Fällen "Runde Tische" eingerichtet. Somit ist der "Runde Tisch" eher die Ausnahme innerhalb der Beratungskonzeption.

Im Zuge der Nachsorge wird durch die IHK und die DtA zum einen die Beratertätigkeit

---

42 Der erste "Runde Tisch" wurde von der DtA 1995 in Leipzig gegründet. Mittlerweile hat er als Kriseninterventionsinstrument über Ostdeutschland hinaus eine große Bedeutung erlangt. Allerdings ist er in Westdeutschland bis heute noch nicht so weit verbreitet wie in den neuen Bundesländern (vgl. Hochmuth/Ziegler 1999a).

43 Die IHK kann in konkreten Fällen erst dann aktiv werden, wenn der Unternehmer um Hilfe bittet. Daher stützt sie sich auf die Mitarbeit von sog. Multiplikatoren, das sind u.a. Banken, Arbeitsämter, Finanzämter, Krankenkassen, Steuerberater, Wirtschaftsförderung, die den "Runden Tisch" in der Region insbesondere bei den regionalen Unternehmen bekannt machen sollen.

44 Die DtA stellt jeder westdeutschen IHK, die sich an dem Projekt beteiligt, max. 40.000 DM im Jahr für den "Runden Tisch" zur Verfügung. Davon sind 20.000 DM Fixbetrag und die andere Hälfte wird in Abhängigkeit von der Zahl der beratenden Fälle ausgeschüttet. Der Berater erhält für seine Tätigkeit von der DtA eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 300 DM pro Tag für max. 10 Tagewerke.

überprüft, um so die Beraterqualität sicherzustellen. Zum anderen wird nach einem halben bzw. einem Jahr beim Unternehmen nachgehakt, ob es sich auf dem rechten Weg befindet. Das Krisenmanagement des "Runden Tisches" kann nach Ansicht der DtA und der IHK nur funktionieren, wenn die Qualität der Beratung von Anfang an gesichert ist, wenn der frühzeitige Einsatz des Beraters gewährleistet ist, und wenn Multiplikatoren innerhalb eines Frühwarn-Netzwerkes rechtzeitig auf den "Runden Tisch" aufmerksam machen.

### **Gewerkschaften**

Aufgrund der negativen Beschäftigungsentwicklung in der Metallwirtschaft in den 1990er Jahren hat sich auf Seiten der Gewerkschaften - vornehmlich die Industriegewerkschaft Metall - verstärkt mit Arbeitsplatzsicherung in Bielefeld auseinandersetzen müssen. Betriebsräte und Gewerkschaften erhalten relativ früh Informationen über drohende Betriebskrisen. I.d.R. wird von der Geschäftsführung des angeschlagenen Betriebes ein Gespräch mit Betriebsrat und Gewerkschaft gesucht, um über (Massen)Entlassungen zu verhandeln. Die Gewerkschaftsvertreter versuchen relativ rasch, mögliche Alternativen zu diskutieren, wie das Unternehmen für Bielefeld gesichert und möglichst viele Arbeitsplätze gehalten werden können. Mit Hilfe von externen Unternehmensberatern wird in einem solchen Fall ein Unternehmens- bzw. Sanierungskonzept entwickelt. Das größte Problem dabei ist, dass Gewerkschaft und Betriebsrat viel Zeit aufwenden müssen, um einen Unternehmer davon zu überzeugen, dass die entwickelten Vorschläge das Unternehmen aus der Krise führen können. Dabei ist für das gewerkschaftliche Engagement entscheidend, inwieweit die Beschäftigten und der Betriebsrat bereit sind, den betrieblichen Umstrukturierungsprozess mitzutragen, weil die anstehenden Maßnahmen zu erheblichen Einschnitten für den einzelnen Beschäftigten führen können. Diese können von finanziellen Einbußen bis zum Verlust des Arbeitsplatzes reichen.

Allerdings sind die Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften und Betriebsräte eingeschränkt. Sie können zwar mit verschiedenen Instrumenten<sup>45</sup> wie Sozialplan und Interessenausgleich operieren. Aber über diese Instrumente hinaus müssen sie mit anderen Akteuren zusammenarbeiten: im Falle einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mit REGE und dem Arbeitsamt, bei einer Fortführungsgesellschaft<sup>46</sup> mit der Landesinitiative ProFI (Pro Fortführungs Initiative, s.u.) und mit externen Beratern, wenn ein Umstrukturierungs- und Sanierungskonzept erarbeitet wird.

#### **3.1.2.3 Landespolitik Nordrhein-Westfalen**

In NRW spielt die Landesebene bei betrieblichen/kommunalen Krisenmanagement eine große Rolle. Fünf Punkte sind hierbei herausstellen:

#### **Landeseinrichtungen**

- 45 Neben diesen klassischen Instrumenten stellten in einer bisher einmaligen Aktion die Beschäftigten eines Krisenunternehmens den Insolvenzantrag.
- 46 In vier Bielefelder Betrieben wurde in den letzten Jahren mit Unterstützung der Landesinitiative ProFIS (s.u.) versucht, mit den Beschäftigten Fortführungsgesellschaften zu initiieren. Von den vier Unternehmen konnte ein Betrieb vom Insolvenzverwalter verkauft werden. Bei einem Betrieb hat die Fortführungskonzeption funktioniert. Insbesondere zwei Faktoren waren für den Erfolg ausschlaggebend: 1. ehemalige Beschäftigte aus dem Management haben mitgezogen und 2. die Beteiligten hatten Zeit (1 Jahr), um die Arbeitnehmerinitiative auf gesunde Füße zu stellen.

Auf Landesebene sind insbesondere die Landeseinrichtungen zu nennen, wie die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH (GfW), die Landesentwicklungsgesellschaft Standort- und Projektentwicklung GmbH (LEG), die Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk Nordrhein-Westfalen und das Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen. Vor allem die G.I.B. und die GfW stehen nicht nur beratend zur Verfügung, sie nehmen auch eine inhaltlich strategische Aufgabe wahr, was sich u.a. in Handlungshilfen und Qualifizierungsangeboten zur Unterstützung betrieblicher und regionaler Akteure ausdrückt. So bietet z.B. die GfW allen kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen in NRW spezielle Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich des betrieblichen Krisenmanagements an.

### ***Bündnis für Arbeit***

Außerdem hat NRW in den Verhandlungen zum Bündnis für Arbeit die Themen Krisenmanagement und Transfergesellschaften in speziellen Arbeitsgruppen aufgenommen. So wurde z.B. in der Arbeitsgruppe "Krisenmanagement und Unternehmensfortführung" von den Bündnispartnern unter dem Motto "Sanieren statt liquidieren – ein Bündnis für Unternehmensfortführung" eine gemeinsame Erklärung veröffentlicht, die eine Verständigung auf weitergehende Initiativen zur Entwicklung einer Fortführungspraxis und Fortführungskultur in Krisenfällen beinhaltet. An dieser Erklärung und den Folgeaktivitäten sind neben den Bündnispartnern weitere relevante Akteure wie die Deutsche Ausgleichsbank beteiligt.

### ***Pro Fortführungs Initiative (ProFI)***

Die Pro Fortführungs Initiative (ProFI) ist die Turn-around-Begleitung und Beratung des Landes NRW. ProFI wird über das Beratungsunternehmen ISA Consult umgesetzt und unterstützt betriebliches Krisenmanagement und Unternehmensfortführungen. Das ProFI-Team richtet sich v.a. an Betriebsräte, Fortführungsinteressierte im Unternehmen und an alle Personen im betrieblichen und regionalen Umfeld. Zu den wichtigsten Instrumenten des Krisenmanagements gehören: Fortführungspotenziale mobilisieren, Sanierungsmodelle überprüfen, Sanierungskonzepte erstellen, Handlungsschritte koordinieren, regionale Akteursverbände aufbauen und Handlungshilfen erarbeiten ([www.fortfuehrungsmanagement.de](http://www.fortfuehrungsmanagement.de)). In Ostwestfalen-Lippe laufen 2-3 Fortführungsfälle, die durch ProFI begleitet werden (Stand: Mitte 2000).

### ***Phönix Turn-Around-Fonds NRW***

Das Land NRW hat gemeinsam mit drei Unternehmensberatungsgesellschaften im Jahr 2000 den Phönix Turn-Around-Fonds eingerichtet. Dieser Fonds gibt kleinen und mittleren Unternehmen in Krisensituationen Management- und Kapitalunterstützung. Dieses Projekt ist noch relativ jung, eine Bewertung ist z.Zt. noch nicht möglich.

### ***Landesprojekte zu Krisenmanagement***

Darüber hinaus fördern verschiedene Landesministerien Forschungsprojekte zum regionalen/betrieblichen Krisenmanagement. Die G.I.B. führt im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen das Projekt "Krisenintervention in kleinen Unternehmen" im Rahmen der Gründungs-Offensive „GO“ durch. Ziel des Pilotprojektes ist es, modellhaft Instrumente zur Krisenberatung von insolvenzbedrohten kleinen Betrieben zu entwickeln und zu erproben sowie lokale und regionale Angebote zur Krisenintervention zu initiieren. U.a. wurde PHÖNIX im Rahmen

dieses Projektes beauftragt, regionale Strukturen für den Bereich Unternehmenskrisen in Ostwestfalen-Lippe aufzubauen. Der Auftrag beinhaltet drei Elemente:

1. beim Aufbau eines Kontaktnetzes der regionalen Akteure mit zu helfen. Es soll ein Sensorsystem eingerichtet werden, damit Not leidende Unternehmen möglichst frühzeitig Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen.
2. über Unterstützungsmöglichkeiten beraten. Krisenunternehmen sollen über PHÖNIX über alle Beratungs- und Förderangebote des Arbeitsamtes, der EU, des Landes und der Region informiert werden. Jedes Unternehmen, das ein Problem hat, kann sich an PHÖNIX wenden. PHÖNIX kann über das Kontaktnetzwerk und über die Kenntnisse in bezug auf die Finanzierungsmöglichkeiten das Unternehmen zielgerichtet an die passenden Partner verweisen.
3. Hilfen bei Konkursen bzw. Insolvenzen geben. Mit diesem Baustein sollen auch Unternehmen unterstützt werden, die derzeit aus finanziellen Gründen nicht in der Lage sind, die Beratungshilfe von PHÖNIX einzukaufen.

#### **3.1.2.4 Die „Initiative für Beschäftigung“**

Da betriebliche Krisen gewöhnlich einen sehr engen zeitlichen Rahmen vorgeben, in dem kaum Zeit verbleibt, fundierte unternehmerische und beschäftigungspolitische Alternativen auf den Tisch zu legen, hat sich seit geraumer Zeit in Bielefeld und Umgebung ein enges Zusammenspiel der Akteure in Krisenfällen entwickelt. Die Beteiligten gehen zielgerichtet vor. Dies ist nur möglich, weil im betrieblichen und regionalen Umfeld relativ gut aufeinander abgestimmte Kommunikations- und Kooperationsstrukturen vorhanden sind.

So arbeiten die vier o.g. Akteure in einem Projekt "Chancenmanagement" der Arbeitsgruppe "Dienstleistungen und Bestandssicherung" der "Initiative für Beschäftigung"<sup>47</sup> zusammen. In der Arbeitsgruppe geht es darum, die in der Region vorhandenen Möglichkeiten des Krisenmanagements besser zu nutzen, mögliche Schnittstellen zwischen bestehenden Beratungsangeboten und einem potenziellen Frühwarnsystem zu prüfen. Hintergrund sind die Erfahrungen der Akteure, dass Unternehmen i.d.R. nicht von einem Tag auf den anderen in Schwierigkeiten geraten. In den meisten Fällen ist es ein schleichender Prozess, in dem die Warnsignale nicht wahrgenommen werden. In der Konsequenz greifen viele Unternehmen oft zu spät auf externe Hilfe zu. Die Möglichkeiten werden immer geringer, gegenzusteuern und Unternehmen und Arbeitsplätze zu erhalten. Die Akteure wollen erreichen, dass Unternehmen die Hilfen viel früher in Anspruch nehmen. Daneben ist problematisch, dass Kleinstgewerbetreibende bei den derzeitigen Kriseninstrumenten herausfallen.

---

47 Die "Initiative für Beschäftigung" ist ein regionales Bündnis für Arbeit, das die Region Ostwestfalen mit dem Oberzentrum Bielefeld umfasst. Die bundesweite "Initiative für Beschäftigung" arbeitet in 17 regionalen Netzwerken. Zu diesen regionalen Netzwerken gehören Bautzen, Berlin-Potsdam, Düsseldorf, Frankfurt, Halle-Merseburg, Hamburg, Hannover, Leipzig-West Sachsen, München, Nürnberg-Erlangen, Osnabrücker Land, Ostwestfalen, Rhein-Neckar-Dreieck, Ruhrgebiet, Stuttgart, Thüringen, Westfalen. Sie wurde Ende 1998 von führenden Persönlichkeiten der BASF Ludwigshafen, der IG Bergbau, Chemie und Energie und der Bertelsmann Stiftung gegründet. Ziel dieser Initiative ist es, in Regionen gesellschaftsübergreifend einen Konsens herzustellen, einen Ideen- und Erfahrungsaustausch zu organisieren und beschäftigungsfördernde Aktionen zu identifizieren und umzusetzen (vgl. Initiative für Beschäftigung 1998). 30 Akteure aus Politik, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und öffentlicher Verwaltung unterstützen das Regionalnetzwerk Ostwestfalen. Diese arbeiten in 6 Arbeitsgruppen zusammen ([www.initiative-beschaeftigung.de](http://www.initiative-beschaeftigung.de)). Bislang wurden fast 40 Projekte auf den Weg gebracht.

Die Akteure haben sich im ersten Schritt darauf verständigt, eine Bestandsanalyse zu erstellen, die Auskunft darüber geben soll, welche Angebote es in der Region gibt, in welcher Phase der Krise welche Beratungsangebote und -inhalte platziert sind und für welche Unternehmen und Beschäftigte diese vor allem geeignet sind. Darauf aufbauend soll dann das vorhandene Angebot für Krisenunternehmen verbessert und evtl. erweitert werden. Gedacht ist aber auch daran, bei den regionalen Akteuren selbst anzusetzen: z.B. die Akteure des Krisenmanagements zu qualifizieren, indem sie für die Krisengespräche fit gemacht werden durch die Vermittlung von Moderatoren- oder Mediationstechniken etc. Des Weiteren sollen die Multiplikatoren dahingehend qualifiziert werden, dass diese die Warnsignale aus den Betrieben rechtzeitig wahrnehmen und realistisch einschätzen können.

### **3.1.2.5 Die Konsolidierungspolitik in Bielefeld**

In Bielefeld gibt es insgesamt vier wichtige regionale Akteure, die Krisenmanagement betreiben. Das sind zum einen die kommunale Wirtschafts- und die Beschäftigungsförderung in Form von WEGE und REGE, zum anderen die Gewerkschaften - vornehmlich die IG-Metall - und die Industrie- und Handelskammer. Während die IHK und die WEGE eher einen unternehmensbezogenen Zugang zu dem Thema haben, legen Gewerkschaften und REGE den Schwerpunkt ihres Krisenmanagements auf die Abfederung der betrieblichen Krisensituation für die betroffenen Beschäftigten. Eine enge inhaltliche Zusammenarbeit besteht daher einerseits zwischen den beiden wirtschaftspolitischen Akteuren – d.h. zwischen WEGE und IHK – und andererseits zwischen den beiden arbeitsmarktpolitischen Akteuren – d.h. zwischen REGE und Gewerkschaften. In den geführten Gesprächen wurde deutlich, dass die arbeitsmarktpolitischen Akteure weniger Berührungspunkte untereinander haben als die wirtschaftspolitischen. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich das Krisenangebot der ersten Gruppe ergänzt, während es bei der letzten Gruppe zu Überschneidungen kommen kann.

Für die Unterstützung und Begleitung von Unternehmen in Krisensituationen setzt WEGE auf Hilfestellungen bei der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmenskonzepten, der begleitenden Beratung für Unternehmensnachfolger und junge Unternehmen in Wachstumsphasen durch den Mentoren- & Experten-Service und die Übernahme der Prozessmoderation und -begleitung. REGE ist im Rahmen der Konsolidierungspolitik über die drei Instrumente Outplacement-Beratung, Beratung zum Transfersozialplan sowie Entwicklung und Begleitung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften tätig. Die IHK setzt im Auftrag der DtA den "Runden Tisch" um und die Gewerkschaften beraten die Belegschaft und unterstützen mit Alternativen zu Entlassungen.

Ein Unterschied besteht im Hinblick auf die räumliche Zuständigkeit der Akteure. Während REGE über den PHÖNIX-Verbund und die IHK über den "Runden Tisch" die komplette Region Ostwestfalen-Lippe abdeckt, ist WEGE ausschließlich in der Stadt Bielefeld und die IG-Metall Verwaltungsstelle Bielefeld auf den Kreis Bielefeld beschränkt. Aufgrund der strukturellen Probleme des Maschinenbaus konzentriert sich das Krisenmanagement derzeit auf Bielefeld; dies könnte sich allerdings regional verschieben, wenn im Gesundheitsbereich Personalanpassungsmaßnahmen anstehen.

In Verbindung mit der Initiative Beschäftigung arbeiten alle Akteure in einer Arbeitsgruppe "Chancenmanagement" zusammen, um professionelle Vernetzung der Akteure und ihrer Instrumente in bezug auf das betriebliche Krisenmanagement gemeinsam zu entwickeln und in Ostwestfalen-Lippe umzusetzen. Perspektivisch wird es darum gehen, die bisher eingesetzten Instrumente abzugleichen und noch besser aufeinander abzustimmen, Lücken im Instrumentenkasten ausfindig zu machen und

darauf aufbauend diese Defizite zu schließen.

Insgesamt wird bei der Betrachtung der Konsolidierungspolitik in Bielefeld ersichtlich, dass es ein umfangreiches und vielfältiges Hilfsangebot für Unternehmen und für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten gibt. Dabei wird Bielefeld, wie alle anderen Städte und Regionen in Nordrhein-Westfalen auch, durch die Landespolitik unterstützt. Für Außenstehende mag durch die Vielzahl an Aktivitäten und Akteure ein unübersichtlicher Eindruck entstehen, dieser wurde aber in den Interviews durch die Akteure nicht bestätigt.

### **3.1.3 Fallstudie Chemnitz**

#### **3.1.3.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Die Stadt Chemnitz ist nach Dresden und Leipzig das drittgrößte Wirtschaftszentrum in Sachsen. Der Standort ist heute durch den Maschinenbau gekennzeichnet. Daneben konnten sich in Chemnitz mittlerweile die Wirtschaftszweige Dienstleistung/Handel und die Elektrobranche etablieren. Bereits zum Ende des 19. Jahrhunderts war Chemnitz durch traditionelle Branchen wie den Maschinen- und Fahrzeugbau, sowie die Textilindustrie geprägt. Die Betriebe der sogenannten „Spinnlinie“ sind trotz vehementer Proteste seitens der Belegschaft und der Chemnitzer Bevölkerung in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung zerschlagen worden. Auch der Fahrzeugbau spielt nunmehr keine herausragende Rolle mehr.

Obwohl die traditionsreiche Maschinenbaubranche heute den Regierungsbezirk Chemnitz dominiert, musste sie in den letzten 10 Jahren erhebliche Arbeitsplatzverluste in Kauf nehmen: Waren 1989 noch ca. 90.000 Personen in diesem Wirtschaftszweig tätig, so sind davon Ende 1999 nur noch 9.000 Arbeitsplätze übrig geblieben. Gleichzeitig hat sich damit die durchschnittliche Betriebsgröße im Maschinenbau enorm verringert.<sup>48</sup> Derzeit gibt es nur noch wenige Unternehmen mit über 200 Beschäftigte. Die meisten Betriebe sind kleiner und verfügen über eine Belegschaft von maximal 50 - 100 Personen. Diese Betriebe decken nach wie vor die gesamte Palette des Werkzeugmaschinenbaus ab. Es werden verschiedene Arten von Textilmaschinen, Drehmaschinen und auch Fräsmaschinen produziert (vgl. CWE 2000a: 18).

Seit etwa 1995 ist eine wirtschaftliche Erholung für das gesamte verarbeitende Gewerbe in der Stadt Chemnitz sichtbar, die sich hauptsächlich in den Umsatzzahlen widerspiegelt (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Allerdings trug dieser positive Trend verhältnismäßig wenig zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt bei. Vor allem die in der Maschinenbaubranche seit der Wiedervereinigung freigesetzten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fanden keine neuen Arbeitsplätze in den sich neu etablierenden Wirtschaftszweigen wie Dienstleistung/Handel und Elektrobranche. Seit 1990 schwankt die Arbeitslosenquote um die 20 Prozentmarke (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Besonders negativ anzumerken ist die im Vergleich zu Sachsen und Ostdeutschland verhältnismäßig hohe Frauenarbeitslosenquote. In Chemnitz sind nahezu die Hälfte der registrierten Arbeitslosen weiblich.

Die erheblichen Probleme auf dem Arbeitsmarkt hängen u.a. auch mit der negativen Entwicklung der Gesamtvollstreckungen (Insolvenzen) zusammen. 1995 wurden allein in

---

48 Das Kombinat "Haushaltsgeräte, Karl-Marx-Stadt" und die beiden Kombinatstammbetriebe des Werkzeugmaschinenkombinates „Fritz Heckert“ lagen im jetzigen Regierungsbezirk Chemnitz. Alle drei Betriebe zählten vor der Wende durchschnittlich je 7.000 Beschäftigte (vgl. Wirtschafts atlas Neue Bundesländer 1994: 42f).



der Stadt Chemnitz 191 Gesamtvollstreckungsverfahren registriert. Dieser Wert stieg weiter bis zur Rekordmarke von 237 im Jahr 1999 an (vgl. Tabelle 3 im Anhang).

Die wirtschaftsstrukturelle Entwicklung in Chemnitz, die vor allem durch die dramatische Arbeitsplatzreduzierung in der Maschinenbaubranche hervorgerufen wurde und ein erneuter drohender Zusammenbruch eines traditionsreichen Maschinenbauunternehmens mit ca. 150 Beschäftigte im Jahr 1996<sup>49</sup>, waren u.a. Auslöser für verschiedene regionale Akteure, Hilfestellungen für Krisenunternehmen zu entwickeln.

Neben der Initiierung von Hilfsmaßnahmen für Unternehmen in wirtschaftlicher Bedrängnis wurden darüber hinaus in verschiedenster Weise Strukturen geschaffen, die die Zusammenarbeit der traditionsreichen Maschinenbaubetriebe unterstützen und zur allgemeinen Stärkung des Standortes Chemnitz beitragen sollen. Das Zukunftsleitbild für die weitere städtische und regionale Entwicklung ist unter das Motto "Förderung von Betriebskooperationen und Betriebsnetzwerken" gestellt worden und diverse Institutionen versuchen damit, eine Krisenprophylaxe zu betreiben. Zur Umsetzung sind dafür verschiedene Institutionen eingerichtet worden, wie z.B. die Regionalagentur Maschinenbau, das Kompetenzzentrum Maschinenbau<sup>50</sup>. Aber auch die kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft widmet sich in erster Linie diesem Ziel.

### **3.1.3.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

Mit Fragen des betrieblichen Krisenmanagements beschäftigen sich in Chemnitz eine ganze Reihe von Personen und Institutionen. Neben den betrieblichen Akteuren wie Betriebsräten, Belegschaften sowie Geschäftsführungen sind bei drohender Betriebsschließung vor allem die IG Metall, die kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die Sparkasse und die IHK aktiv. Eine Besonderheit in Chemnitz ist das "Chemnitzer Konsensmodell". Unter diesem Namen bieten Vertreter der IG Metall, des Arbeitsamtes und der PWC (Price Waterhouse Cooper) Deutsche Revision - Chemnitz<sup>51</sup> schnell und unbürokratisch Hilfestellungen für ein wirtschaftlich bedrohtes Unternehmen an. Die landespolitische Initiative "Stiftung Innovation und Arbeit" flankiert diese Arbeit mit dem Sachverständigenetz.

---

49 Es handelt sich dabei um die UNION Werkzeugmaschinenbau GmbH (vgl. auch Ausführungen weiter unten zum Chemnitzer Konsensmodell).

50 Die Regionalagentur Maschinenbau ist 1998 für den Ausbau des regionalen Dialogs im Rahmen der landespolitischen Stiftung Innovation und Arbeit (IAS) (vgl. Ausführungen weiter unten zur Sächsischen Landespolitik) gegründet worden. Sie sieht ihre originäre Aufgabe vor allem in der Prophylaxe von Krisen: Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, führt die Regionalagentur gemeinsam mit anderen regionalen Akteuren regelmäßig Branchenkonferenzen oder auch Branchenstammtische durch. Sie initiierte u.a. auch das EU-Projekt "Drehscheibe Chemnitz", das eines der 9 Modellvorhaben der von der EU geförderten Territorialen Beschäftigungspakte ist. Ziel dieses Projektes war ebenfalls die Erschließung von Innovation und Beschäftigung durch Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen in der Region. Auch das fast zeitgleich mit der Regionalagentur initiierte Kompetenzzentrum Maschinenbau will mit Hilfe eines unter den Mitgliedern aufgebauten Netzwerkes Betriebskooperationen anstoßen. Es vereint derzeit 31 Unternehmen, Forschungseinrichtungen und weitere Kooperationspartner mit insgesamt etwa 4.000 MitarbeiterInnen. Bisher konnten unter einem Teil der beteiligten Unternehmen nicht nur Zuliefererbeziehungen aufgebaut werden, sondern einige ortsansässige Unternehmen bieten gemeinsam z.T. technologische Komplettlösungen statt Einzelprodukte überregional an.

51 Die PWC Deutsche Revision ist eine deutschlandweite Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit regionalen Niederlassungen.

## **Die Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH**

Die Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (CWE) ist eine 100 %ige Tochtergesellschaft der Stadt. Die Stadt Chemnitz hat nach Aussagen des Geschäftsführers der CWE diese Rechtsform gewählt, um zu signalisieren, dass sie flexibel und reaktionsschnell auf die Wünsche der ortsansässigen Betriebe eingehen möchte. Die Wirtschaftsförderung sollte kein Anhängsel der Verwaltung, sondern Anwalt für die hiesigen Unternehmen sein. Für die CWE ist die Bestandspflege die wichtigste selbstgesetzte Aufgabe. Neben den allgemeinen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung, wie Neuanwerbung von Investoren und regionales bzw. kommunales Standortmarketing, legt die CWE besonderen Wert auf den Ausbau und die Förderung der Betriebskooperationen in der Stadt. Hierzu hat sie eine umfangreiche Unternehmensdatenbank, sowie eine Kooperationsbörse eingerichtet, die über das Internet abgerufen werden kann.

Für Unternehmen in Schwierigkeiten beschränkt sich die Arbeit der CWE in der Regel auf die Beratung zu den Fördermöglichkeiten, die vom Land, Bund oder der EU<sup>52</sup> zur Verfügung stehen. Sie kann außerdem dem Unternehmen den Kontakt zum Wirtschaftsministerium vermitteln. In Ausnahmefällen und bei akuter Finanznot eines Krisenunternehmens schaltet die CWE die kommunale Wohnungsbaugesellschaft – die "Terra Immobilien Verkaufs- und Ankaufsgesellschaft" – ein.<sup>53</sup> Sie hat die Möglichkeit leerstehende oder nicht mehr benötigte Flächen und Gebäude von Krisenunternehmen aufzukaufen. Mit Hilfe des Erlöses aus den nichtbenutzten Gebäude und Flächen wird das Krisenunternehmen kurzfristig wieder liquide und kann ggf. ausstehende Zahlungen begleichen. Bisher ist aber auf diese Art und Weise nur einem Betrieb erfolgreich unter die Arme gegriffen worden.

Ebenfalls in Ausnahmefällen kann der Oberbürgermeister die CWE beauftragen, eine Betriebsanalyse über ein Unternehmen in Schwierigkeiten zu erstellen. Dabei handelt es sich in der Regel aber um einen regional bedeutsamen Betrieb mit Sitz im Stadtbezirk Chemnitz. Diese Kurzexpertise kann von der Stadt finanziert werden, und dient der Einschätzung, ob das Krisenunternehmen noch sanierungsfähig ist. Wenn noch Chancen zur Rettung des Betriebes bestehen, setzt sich der Oberbürgermeister der Stadt Chemnitz persönlich im Wirtschaftsministerium für das Unternehmen ein. Unter Umständen können die persönlichen Kontakte des Oberbürgermeisters zum Wirtschaftsministerium helfen, relativ schnell Finanzierungshilfen von Landesseite für das Krisenunternehmen zu erhalten. In der Vergangenheit sind bisher zwei derartige Kurzexpertisen von der Stadt finanziert worden.

## **Das Chemnitzer Konsensmodell**

Das Chemnitzer Konsensmodell wird seit 1996 unter der Federführung von drei Akteuren – IG Metall, PWC Deutsche Revision - Chemnitz und dem Arbeitsamt Chemnitz – koordiniert. Adressaten sind hauptsächlich Krisenunternehmen aus der Maschinenbaubranche.

Entstanden ist dieses Modell aus der Zusammenarbeit der IG Metall mit dem Arbeitsamt und der PWC Chemnitz bei der Krise der UNION Werkzeugmaschinenbau GmbH. In diesem Krisenfall haben sich die drei regionalen Akteure um eine Lösung für die UNION

---

52 Sowohl von Landesseite als auch von Bundes- und EU-Seite werden zahlreichen Programme angeboten, die Krisenunternehmen unterstützen. Eine Zusammenstellung aller in den neuen Bundesländern vorhandenen Hilfestellungen liefern Hochmuth/Ziegler 1999b.

53 Die Terra Immobilien Verkaufs- und Ankaufsgesellschaft ist eine 100 %ige Tochter der CWE und ihre Hauptaufgabe besteht prinzipiell darin, kommunale Wohnungen, Gebäude und Flächen zu veräußern.

bemüht. Die Erfahrungen dabei zeigten, dass die finanziellen Möglichkeiten, die über das Land zur Verfügung gestellt wurden, nicht schnell genug griffen und andere (regionale) Lösungsmuster gesucht werden mussten. Im Fall der UNION wurde der Weg über die Einrichtung einer Mitarbeiterbeteiligung eingeschlagen. Weil aber die finanziellen Spielräume der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von Krisenunternehmen begrenzt sind und nicht immer ihre finanzielle Beteiligung am Betrieb möglich ist, wurden von den Beteiligten des Chemnitzer Konsensmodells zunächst Überlegungen angestellt, mit Hilfe der Bundesanstalt für Arbeit (BA) einen regionalen Fonds einzurichten. Diese Überlegungen konnten aber nicht realisiert werden.

Erst mit der Einrichtung der Freien Förderung im Rahmen des §10 SGB III kann seit Anfang 1999 jedes Arbeitsamt Arbeitnehmer auch projektbezogen fördern.<sup>54</sup> Chemnitz erhält über die Bundesanstalt zur Freien Förderung von regionalen Projekten 40 Mio. DM, die es u.a. zur Stützung von Krisenunternehmen nutzt. Aus dem im Arbeitsamt eingestellten Haushaltstitel werden u.a. Unternehmen kurzfristig Gelder zur Verfügung gestellt, die der Betrieb in erster Linie zur Deckung der Lohnkosten seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verwenden kann. Die Mittel werden vom Arbeitsamt auf ein für das Krisenunternehmen eingerichtetes Treuhandkonto überwiesen.

Die Bereitstellung der Arbeitsamtsgelder für das Krisenunternehmen ist aber zwingend an eine ganze Reihe von anderen Bedingungen gekoppelt. Falls eine oder mehrere der nachfolgend aufgeschlüsselten Voraussetzungen nicht erfüllt werden, erhält das Unternehmen in wirtschaftlicher Not keine finanzielle Hilfestellung des Arbeitsamtes Chemnitz:

1. **Branchenanforderung:** Lediglich Unternehmen, die zu Branchen mit hoher regionaler Relevanz für die Arbeitsmarktpolitik gehören, erhalten eine Unterstützung über das Arbeitsamt Chemnitz. Hierzu zählen der Maschinenbau und die Elektroindustrie sowie das industrienaher Dienstleistungsgewerbe.
2. **Sanierungsfähigkeit des Betrieb:** Es muss eine Chance bestehen, dass der Krisenbetrieb zu sanieren bzw. zu konsolidieren ist. Die PWC übernimmt die Ersteinschätzung der Krisensituation bzw. die Analyse des Ist-Zustandes des Unternehmens (Bilanz- und Liquiditätsstatus, Schwachstellenanalyse). In Zusammenarbeit mit dem Vertreter der IG Metall, der den Krisenbetrieb in der Regel bereits geraume Zeit kennt, wird gemeinsam nach einem Lösungsweg aus der Krise gesucht. In Zusammenarbeit mit der Belegschaft, der Geschäftsführung erarbeitet die PWC ein Fortführungskonzept, das einzelne Maßnahmeschritte festlegt. Diese Fortführungskonzeption beinhaltet die Neuausrichtung des Unternehmens, die Ertragsplanung und die Liquiditätsplanung.
3. **Sanierungsbeitrag der Gesellschafter/Geschäftsführer:** Die Finanzierung wird nicht allein vom Arbeitsamt getragen. Die Gesellschafter oder der Geschäftsführer selbst müssen ebenfalls einen finanziellen Beitrag - mindestens in Höhe des vom Arbeitsamt zur Verfügung gestellten Betrages - leisten. Diese Mittel werden auf das für das Krisenunternehmen eingerichtete Treuhandkonto gut geschrieben. Darüber hinaus

---

54 Seit dem 1.1.1999 ist auch die Förderung von Projekten, die eine Integration von Zielgruppen des Arbeitsmarktes in Erwerbsarbeit beinhalten, im Rahmen des SGB III zulässig (vgl. §10 SGB III). Damit wurde auf die bundesweite Kritik reagiert, die die reine individuelle Förderung als Hauptproblem einer als sinnvoll und notwendig erachteten Verzahnung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik sah. Kosten der Anleitung, Investitionskosten und Sachkosten für den Projekt-Overhead können somit gefördert werden. Die Entscheidung über die Aufteilung der im Eingliederungstitel zur Verfügung stehenden Mittel trifft der Verwaltungsausschuss des Arbeitsamtes (§ 378 SGB III). Damit wurden ganz neue Möglichkeiten kreativer Arbeitsmarktpolitik geschaffen, die die Eigenverantwortlichkeit der örtlichen Arbeitsverwaltungen fordern und voraussetzen.

muss der Geschäftsführer mit einer Reduzierung seines Gehalts einverstanden sein. Ggf. und nur in Einzelfällen können die Gesellschafter dazu angehalten werden, 25% ihrer Gesellschaftsanteile unentgeltlich abzugeben. Diese Anteile können von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gekauft und übernommen werden. Auch dieser Erlös wird dann auf das Treuhandkonto überwiesen.

4. **Sanierungsbeitrag der Kapitalgeber:** Auch die Hausbank bzw. die Hausbanken müssen einen finanziellen Beitrag leisten und auf einen erheblichen Teil ihrer Forderungen verzichten. Die Mindesthöhe des Forderungsverzichts wird dabei durch den Sanierungsbeitrag des Arbeitsamtes bestimmt. Angestrebt ist aber, dass die Kapitalgeber ca. 20 % der Kreditvolumina abschreiben. Des Weiteren stellen die Koordinatoren des Chemnitzer Konsensmodells fest, ob die Hausbanken die Kreditlinien aufrechterhalten oder ob es notwendig erscheint, dass die Kredittilgungen ausgesetzt werden sollten. Alle Vereinbarungen zwischen den Beteiligten des Chemnitzer Konsensmodells und den Hausbanken werden vertraglich festgeschrieben.
5. **Sanierungsbeitrag der Arbeitnehmer und -nehmerinnen:** Die Belegschaft muss im gleichen Zuge wie die Kapitalgeber und die Gesellschafter bzw. die Geschäftsführung finanzielle Einbußen hinnehmen. Sie müssen eine Lohnstundung akzeptieren und auf die Überstundenvergütung verzichten.
6. **Einrichtung eines Unternehmensbeirates:** Das Unternehmen muss sich bereit erklären, dass zur Kontrolle der weiteren Unternehmensführung ein Beirat gegründet wird. Der Beirat übernimmt eine zentrale Funktion. Einerseits verfügt er über die auf dem Treuhandkonto eingegangenen Mittel des Arbeitsamtes, der Kapitalgeber und der Gesellschafter. Dabei bestimmt der Beirat wann und wie viel Geld dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Die eingezahlte Summe wird dem Unternehmen nämlich nicht in Gänze, sondern nur in Tranchen ausgezahlt. Meist erhält das Unternehmen erst dann eine weitere Geldrate, wenn die einzelnen Schritte des festgelegten Fortführungskonzeptes eingeleitet bzw. erfüllt worden sind. Neben dieser wichtigen Kontrollfunktion soll der Beirat während der Umsetzungsphase dem Unternehmen zusätzlich beratend zur Seite stehen. Er berät das Management bei auftretenden Problemen und kann Lösungswege aufzeigen. Der Beirat ist je nach Krisenunternehmen ganz unterschiedlich zusammengesetzt. Weitere Mitglieder können neben der IG Metall, der PWC, dem Arbeitsamt auch die Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft, Vertreter der Regionalagentur Maschinenbau, Vertreter der Sparkasse Chemnitz und Geschäftsführer von anderen Industriebetrieben sein. Die Betreuung des Unternehmens über den Beirat wird erst dann eingestellt, wenn der Betrieb den "Turn-around" geschafft hat und alle Beiratsmitglieder davon ausgehen, dass der Betrieb gesund ist.

Seit 1999 konnte mit dem Chemnitzer Konsensmodell acht Industriebetrieben mit insgesamt knapp 1000 Arbeitsplätzen geholfen werden.

### **Sparkasse Chemnitz**

Die Sparkasse Chemnitz spielt ebenfalls eine Rolle für Unternehmen, die in wirtschaftliche Bedrängnis geraten sind. Nach Aussagen eines Vertreters sei die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Chemnitzer Unternehmen ein besonderes Anliegen der Sparkasse. In Einzelfällen und wenn Aussicht auf Besserung der betriebswirtschaftlichen Probleme besteht, werden die Kreditlinien aufrechterhalten oder die Zinsen minimiert, gestundet oder sogar ganz erlassen.

Die Arbeit der Sparkasse zielt beim Umgang mit Krisenunternehmen in erster Linie darauf

ab, eine betriebswirtschaftliche Schieflage von Unternehmen mit laufenden Krediten möglichst frühzeitig zu erkennen. Dazu hat die Sparkasse eine Software entwickelt, die von den Informationen die der Sparkasse zur Verfügung stehen, gespeist werden. Es handelt sich dabei um Daten der "Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)", die vierteljährlich seitens der Unternehmen für das Finanzamt erstellt werden. Alle Unternehmen, die von der Sparkasse einen Kredit erhalten, werden dazu vertraglich verpflichtet, die BWAs an die Sparkasse weiterzugeben. Aus den Daten können dann rechnergestützt frühzeitige Unstimmigkeiten auf der Ausgaben- bzw. Einnahmeseite des Unternehmens erkannt werden. Tauchen ggf. Probleme auf, führt die Sparkasse mit der Geschäftsführung ein Gespräch, um nähere Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu bekommen. Die Sparkasse handelt in diesen Fällen nach dem Leitziel "Einsicht ist der erste Weg zur Besserung" und bespricht gemeinsam mit dem Unternehmen, welche Lösungsmöglichkeiten sich für das Unternehmen eröffnen könnten. Die Auswertungen werden bislang nur für den internen Gebrauch erstellt. Aber es wird nach Aussagen eines Vertreters der Sparkasse bereits darüber nachgedacht, inwieweit diese Informationen auch für andere regionale Akteure genutzt werden könnten. Aus datenschutzrechtlichen Gründen konnten diese Überlegungen aber noch nicht in die Tat umgesetzt werden.

### ***IHK - Regionalkammer Chemnitz***

Krisenunternehmen, die nicht dem Verarbeitenden Gewerbe angehören, erhalten in Chemnitz Unterstützung über die Kammern mit dem "DtA-Runden Tisch". Der Runde Tisch gilt als erfolgreiches Instrument für Krisenunternehmen – insbesondere für kleinere Unternehmen. Sie bringen alle beteiligten Partner eines Unternehmens in Schwierigkeiten an einen Tisch, um gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Weil dieses Projekt in Chemnitz keine Besonderheiten aufweist und ähnlich wie in anderen ostdeutschen Städten gehandhabt wird, wird an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet (vgl. z.B. die Darstellung zu diesem Projekt bei dem Fallbeispiel Bielefeld oder grundlegend Hochmuth/Ziegler 1999a).

### **3.1.3.3 Landespolitik Sachsen**

Das Land Sachsen stellt seit Mitte der 90er Jahre für Unternehmen in Schwierigkeiten ein weit gefächertes, an unterschiedlichen Problemen ansetzendes Hilfsangebot zur Verfügung. Neben verschiedenen Beratungs- und Finanzierungsprogrammen, die auf Landesebene bereit stehen, ist die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen (IAS), eine drittelparitätisch von Gewerkschaften, Arbeitgeberverband und Freistaat Sachsen geführte, regional gegliederte Einrichtung zu nennen. Im Rahmen der IAS wurde in Sachsen für den Ausbau des regionalen Dialoges eine zentrale Stelle sowie insgesamt 5 Regionalstellen in den Planungsregionen eingerichtet. In Chemnitz wurde als Besonderheit eine zusätzliche branchenbezogene Regionalagentur Maschinenbau initiiert. Den Betrieben des Maschinenbaus in Chemnitz stehen drei Branchenbeauftragte als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Stiftung hat sich zur originären Aufgabe gesetzt, die innovativen Kompetenzen in den sächsischen Regionen zu stärken. Sie verknüpft über das Sachverständigennetz und die 5 Regionalstellen den regionalen Dialog mit den ortsansässigen Betrieben. Damit will sie zur Revitalisierung der regionalen Wirtschaft beitragen (vgl. Hochmuth/Ziegler 1999a: 32f).

Für das regionale Krisenmanagement ist bedeutend, dass die Regionalstellen auf das *Sachverständigennetz Wirtschaft und Arbeit der Stiftung Innovation und Arbeit* zurückgreifen können. Dieses Netz wird von zwei Mitarbeitern der IAS koordiniert. Es

umfasst insbesondere Berater und Beraterinnen, die über einschlägige Erfahrungen mit Sanierungs- und Konsolidierungsfällen verfügen. Die für das spezifische Problem des Unternehmens ausgewählten Berater suchen kurzfristig die Krisenunternehmen auf und führen eine Kurzberatung zur Beurteilung der Lage des Unternehmens durch. Wenn diese Ersteinschätzung ergibt, dass das Unternehmen noch zu retten ist, werden gemeinsam mit der Unternehmensführung weitere Schritte besprochen. In der Regel wird dem Unternehmen nahegelegt, ein Sanierungs- und Konsolidierungskonzept mit Hilfe eines kompetenten Unternehmensberaters zu erstellen. Für das Unternehmen fallen während dieser Kurzberatung, die zwischen 10 und 15 Tagen betragen kann, keine Kosten an, weil die Stiftung die Arbeit der Berater und Beraterinnen vollständig finanziert (vgl. Hochmuth/Ziegler 1999a: 33f).

### **3.1.3.4 Die Konsolidierungspolitik in Chemnitz**

Der Maschinenbau ist in Chemnitz nach wie vor der Wirtschaftsbereich, der vom Transformationsprozess und von den nachfolgenden Strukturkrisen besonders betroffen ist. Daher entwickelte die für diesen Wirtschaftszweig zuständige Gewerkschaft IG Metall verschiedenen Hilfsangebote für Krisenunternehmen. Das Chemnitzer Konsensmodell wurde Mitte der 90er Jahre – als die Welle der Insolvenzen in Chemnitz besonders hoch schlug und die Arbeitslosigkeit einen dramatischen Höhepunkt hatte – ins Leben gerufen. Dieses Modell wird neben der IG Metall insbesondere durch das Arbeitsamt Chemnitz und durch die PWC getragen. Unterstützend wirkt dabei ferner die Arbeit der Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH und die Arbeit des Vereins "Kompetenzzentrum Maschinenbau". Die landespolitische Einrichtung der Regionalstelle Maschinenbau flankiert mit ihrer Arbeit diese Hilfsangebote.

Demnach gibt es in Chemnitz einige Hilfsangebote für Krisenunternehmen aus der Maschinenbaubranche bzw. Elektroindustrie. Für andere Krisenunternehmen existieren im Gegensatz dazu die Hilfsangebote, die über den DtA-Runden Tisch bei der IHK bereitgestellt werden. Eine inhaltliche Verknüpfung zwischen der Arbeit der IHK und der Arbeit der anderen regionalen Akteure ist in Chemnitz scheinbar nicht vorhanden. Vielmehr sind zwischen IHK und den restlichen Akteuren erhebliche Probleme zu konstatieren: Nach Auskunft verschiedener regionaler Akteure koche die IHK im wesentlichen "ihr eigenes Süppchen", werde aber auch nicht in die Arbeit des Chemnitzer Konsensmodells einbezogen.

Alle befragten Akteure wiesen darüber hinaus darauf hin, dass die gesamte Region dem Entwicklungsleitbild folgt, Betriebskooperationen im Maschinenbau zu fördern und auszubauen, um damit betriebliche Krisen erst gar nicht entstehen zu lassen. Sie gehen davon aus, dass die Konkurrenzfähigkeit aller regionsansässiger Maschinenbauunternehmen gestärkt werden könnte, wenn sie ihre Produktlinien aufeinander abstimmten oder auch ihre Produkte gemeinsam vermarkte. Eine potentielle Krise würde so während eines Austausches erkannt, man könnte gemeinsam Probleme angehen und entsprechend gegensteuern. Dieses Leitbild wird sowohl von der Chemnitzer Wirtschaftsförderungsgesellschaft als auch vom Kompetenzzentrum Maschinenbau und der Regionalagentur Maschinenbau erst seit 1998 für diese Branche zielgerichtet umgesetzt. Der Erfolg bleibt daher abzuwarten.

## **3.1.4 Fallstudie Dessau**

### **3.1.4.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Die Stadt Dessau ist eines der drei Oberzentren in Sachsen-Anhalt und insbesondere aufgrund ihrer Bauhaus-Tradition, aber auch aufgrund einer eindrucksvollen

Wirtschaftsgeschichte (Heizungstechnik, Flugzeugbau) weit über die Grenzen des Bundeslandes hinaus bekannt. 1937 wurde Dessau zur Großstadt, überschritt also die magische Grenze von 100.000 EinwohnerInnen. Dieser Status konnte allerdings nicht gehalten werden, schon zu DDR-Zeiten waren Bevölkerungsrückgänge zu verzeichnen, die sich nach der Vereinigung fortsetzten. Die Bevölkerungsentwicklung gibt also schon seit einiger Zeit Anlass zur Sorge: Ende März 1999 zählte die Stadt nur noch gut 84.000 Einwohner. Auch hier sind es - ähnlich wie in Leipzig und Wilhelmshaven - insbesondere die jungen Leute, die der Stadt den Rücken kehren.

Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen dürfte eng mit der wirtschaftlichen Entwicklung korrelieren, die ähnlich wie in anderen ehemals stark industrialisierten Städten Ostdeutschlands als katastrophal zu bezeichnen ist. Die Wirtschaftsstruktur Dessaus war vor der Wende durch eine ausgesprochen hohe Industriedichte und eine Vielzahl überdurchschnittlich großer Betriebe gekennzeichnet. Die drastischen Veränderungen der letzten zehn Jahre - sowohl was die Anzahl der Arbeitsplätze als auch was die Betriebsgrößenstruktur angeht - lassen sich an folgender Gegenüberstellung zeigen: 1989 gab es noch 55.000 Beschäftigte in ca. 300 Betrieben, demgegenüber waren es 1998/1999 nur noch 33.000, diese allerdings in 3.000 Betrieben.

Die Industrie war insbesondere durch den (Schwer-)Maschinen- und Anlagenbau geprägt, ca. 50% der in Dessau sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren im Metallbereich tätig. Heute arbeiten nach Angaben der IG Metall und des DGB vielleicht noch 10% der damals in diesem Bereich Tätigen in der Metallbranche. Verschiedene Akteure befürchten, dass der Abbau der industriellen Basis noch nicht beendet ist: besonders zu schaffen macht der hohe Anteil extern gesteuerter Betriebe, die Abhängigkeit von konzernstrategischen Erwägungen ist damit extrem hoch. So waren z.B. zum Ende des Jahres 2000 im Bereich Metallver- und -bearbeitung neben der durch spektakuläre Rettungsaktionen bekannt gewordenen Fahrzeugtechnik Dessau GmbH (Nachfolger der Deutsche Waggonbau, DWA) nur noch zwei Industriebetriebe in Dessauer Hand.

Außerdem spüren auch die Dessauer die mittlerweile restriktiver gewordene Beihilfenkontrolle der EU-Kommission: So machen Fälle zu schaffen, in denen Beihilfen nicht genehmigt<sup>55</sup> oder aber zurückgefordert werden. Es wird vermutet, dass die betroffenen Unternehmen in die Insolvenz gehen und einige andere mit sich ziehen.<sup>56</sup>

Insgesamt wurden in der Stadt Dessau Mitte 1998 noch gut 33.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Personen gezählt, das waren gut 3.000 weniger als noch Ende 1995, die Bauwirtschaft allein verlor knapp 900 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze. Auch alle Wirtschaftsabteilungen - außer die der Kreditinstitute und Versicherungen (+ 93), haben in diesem Zeitraum Beschäftigung abgebaut. Diese Entwicklung zeigt Folgen auf dem städtischen Arbeitsmarkt:

Die Arbeitslosenquote betrug im Jahr 1999 durchschnittlich 21,2%, das ist die

---

55 Ein aktuelles Beispiel für diese Problemgruppe ist die Firma Kranbau in Köthen. Sie sucht z.Zt. einen Investor. Obwohl der Betrieb schwarze Zahlen schreibt, ist nach Aussagen des IG Metall-Vertreters kein Investor bereit, einen solchen Betrieb ohne entsprechende Förderung zu übernehmen. Nach Vorabklärungen scheint die Kommission aber nicht gewillt, die Genehmigung dieser Beihilfe zu erteilen.

56 Ein aktueller Fall ist der der Firma SKL (Motoren und System Technik GmbH), Magdeburg. Hier stehen Rückforderungen der EU in Millionenhöhe an. Wenn SKL geschlossen wird, dürfte sie einige Betriebe auch im Raum Dessau mit sich ziehen, entweder weil Lieferstrukturen weg brechen oder aber, weil relativ hohe Forderungen an SKL bestehen. Forderungsausfälle in Millionenhöhe verkraften die wenigsten ostdeutschen Betriebe.

zweithöchste Quote seit 1991. Die Tatsache, dass auch der Dienstleistungsbereich in Dessau die Beschäftigung nicht aus-, sondern abgebaut hat, führte dazu, dass Frauen nochmals überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Die Quote lag im Jahr 1999 durchschnittlich bei 23,4% (vgl. zu den Daten Tabelle 4 im Anhang und weitere Angaben der Stadt Dessau).

Derzeit kämpft die Stadt Dessau nicht nur mit den wirtschaftlichen Problemen, sondern auch um ihren Status als Oberzentrum. Dieser ist aufgrund der Bevölkerungsentwicklung nicht mehr unumstritten. Die Wirtschaftsförderung steht vor dem Problem, dass es – anders als z.B. in Chemnitz mit dem Maschinenbau – keine ausbaufähigen Branchenschwerpunkte mehr gibt und sich auch keine ins Umfeld ausstrahlende „Leuchttürme“ vor Ort befinden. Insofern wird bisher eher unspezifisch geworben und gefördert. Eine struktur- und beschäftigungspolitische Konzeption ist bisher nicht erkennbar.

### **3.1.4.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

#### ***Kommunale Wirtschaftsförderung***

Konfrontiert mit der oben beschriebenen wirtschaftlichen Lage verfolgt die kommunale Wirtschaftsförderung der kreisfreien Stadt Dessau im wesentlichen zwei Ziele: die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stärkung der vorhandenen Wirtschaft. Sie ist als Amt innerhalb der Verwaltung organisiert und direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet, der sich – und in diesem Punkt sind sich alle Befragten einig – auch persönlich in besonderem Maße für diese Ziele einsetzt. Bei den Versuchen gefährdeten Betrieben zu helfen, übernimmt er zusammen mit dem Amt für Wirtschaftsförderung die Federführung und Koordination der jeweils beteiligten Akteure. Diese sind zumeist der Unternehmer, evtl. neue Investoren, Kreditinstitute, das Finanzamt und die Krankenkassen. In seiner Funktion als Respektperson kann er so manchen abgebrochenen Kommunikationsstrang wieder aufleben lassen.

Im Zusammenhang der hier zu bearbeitenden Fragestellung interessiert insbesondere die Unterabteilung „Bestandsentwicklung“, die nach Aussagen der befragten Expertin in den letzten Jahren erheblich an Gewicht gewonnen hat, ohne aber deshalb personell besser ausgestattet worden zu sein. Unter dem Titel ‚Beratung und Begleitung bei Unternehmenssicherungen und Konsolidierungen‘ reagiert die kommunale Wirtschaftsförderung Dessau auf die Gefährdung eines Betriebes mit unterschiedlichen Maßnahmen. So übernimmt sie z.B. folgende vermittelnde Tätigkeiten

- die Vermittlung zu professionellen Beratern vom Land Sachsen-Anhalt wie Task Force und Prognos Consult GmbH,
- die Vermittlung zwischen Investor und Bank und ggf. von Gesprächen mit Gläubigern (Finanzamt, Krankenkassen; Kunden, Lieferanten) und
- die Vermittlung von preisgünstigen Gewerbeflächen (z.B. bei notwendigen Verlagerungen).

Darüber hinaus initiiert sie Gesprächsrunden mit säumigen Kunden.

Neben diesen eher als „weich“ zu betitelnden Maßnahmen ist die Stadt Dessau aber u.U. auch bereit, Unternehmen in Schwierigkeiten finanziell zu unterstützen. Dies geschieht im wesentlichen über die zeitliche Streckung bzw. den Verzicht von Forderungen durch:

- die Vereinbarung von Ratenzahlungen für Schulden, die z.B. aus Erschließungsarbeiten oder aus Mietverhältnissen stammen,
- die Stundung derselben und/oder



- ihren (befristeten) Erlass.

Im Einvernehmen mit den Stadtwerken kann auch die Stundung von Ver- und Entsorgungsgebühren erfolgen.

Des Weiteren ist die Stadt im begründeten Einzelfall bereit, nicht betriebsnotwendige Flächen abzukaufen, um dem Unternehmen zu Liquidität zu verhelfen; diese Flächen werden dann von einer stadteigenen Gesellschaft recycelt und neu vermarktet. Die hier aufgezeigten Hilfen kommen – schon allein aufgrund der begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Kommune – allerdings nur zum Tragen, wenn das Unternehmen akut gefährdet ist und anhand vergangenheits- und zukunftsbezogener betriebswirtschaftlicher Analysen nachweisen kann, dass es realistische Chancen für seinen Fortbestand gibt.

Die Hilfestellung generell sei unabhängig von Faktoren wie Größe, regionale Bedeutsamkeit, Struktur der Arbeitsplätze (z.B. Frauen- oder hochtechnologische Arbeitsplätze) oder sonstigen Merkmalen. Jedes Unternehmen könne auf Unterstützung durch das Amt für Wirtschaftsförderung bauen.

### **Sparkasse Dessau**

Der Sparkasse Dessau wurde von allen befragten Akteuren eine besonders engagierte Rolle – auch im Umgang mit Krisenbetrieben zugeschrieben. Nach Aussagen des befragten Sparkassenvertreters verstand sich die Sparkasse durch die in ihr handelnden Personen von Anbeginn an als „helfende Hand“. Sie nehme sich fast jeden Themen an, das eine Rolle für die weitere wirtschaftliche Entwicklung spielen könne. Neben der Organisation regelmäßiger Informations-, Kommunikations- und Diskussionsangebote für die Wirtschaft<sup>57</sup> stellt sie sich den finanziellen Problemen in Schwierigkeiten geratener Unternehmen. So wurde in einzelnen Fällen über die Steigerungspalette Stundung, Aussetzung, Zinsminimierung, Zinsverzicht und Forderungsverzicht geholfen. Die Vergabe weiterer Kredite aber verlange die Begutachtung eines Dritten. Ohne die Hinzuziehung eines Dritten laufe das jeweilige Kreditinstitut Gefahr, sich wegen „leichtfertiger Kreditvergabe“ verantworten zu müssen (vgl. zu den rechtlichen Beschränkungen des Kreditwesengesetzes im Zusammenhang von Sanierung und Konsolidierung Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1999a und Kreditwesengesetz vom...). Voraussetzung für ein solches Tun ist daher die klare Überzeugung, dass sich aller Voraussicht nach und in absehbarer Zeit der Erfolg einstellt, d.h. dass das Unternehmen wieder handlungs- und zahlungsfähig wird. Krisenursachen, Rettungsstrategien und vermeintliche Zukunftsaussichten des jeweiligen Unternehmens werden von Seiten der Sparkasse entsprechend akribisch analysiert.

### **Gewerkschaften**

Aufgrund der oben angedeuteten besonderen Betroffenheit der Metallbranche in den letzten 10 Jahren, ist die IG Metall am stärksten mit den Folgen der Deindustrialisierung befasst. Ihre Aktivitäten reichen von der Mobilisierung der Beschäftigten und der Öffentlichkeit über die Organisation verschiedenster Protestaktionen zur Rettung der Arbeitsplätze. Wenn diese Maßnahmen nicht zum Erfolg führen, greift man auf die gängigen Instrumente wie Kurzarbeit, Sozialplanverhandlungen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften u.ä. zurück. In bisher zwei Fällen, beides Unternehmen, die

---

57 Sie organisiert verschiedenen Foren mit externen Fachleuten (Wirtschaftsforum, Händlerforum), Messen (z.B. Immobilienmesse) und regionale orientierte Zusammenkünfte, wo zentrale Fragen und strategische Planungen diskutiert werden (hier insbesondere das Unternehmerfrühstück für die Bauwirtschaft).

aufgrund konzernstrategischer Entscheidungen geschlossen werden sollten, wurde versucht, das Unternehmen durch Mitarbeiterbeteiligung bzw. -übernahme zu retten. Dies wird aber als absolute Notlösung betrachtet; die Situation, Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichzeitig zu sein, sei aufgrund des sich dann in den Personen abspielenden Interessenkonflikts keineswegs erstrebenswert. Außerdem werde diese Lösung nur in Erwägung gezogen, wenn das finanzielle Risiko für die Beschäftigten überschaubar sei. Von den beiden oben angesprochenen Fällen konnte eine Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich abgeschlossen werden, damals ging es um den Dessauer Standort der Deutsche Waggonbau GmbH (s. Kapitel 3.2). Der zweite Fall, die Humboldt Wedag ZAB GmbH, für den eine Mitarbeiterübernahme konzipiert wurde, musste aufgrund der hohen Kaufpreisforderungen des Eigentümerkonzerns verloren gegeben werden.

### **IHK Halle-Dessau**

In den vergangenen vier Jahren wurden im Rahmen der von der DtA geförderten „Pannenhilfe“, zu der auch das Instrument „Runder Tisch“ gehört (zum Instrument der Runden Tische vgl. Ausführungen im Fallbeispiel Bielefeld und Hochmuth/Ziegler 1999a) im Kammerbezirk Halle-Dessau ca. 900 Fälle bearbeitet, die mit Liquiditätsengpässen, mangelnder Eigenkapitalausstattung oder Schwierigkeiten mit der Hausbank zu kämpfen hatten. Zwischen 30 und 40% davon waren Wachstumsbetriebe mit Liquiditätsengpässen, also Betriebe, die Erfolgsaussichten vorweisen, aber die Banken nicht von ihrem Umsetzungskonzept überzeugen konnten. Den verbleibenden 60 bis 70% versuchte man entweder durch Beratungen, durch moderierende Tätigkeiten oder aber – wenn die Hinzuziehung vieler Partner erforderlich wurde –, durch die Einrichtung eines Runden Tisches zu helfen. Die Partner an einem solchen Runden Tisch sind in aller Regel die DtA, die Hausbank(en), das Finanzamt, die Krankenkassen und das Landesförderinstitut. An diesen Einrichtungen werden Kommunen und Gewerkschaften nur in den seltensten Fällen beteiligt.

Nach Aussagen des IHK-Vertreters konnten ca. 60% der gefährdeten hilfeschenden Betriebe gerettet werden.

Wie alle anderen Kammern, die im Förderkonzept der DtA integriert sind, stellt die IHK Halle-Dessau das Personal und die Räumlichkeiten zur Verfügung; für die Honorare für Beraterinnen und Berater weist die DtA Tagessätze aus<sup>58</sup>. Interessant ist, dass die IHK Halle-Dessau unseres Wissens als einzige solchermaßen von der DtA geförderte Kammer aus eigenen Mitteln einen Betrag in ihren Haushalt eingestellt hat, um Lösungen, die nicht sofort umgesetzt werden können, noch für einen begrenzten Zeitraum begleiten zu können. Es geht z.B.

- um die Finanzierung von Beratertagen über das von der DtA vorgesehene Kontingent hinaus oder
- um die Finanzierung von Folgemaßnahmen wie die kaufmännische Begleitung auf ein Jahr (vorstellbar sind z.B. 2 Tage/Monat).

Unterstützt werden also Maßnahmen der Nachsorge; es handelt sich bei der Förderung um einen Zuschuss, 20% der Kosten muss das Unternehmen selbst tragen.

---

58 Hier stehen in bezug auf die Höhe der geförderten Tagessätze tiefgreifende Änderungen an. Z.Zt. der Feldphase war eine Reduzierung des Tagessatzes von 500 auf 150 Euro im Gespräch. Inwieweit für dieses Geld qualifizierte BeraterInnen engagiert werden können, hängt nach Ansicht des Experten sehr vom persönlichen Engagement der betreffenden Personen ab.

### 3.1.4.3 Landespolitik Sachsen-Anhalt

Das Bundesland Sachsen-Anhalt hatte für Unternehmen in Schwierigkeiten über Jahre das Konsolidierungsprogramm Impuls 2000 aufgelegt, mit dessen Hilfe tiefgreifende betriebliche Probleme überwunden werden sollten. Die Landesregierung bot neben finanzieller Unterstützung eine „schnelle Eingreiftruppe“, die sog. Task Force, und den Grundstücksfonds an, aus dem der Ankauf nicht mehr benötigter Flächen finanziert wurde, um so das Unternehmen einerseits zu entlasten und andererseits dessen Liquiditätsengpass abzuschwächen (vgl. Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1996a; Hochmuth/Ziegler 1999a). Während die kommunale Wirtschaftsförderung Dessaus auf die Task Force zugriff bzw. verwies, wenn kommunale Instrumente allein nicht ausreichten, um anfragende Unternehmen nachhaltig zu unterstützen, wurde offenbar der Grundstücksfonds nicht genutzt. In dem spektakulären Fall der Deutsche Waggonbau GmbH z.B. trat die Stadt selbst als Käuferin der nicht mehr genutzten Gewerbeflächen in Erscheinung (vgl. Beispiel 5 in Kapitel 3.2). Dies verwundert einerseits, weil es für die Stadt aus finanziellen Erwägungen heraus sicherlich günstiger gewesen wäre, wenn das Land diese Gelder aufgebracht hätte. Andererseits bewahrte sich die Stadt auf diese Art und Weise ihren Einfluss auf das kommunale Flächenmanagement.<sup>59</sup> Mittlerweile ist die Konsolidierungspolitik der Landesregierung deutlich zurückgefahren worden; die Task Force wurde aufgelöst, direkte Landesunterstützung soll es nur noch in Verbindung mit dem Konsolidierungs- und Wachstumsfonds Ost der gbb Beteiligungs-AG geben, einer vom Bund eigens dafür gegründeten Tochtergesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank (zu diesem relativ neuen Instrument vgl. ebd. und ggb - Deutsche Ausgleichsbank o.J.).

### 3.1.4.4 Die Konsolidierungspolitik in Dessau

Wenn einer der noch verbliebenen Traditionsbetriebe geschlossen werden soll, formiert sich in Dessau und Umgebung massiver gesellschaftlicher Widerstand. Die beiden spektakulärsten Fälle in den letzten Jahren waren die der Deutschen Waggonbau AG (DWA) und der Humboldt Wedag ZAB GmbH (HWZ). Beides sind Beispiele für den Versuch, die von den externen Entscheidungszentralen mit Schließungsabsichten bedachten ostdeutschen Standorte aus dem jeweiligen Konzern heraus zu schneiden und auf eigene Füße zu stellen. Wichtigster Akteur war in beiden Fällen die IG Metall, die sich aber in den spektakulären Fällen auf die ungeteilte Unterstützung verschiedenster regionaler Akteure (Kommune, evangelische Kirche, Sparkasse, Arbeitsamt, Volksbank etc.) verlassen konnte.

Von Seiten der Kommunalen Wirtschaftsförderung werden im Vorfeld einer Krise Versuche unternommen, durch regelmäßige Betriebsbesuche, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und in der Krise selbst werden auf den Einzelfall abgestellte Maßnahmen ergriffen, die vornehmlich auf die Erhöhung der Liquidität abstellen. Die zielgerichtete Vergabe öffentlicher Aufträge an Unternehmen in Schwierigkeiten wird als Instrument zur Stärkung nicht genutzt. Der Oberbürgermeister versucht mittels seiner Autorität qua Amt, einer Unternehmensrettung entgegenstehende Hindernisse auszuräumen. Hier zählt er nicht selten auf das Engagement der örtlichen Sparkasse.

Die Aktivitäten der IHK bleiben von den meisten anderen Akteuren unbemerkt: das mag zum einen daran liegen, dass die IHK-Bezirksleitung Werbung in Bezug auf ihre „Pannenhilfe“ vermeidet (anders als z.B. im Fall Bielefeld), zum anderen könnte es daran liegen, dass sie auch im Rahmen des Runden Tisches, wo verschiedene finanziell bedeutsame Partner der Unternehmen zusammengeholt werden, nicht mit den beiden

---

59 Diese Herangehensweise könnte auf die schlechten Erfahrungen der Stadtregierung mit der Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft zusammenhängen, deren Flächen in Dessau zum Ärger der kommunalen Akteure brachliegen, aber ihrem Zugriff entzogen sind.

anderen tragenden Akteuren Kommune und Gewerkschaften zusammenarbeitet.

Positive Ergebnisse sind bisher noch eher selten. Auch in Dessau werden existentielle Schwierigkeiten von Unternehmen häufig erst zu einem Zeitpunkt bekannt, wo kaum mehr mit Erfolg eingegriffen werden kann. Darüber hinaus werden von verschiedener Seite hauptsächlich zwei Punkte problematisiert:

- die Dauer der Entscheidungsfindung und die Zurückhaltung der Akteure, wenn es um die konkrete Finanzierung geht, und
- die Tatsache, dass sich die oben angesprochene breite Unterstützung immer dann formiere, wenn Betriebe mit klangvollen Namen, die an die industrielle Vergangenheit Dessaus erinnern, gefährdet seien; bei kleineren unbekannteren Betrieben sei die Mobilisierung ungleich schwieriger.

### **3.1.5 Fallstudie Kaiserslautern**

#### **3.1.5.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Kaiserslautern ist das Oberzentrum der Westpfalz. Die Stadt ist nicht nur über den Fußballverein 1. FC Kaiserslautern bundesweit bekannt, sondern auch über den in unmittelbarer Nähe befindlichen Militärflughafen Ramstein.<sup>60</sup> Lange Jahre haben die Amerikaner das Stadt- bzw. Regionsbild durch ihre hohe Präsenz geprägt. Die Westpfalz war die größte amerikanische Kolonie außerhalb der USA. Mit der Entspannungspolitik der 1990er Jahre sind auf der einen Seite Militärstandorte in der Westpfalz geschlossen worden; auf der anderen Seite konzentrierten die Amerikaner ihre militärischen Aktivitäten auf Ramstein. Innerhalb dieses Prozesses wurden zudem deutsche Zivilbeschäftigte durch amerikanische Zivilbeschäftigte sukzessive ersetzt. In der gesamten Westpfalz waren in den 1980er Jahren etwa 19.000 dem deutschen Arbeitsrecht unterstehenden Zivilbeschäftigte bei den Amerikanern tätig, heute sind es nur noch 4-5.000. Auch ist das Militär dazu übergegangen, Aufträge öffentlich auszuschreiben und diese vornehmlich an private amerikanische Firmen zu vergeben. Im Zuge der Freisetzung deutscher Zivilbeschäftigter kam es zu einem Verdrängungsprozess auf dem regulären deutschen Arbeitsmarkt. Unqualifizierte Beschäftigte sind freigesetzt und durch besser Qualifizierte ersetzt worden, die zuvor bei den Streitkräften arbeiteten.

Neben dem amerikanischen Truppenrückzug<sup>61</sup> mussten insbesondere in der Westpfalz die Standorte Pirmasens und Zweibrücken zusätzliche Einbrüche in der Schuh- und Textilindustrie verkraften. Es kam zur Freisetzung von Beschäftigten, die vornehmlich über die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft aufgefangen wurden. In der Stadt Kaiserslautern kam es im Zuge des Krisenprozesses der traditionsreichen Nähmaschinenfirma Pfaff zu einem Beschäftigtenabbau<sup>62</sup>, der sich auch in der

---

60 Ramstein ist der größte amerikanische Militärflughafen in Europa. Der Flughafen in Ramstein soll in den nächsten Jahren für 300 Mio. DM ausgebaut werden, um Teile der Kapazitäten des militärischen Teils des Rhein-Main-Flughafens aufzufangen; dieser wird in wenigen Jahren geschlossen.

61 Ein positives Beispiel ist der Flughafen Zweibrücken. Unter amerikanischer Regie wurden zum Schluss 350 Zivilpersonen beschäftigt. Heute arbeiten auf dem Flughafen-Gelände deutlich mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als vorher. Allerdings sind es vorwiegend Arbeitsplätze, für die keine hohe Qualifikation erforderlich ist.

62 Noch Anfang der 1990er Jahre hatte Pfaff ca. 6.000 Personen beschäftigt, Ende der 1990er Jahre sind es gerade mal noch 1.000 Tätige.

Zuliefererindustrie bemerkbar machte.

Ende der 1990er Jahre kann Kaiserslautern eine positive Arbeitsmarktentwicklung vorweisen. In den letzten zwei Jahren ging die Zahl der Arbeitslosen um ca. 6.000 Personen zurück. Damit sind aber die Arbeitsmarktprobleme nicht alle beseitigt worden. Das größte Problem ist nach wie vor die hohe Zahl an Langzeitarbeitslosen. (vgl. dazu die Tabelle 5 im Anhang) Allerdings kann sich diese positive Arbeitsmarktsituation ganz schnell umkehren, wenn nämlich der in der bundesdeutschen Öffentlichkeit bekannt gewordene Beschäftigungsabbau in allen Opel-Standorten auch das Opel-Werk in Kaiserslautern trifft. Das Opel-Werk ist neben den Städtischen Kliniken der derzeit größte Arbeitgeber in Kaiserslautern. Als problematisch für die Stadt und die Region wird von den lokalen Akteuren gesehen, dass die für den Standort wichtigsten betrieblichen Entscheidungsträger nicht vor Ort zu finden sind, sondern diese sitzen im Pentagon (im Falle der amerikanischen Stationierungskräfte) oder in Zürich bzw. Detroit (im Falle der Adam Opel AG).

In Kaiserslautern ist ein Strukturwandel in Richtung Dienstleistungssektor in vollem Gange. Hierbei nimmt die Universität eine ausschlaggebende Rolle ein, wie auch die verschiedenen Konversionsvorhaben, die mit Landes- und EU-Unterstützung<sup>63</sup> in unmittelbarer Nähe der Stadt durchgeführt wurden bzw. werden. Dazu zählt insbesondere die Nutzbarmachung von Flächen und Gebäuden für Neuansiedlungen zumeist kleinerer und mittlerer Unternehmen. Nach Abzug der Amerikaner hatte sich die Planungsgemeinschaft Westpfalz<sup>64</sup> eingehend mit der zukünftigen Entwicklung der Region beschäftigt und ein Leitbild mit den Schwerpunkten Kommunikations- und Informationstechnologie sowie nachhaltiger Entwicklung entworfen. Gestützt wird das Leitbild außerdem durch den Ausbau des Umweltbereiches.<sup>65</sup> Unterstützt wurde dieses Leitbild durch vielfältige Aktivitäten und Einrichtungen der Technischen Universität Kaiserslautern.

Im Jahr 2000 hat sich nach Aussagen der Akteure die Austragung der ersten rheinland-pfälzischen Landesgartenschau in Kaiserslautern positiv auf das Image ausgewirkt. Nicht nur dass die anvisierten Besucherzahlen weit übertroffen wurden, sondern das gesamte Stadtbild hat durch weit reichenden Aktivitäten im städtebaulichen Umfeld von der Landesgartenschau profitiert. Dies wird als Ausdruck dafür gewertet, dass bei allen Akteuren den weichen Standortfaktoren mehr und mehr eine größere Bedeutung beigemessen wird.

### **3.1.5.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

In Kaiserslautern gibt es eine Reihe von Akteuren, die bei betrieblichen Krisensituationen tätig werden. Diese sind zum einen im Bereich der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung angesiedelt und zum anderen auf der Arbeitnehmerseite zu finden.

#### ***Die kommunale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung***

---

- 63 Teile von Kaiserslautern und der Westpfalz gehören nach wie vor zur europäischen und deutschen Förderkulisse im Rahmen der EU-Strukturfonds und der Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“.
- 64 Die Planungsregion Westpfalz umfasst eine Fläche von 3.000 qkm. Oberzentrum ist die Stadt Kaiserslautern, daneben liegen in der Westpfalz u.a. die Zentren Lauterecken, Pirmasens und Zweibrücken.
- 65 Dieser Prozess wurde/wird durch regelmäßige erscheinenden Veröffentlichungen begleitet, wie z.B. die Westpfalz Informationen (vgl. u.a. Planungsgemeinschaft Westpfalz 1997, 1998)

Die Wirtschaftsförderung wird in Kaiserslautern und Umgebung von der 1993 gegründeten Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kaiserslautern (WFK) betrieben. Es ist eine von Stadt und Landkreis Kaiserslautern gemeinsam getragene Einrichtung.<sup>66</sup> Die WFK ist nach eigenen Angaben in einem eher klassischen und in einem mehr innovativen Bereich tätig.

Im klassischen Feld betreuen die WFK-Mitarbeiter Existenzgründer und -gründerinnen<sup>67</sup>, sie beraten Unternehmen über die verschiedensten Förderprogramme, sie sind auf dem Gebiet der Standortwerbung und der Ansiedlungsförderung tätig und sie setzen sich für den Wissens- und Technologietransfer sowie für überbetriebliche Kooperationen und Netzwerke<sup>68</sup> ein. Ein zentraler Punkt für die WFK ist der laufende Kontakt mit den ortsansässigen Unternehmen, um diesen u.a. bei Investitionsabsichten, bei der Fördermittelbeantragung, bei Genehmigungen sowie bei Standortverlagerungen zu helfen. Unmittelbare betriebliche Probleme werden von den Unternehmen an die WFK-Mitarbeiter nur sehr selten herangetragen. Entweder werden diese im Laufe eines Gespräches aufgedeckt oder es wird von der betroffenen Geschäftsführung direkt der politische Weg gegangen; d.h. dass der Oberbürgermeister bzw. der Landrat um Hilfe zur Rettung des Unternehmens gebeten wird. Je kleiner das Unternehmen ist, um so eher gehen die Betriebsparteien auf die WFK zu. Bei größeren Unternehmen ist es die Regel, dass die Arbeitnehmervertreter über ihre vielfältigen persönlichen und politischen Kontakte auf mögliche Schwierigkeiten im Betrieb aufmerksam machen. Dabei greift die WFK bzw. die politische Ebene auf Förderprogramme des Landes und des Bundes zu und weniger auf eigene Mittel (wie Grundstückskäufe bzw. -verpachtungen, Stundungen, Energie- und Versorgungspreisen etc.), um (Krisen)Unternehmen kurzfristige Liquidität zu verschaffen.

Unter den innovativen Strang der Wirtschaftsförderung fällt die unternehmensorientierte Arbeitsmarktpolitik, die institutionell als Regiestelle für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik in der WFK verankert wurde. Aufgrund der in den 1990er Jahren herrschenden kritischen Arbeitsmarktsituation in Kaiserslautern wurde von den regionalen Akteuren das Konzept einer "Regiestelle für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik"<sup>69</sup> entwickelt mit dem Ziel, eine bessere Verknüpfung von wirtschafts- und unternehmensnaher Beschäftigungsförderung

---

66 Die Tätigkeit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft wird über einen Beirat begleitet. In diesem Beirat ist die ÖTV für die Gewerkschaftsseite vertreten.

67 Die WFK führt an der Universität Kaiserslautern Existenzgründertraining für Hochschulabsolventen durch, die sich evtl. selbständig machen wollen. Außerdem unterstützt das BusinessInnovationCenter Kaiserslautern Existenzgründungen aus der Hochschule heraus. Schwerpunkt seiner Arbeit liegt v.a. bei der Vermittlung und Betreuung von internationalen Kooperationen.

68 In diesem Zusammenhang ist v.a. das Netzwerk im Autozuliefererbereich zu nennen, das von der WFK angestoßen wurde. Dieses Netzwerk arbeitet mittlerweile landesweit. Aus diesem Projekt sind in Kaiserslautern verschiedene Kooperationen der Autozuliefererindustrie entstanden. Es wird von der Universität betreut. Daneben existiert seit einigen Jahren das „Regionale Unternehmensnetzwerk“, dieses Projekt behandelt spezielle und aktuelle Themen wie z.B. die Gebäudeautomation.

69 Die Regiestelle wurde von verschiedenen Seiten angestoßen. So hatte z.B. der „Runde Tisch Arbeitslosigkeit“ - es ist ein Zusammenschluss aller Träger des 2. Arbeitsmarktes – die Notwendigkeit gesehen, nach der Einführung des SGB III andere Strukturen zu schaffen, um Arbeitslose wieder in Arbeit zu bringen. Von der gewerkschaftlichen Seite wurde die Idee entwickelt, eine Entwicklungsagentur zu gründen, die alle vorhandenen Förderstränge (Land, Bund, EU) bündelt, in Kaiserslautern und in der Westpfalz konzeptionelle Vorarbeiten für die Träger leistet, Strukturen schafft sowie Prozesse in Gang setzt, die Arbeitsmarkt gerecht sind und z.B. die Aus- und Weiterbildung besser an den zukünftigen Bedarfen ausrichtet.

zu erreichen. Die Regiestelle<sup>70</sup> sollte arbeits- und strukturpolitische Ideen entwickeln und Landesmittel, EU- und kommunale Mittel zur Umsetzung dieser Projekte akquirieren. Die Regiestelle wurde bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft angesiedelt<sup>71</sup>. Das Projekt läuft seit April 2000 mit einer Laufzeit von 2 ¾ Jahren und wird über das Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit sowie die Europäische Kommission finanziert.

Die Regiestelle zielt auf die Gruppe der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten ab. Sie versucht ohne den „Umweg“ der Arbeitslosigkeit, diesen Beschäftigten neue Arbeitsplätze zu vermitteln. Die Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik "initiiert, unterstützt und koordiniert betriebliche und kommunale arbeitsmarktpolitische Aktivitäten mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt, arbeitet in enger Abstimmung mit den zuständigen Einrichtungen, insbesondere den Arbeitsämtern sowie den in und für die Region wirkenden Bildungs- und Beschäftigungsträgern" (Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik 1999a: 5).

In die konzeptionelle Phase zur Einrichtung der Regiestelle fiel der Konkurs bei der Pfaff AG. Im Zusammenhang mit den Fortführungsüberlegungen bei Pfaff geriet die Regiestelle in den Hintergrund. Die Pfaff AG ist in Kaiserslautern das Traditionsunternehmen. Es gibt in der Stadt kaum eine Person, die nicht in irgendeiner Weise mit Pfaff verbunden war bzw. ist. Daher waren die kommunalen Akteure in der Pflicht, diesem traditionsreichen Betrieb zu helfen (vgl. dazu Kapitel 3.2, Beispiel 8). Um Arbeitslosigkeit für die von Pfaff nicht mehr weiter beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu vermeiden, gründeten die Akteure eine Transfergesellschaft - die PFAFF-Gemeinnützige Arbeitsförderungsgesellschaft (PGA) -. Der Mitarbeiter der Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik und der des Kommissariats für Arbeit und Ausbildung der Stadt Kaiserslautern<sup>72</sup> wurden Geschäftsführer der PGA, so dass ihre anderen Aufgaben zunächst in den Hintergrund getreten sind.<sup>73</sup>

## **Die Gewerkschaften**

Für den DGB und die Gewerkschaften in der Westpfalz spielt Konsolidierungs- und Sanierungspolitik eine Rolle. Sie begleiten aktiv den Umstrukturierungsprozess vieler

- 
- 70 Die Regiestelle ist von Anfang an ausschließlich auf den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet.
- 71 Dass die Regiestelle in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft angesiedelt wurde, war eine Reaktion auf die Diskussion in bezug auf die Umsetzung des SGB III. Die Arbeitsmarktpolitik sollte nicht getrennt von der wirtschaftlichen Entwicklung tätig werden, die Maßnahmen der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sollten viel stärker miteinander verzahnt werden.
- 72 Nach der Kommunalwahl im Jahr 1999 hatte der neue Oberbürgermeister einen Schwerpunkt seiner zukünftigen Arbeit auf den Arbeitsmarkt gelegt. Im Zusammenhang mit der Neuausrichtung wurde ein Kommissariat für Arbeitsmarkt und Ausbildung bei der Stadt Kaiserslautern geschaffen.
- 73 Neben dieser Transfergesellschaft existiert seit mehr als 8 Jahren die Gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Kaiserslautern (GBK)<sup>73</sup>. Hintergrund waren die negativen Arbeitsmarktfolgen im Zusammenhang mit dem Konversionsprozess und der Schließung von verschiedenen Zweigbetrieben in der Region Kaiserslautern. Die kommunale Beschäftigungsgesellschaft qualifiziert Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger und Aussiedler über verschiedene Projekte. Die GBK führt z.Zt. v.a. Maßnahmen für Unqualifizierte, Arbeitslose über 50 und Jugendliche durch. Die Maßnahmen laufen z.B. im Umweltbereich, Elektronikschrott-Recycling, in einer hauseigenen Schreinerei und Wäscherei sowie im Rahmen der Landesgartenschau. Im Zusammenhang mit Krisenunternehmen ist die GBK z.B. in Form des Strukturkurzarbeitergeldes über Qualifizierungsmaßnahmen tätig. Ein weiterer Baustein, der in der letzten Zeit hinzugekommen ist, ist die Beschäftigten im Vorfeld einer Unternehmensneuan siedlung zu qualifizieren (z.B. CallCenter, Logistik).

Betriebe in Kaiserslautern und der Westpfalz. Dazu kooperieren sie mit verschiedensten Beratungseinrichtungen und Weiterbildungsträgern in der Region. Hier ist die Technologieberatungsstelle in Kaiserslautern hervorzuheben, die über verschiedene Projekte den Umstrukturierungsprozess von Unternehmen über Beratung, Begleitung, Organisation und Forschung unterstützt. Daneben nutzen Gewerkschaften und Betriebsräte die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in Zweibrücken, Pirmasens und Kaiserslautern sowie das BfW-Berufsfortbildungswerk, Arbeit und Leben<sup>74</sup>.

Neben diesen konkreten betrieblichen Aktivitäten begannen die Gewerkschaften in den 1990er Jahren über eine Reihe von Veranstaltungen und Projekte eine mehr strategisch ausgerichtete Diskussion über die Zukunft der Betriebe und der Region. Gestartet wurde bereits Anfang der 1990er Jahre mit Seminaren für Betriebsräte, die vom DGB in Kooperation mit der IG-Metall durchgeführt wurden. In diesen Veranstaltungen ging es schwerpunktmäßig darum, gemeinsam innovatives Potenzial in den Betrieben zu identifizieren und Projekte im Bereich der Produktinnovation zu entwickeln. Aus diesen Seminaren gingen einige Ideen zur Entwicklung neuer Produkte hervor, die aber bei der konkreten Realisierung ohne Markterfolg blieben.<sup>75</sup> Erfolgreich lief hingegen ein Umstrukturierungsprozess in einem Betrieb der Schuhindustrie. Betriebsräte haben diesen Betrieb komplett umstrukturiert. Sie machten aus einem ehemaligen Schuhmaschinenhersteller ein High-Tech-Unternehmen, das heute im Bereich der Lagerhaltung tätig ist. Darüber hinaus haben die Gewerkschaften mit der Politik zusammen sog. Zukunftswerkstätten veranstaltet. Die Ergebnisse dieser Workshops gingen in die Leitbilddiskussion und -entwicklung, die in der Planungsgemeinschaft Westpfalz geführt wurde, ein (vgl. dazu 3.1.5.1). Über diese Aktivitäten hinaus wurde vom DGB ein Projekt gestartet und Veranstaltungen durchgeführt, die das Ziel verfolgten, die Kommunikation in den Verwaltungsausschüssen der Arbeitsämter in Zusammenhang mit dem SGB III zu verbessern.

### 3.1.5.3 Landespolitik Rheinland-Pfalz

Die Landesebene spielt bei dem betrieblichen Krisenmanagement in Kaiserslautern eine Rolle. Hierbei ist das Landesförderinstitut, die Investitions- und Strukturbank (ISB) und ihre Tochtergesellschaft die „Rheinland-Pfälzische Immobilienmanagement“-Gesellschaft sowie das Arbeitsministerium hervorzuheben.

Für kleine und mittlere Unternehmen existieren in Rheinland-Pfalz finanzielle Hilfen des Landes in Form von Konsolidierungsprogrammen. Diese sind allerdings so angelegt, dass das Unternehmen einen Eigenbeitrag leisten muss und die Hausbanken mitziehen müssen. Die Landesförderung wird über die ISB betreut. Die IMG (Rheinlandpfälzische Immobilienmanagement-Gesellschaft) stellt Grundstücke für Unternehmen zur Verfügung, aber nur dann, wenn die entsprechende Kommune sich auch engagiert. Dieses Modell schließt ausdrücklich betriebliche Sanierungen aus, greift u.a. bei Neuansiedlungen und Standortverlagerungen in der Wachstumsphase.

In Rheinland-Pfalz ist darüber hinaus insbesondere das Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit ein Ansprechpartner bei betrieblichen Krisensituationen. Das Ministerium

---

74 Bspw. führte Arbeit und Leben in Kooperation mit dem Arbeitsamt ein mit Landes- und EU-Mittel finanziertes Qualifizierungsprojekt durch, das präventiv angelegt war und während der betrieblichen Umstellungsphase Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen weiterbildete.

75 Ein weiteres Ergebnis war die Forderung einer Innovationsstelle für die Region. Diese Idee wurde von den politischen Vertretern der Region aufgegriffen und von diesen mit finanzieller Unterstützung des Wirtschaftsministeriums an der Universität die Innovations- und Managementgesellschaft gegründet.



begleitet über die Arbeitsmarktpolitik die Umbrüche in der rheinland-pfälzischen Wirtschaft mit insbesondere betriebsnahen Instrumenten und Programmen. Dazu wurde zum Ende der 1990er Jahre der Bereich der beschäftigungssichernden Unterstützungsmaßnahmen in Betrieben ausgebaut. Über den Förderschwerpunkt "Betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik" werden betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen, wie z.B. über die Arbeitszeitberatung, das Projekt "Job rotation" und die Errichtung einer arbeitsmarktpolitischen Unterstützungsstruktur für Klein- und Mittelbetriebe", begleitet und unterstützt.

Mit dem Landesprojekt "Aufbau eines Frühwarn- und Monitoringsystems", das von der TBS-Rheinland-Pfalz durchgeführt wird, soll frühzeitig auf betriebliche Krisen und auf einen anstehenden Beschäftigungsabbau reagiert werden. Ansprechpartner sind hier die regionalen Akteure, wie Wirtschaftsförderung, Betriebsrat, Banken und Kammern. Innerhalb des Projektes werden vom Arbeitsministerium

1. ein Handbuch über Qualitätssicherung in der Arbeitsmarktpolitik,
  2. der Aufbau eines arbeitsmarktpolitischen Informationssystems, die über die Informationen der Bundesanstalt für Arbeit hinaus gehen und
  3. die Regiestelle für Arbeitsmarktpolitik in Kaiserslautern
- gefördert (Jensen 1999:109ff.).

### **3.1.5.4 Die Konsolidierungspolitik in Kaiserslautern**

Kaiserslautern befindet sich schon seit einigen Jahren im wirtschaftlichen Wandel. Auslöser waren zum einen die Umbrüche in der Schuh- und Textilindustrie, im Maschinenbau und in der Entspannungspolitik. Vor allem der Rückzug der Amerikaner aus der Westpfalz wurde in den 1990er Jahren durch vielfältige EU, Bundes- und Landes-Konversionsprogramme aufgefangen. Negative (Beschäftigungs-)Folgen sind nicht mehr zu spüren. So sind heute auf den Konversionsstandorten mehr Menschen beschäftigt als noch vor einigen Jahren. Im Umfeld der Universität kristallisieren sich in letzter Zeit Schwerpunkte im IT-Bereich und im Umweltbereich heraus.

Konkrete Ansprechpartner für (Krisen)Unternehmen sind in Kaiserslautern der Oberbürgermeister, der Landrat, die Gewerkschaften (vornehmlich der DGB und die IG-Metall), die Wirtschaftsförderungsgesellschaft mit der Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik und eine Reihe von Einrichtungen der Beschäftigungsförderung. Die einzelnen Kammerorganisationen spielen in Kaiserslautern keine Rolle. Außer den verschiedenen BQGen und der Regiestelle gibt es keine spezielle auf Krisenunternehmen ausgerichtete Einrichtungen oder Instrumente der Kommune bzw. der Region. Die regionalen Akteure arbeiten im konkreten Krisenfall eher mit weichen Instrumenten wie Beratung, Moderation und Vermittlung. Dabei werden Qualifizierungsmaßnahmen der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten über Transfergesellschaften durchgeführt. Die finanzielle Seite wird gewöhnlich über die Landesebene - über die ISB - abgedeckt.

### **3.1.6 Fallstudie Leipzig**

#### **3.1.6.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Leipzig versteht sich als eine der wirtschaftlich wichtigsten Großstädte in Deutschland, deren Bedeutung weit über den mitteldeutschen Wirtschaftsraum hinaus reicht. Die Stadt kann auf eine über 850jährige Tradition als Messestandort zurückblicken.

Die Entwicklung der Leipziger Wirtschaft ist in den letzten Jahren durch einen rasanten Strukturumbbruch zu kennzeichnen. Von 100.000 Industriearbeitsplätzen Ende der 1980er Jahre sind 1999 noch ca. 13.000 vorhanden. Leipzig war zu DDR-Zeiten das Zentrum der metallverarbeitenden Industrie; Schwerpunkte waren der Bau von Maschinen und Anlagen für den Bergbau. Heute ist eine Konzentration sowohl im metallverarbeitenden Gewerbe als auch im industriellen Sektor allgemein auf drei noch verbliebene Bereiche festzustellen:

- Montagebetriebe im Anlagenbau mit ca. 3.000 Beschäftigten,
- Maschinen- und Sondermaschinenbau mit knapp 2.000 und
- Gießereibetriebe mit ca. 1.300 MitarbeiterInnen (vgl. IGM Netz-News 2/99: 2).

Dem Niedergang der Leipziger Industrie stand ein beinahe explosionsartiges Wachstum von Unternehmen in der Bauwirtschaft und im Dienstleistungsbereich gegenüber. Diese Entwicklung führte auch zur zeitweisen Charakterisierung Leipzigs als "Boomtown". In den letzten fünf Jahren hat sich die Dynamik allerdings spürbar abgeflacht, gerade der Bausektor leidet am Abbau überschüssiger Kapazitäten.

Die Wirtschaftsstruktur Leipzigs im Jahre 1997 spiegelt diese Entwicklung wider: 13,7% (14,4% 1998 nach neuem Gebietsstand<sup>76</sup>) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind in der Wirtschaftsabteilung Energie, Wasser, Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe tätig, 12,1% im Baugewerbe, 11,6% im Handel und 39,7% im Bereich Dienstleistungen (alles in allem sind über 60% der Beschäftigten im sog. Tertiären Sektor beschäftigt). Der Verlust der industriellen Arbeitsplätze konnte durch den Aufschwung in den Bereichen Dienstleistungen und Bau jedoch nicht kompensiert werden, so dass erhebliche Probleme auf dem Arbeitsmarkt entstanden: die durchschnittliche Arbeitslosenquote lag 1999 bei 18,3% (Frauen 18,0%; Männer 18,6%, vgl. Tabelle 6 im Anhang). Alles in allem profitieren die Frauen von Leipzigs dynamischerem Dienstleistungssektor.

Dramatisch verändert hat sich die Betriebsgrößenstruktur des Verarbeitenden Gewerbes innerhalb der Leipziger Wirtschaft. Von den insgesamt etwa 820 Betrieben haben lediglich 15% mehr als 20 Beschäftigte (Stadt Leipzig: Wirtschaftsbericht 1997/98). Die größten Betriebe im metallverarbeitenden Bereich sind derzeit die IMO GmbH (Industriemontagen Leipzig GmbH) mit 500, Siemens ZN mit 1.100 und die Bildschirmtelefonwerk Siemens mit 1000 Arbeitskräften. Entsprechend dieser Konstellation gelten Betriebe mit 200 Beschäftigten bereits als groß.

Das Leitbild für die weitere städtische Entwicklung ist unter das Motto „Leipzig – Stadt der Unternehmenden“ gestellt worden. Zur Stärkung des Standorts sollen vorhandene industrielle Kerne (Druck- und Verlagsindustrie, Elektrotechnik, Maschinenbau, Metallerzeugnisse, Gießereitechnik) erhalten und zukunftssträchtige Zweige (Medienwirtschaft, Dienstleistungen) entwickelt werden. In den letzten Jahren wurden (Infra-)Strukturen geschaffen, die die Bemühungen, auf dem stark umkämpften Messemarkt wieder Fuß zu fassen, unterstützen sollen. Außerdem ist man dabei, die Kapazitäten in (wirtschaftsnaher) Forschung und Entwicklung spürbar auszuweiten.<sup>77</sup>

---

76 Der Gebietsstand Leipzigs wurde zum 1.1.1999 durch diverse Eingemeindungen deutlich verändert. Dies schlägt sich u.a. nieder in den statistischen Daten zur Bevölkerungs-, Beschäftigungs- und zur Entwicklung der Arbeitslosigkeit, so dass Vergleiche mit dem Zeitraum vor den Änderungen nur sehr eingeschränkt möglich sind.

77 Zum Befragungszeitpunkt lagen dem Regierungspräsidium die Entwürfe für eine „Leipziger Stiftung für Innovation und Technologietransfer“ und für eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft vor, beide sollen aus dem Verkaufserlös eines Teils der Stadtwerke finanziert werden. Mittlerweile (Stand Januar 2001) liegt die Genehmigung des Regierungspräsidiums vor. Die Satzung der

### 3.1.6.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure

#### ***Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig***

Den Kern der Leipziger Kommunalen Wirtschaftsförderung bildet ein Amt im Dezernat Wirtschaft. Während andere Aufgaben wie die Errichtung und der Betrieb von Gründer- und Technologiezentren ausgelagert wurden, wurde also die verwaltungsinterne Anbindung der Wirtschafts- und auch die der Beschäftigungsförderung bisher beibehalten. Letztere ist im Verwaltungsdezernat angesiedelt. Insgesamt beurteilen die befragten Dezernatsvertreter die Konstruktion des in der Verwaltung eingebundenen Kerns der Wirtschaftsförderung als vorteilhaft, weil so auf informellen Wegen über die Abstimmung mit den anderen für die wirtschaftliche Entwicklung relevanten Ämtern einiges erreicht werden kann.

Auch die Leipziger Wirtschaftsförderung hat sich in den letzten Jahren verstärkt der Bestandspflege zugewandt. Die jeweils für einen Sprengel zuständigen städtischen „Betriebsberater“ sollen durch regelmäßige Betriebsbesuche und kompetente Beratung in allen Belangen, die von Seiten der Kommune beeinflussbar sind (baurechtl. Fragen, Gewerbeflächen etc.) und in Fragen, die mit der Fördermittelakquisition zusammenhängen, gewährleisten, dass kleine und mittlere Betriebe mit ihren Anliegen ebenso schnell und effektiv zum Zuge kommen wie Großunternehmen. Dem gleichen Ziel verpflichtet sind die „Lotsen“, die über die Dienstzeit hinaus erreichbar sind und Unternehmerinnen und Unternehmer auf den Wegen durch die Verwaltung begleiten sollen (vgl. Stadt Leipzig: Lotse durch die Stadtverwaltung o.J.). Des Weiteren werden regelmäßig Informationsveranstaltungen zu relevanten Themen angeboten und es wurde ein „Beirat für Wirtschaft“ (s. u.) eingerichtet.

Im Umgang mit Unternehmen in Schwierigkeiten gilt folgende Grundregel: die Stadt Leipzig engagiert sich mit ihren Mitteln nur in Betrieben, die keine regionalen Wettbewerber haben und Branchen angehören, in denen keine Überkapazitäten bestehen (damit ist z.B. eine Hilfe im Baugewerbe schon fast ausgeschlossen). Man unterscheidet nach zwei Phasen bzw. Problemgruppen:

1. Im Vorfeld einer Insolvenz wird ein Engagement für die Kommune als problematisch eingeschätzt, weil ihr vorgeworfen werden könnte, einen Beitrag zur Insolvenzverschleppung<sup>78</sup> geleistet zu haben. In dieser Phase könne man als

---

Stiftung ist bewusst so offen gestaltet, dass ein späterer Übergang der kommunalen Wirtschaftsförderung auf die Stiftung möglich ist. Die Instrumente sollen deutliche Akzentverschiebungen in der städtischen Wirtschaftsförderung mit sich bringen: zum einen sollen innovationsfördernde Strukturen merklich verbessert und zum anderen sollen mit verhältnismäßig kleinen Beteiligungen der Stadt Lead-Investoren zu einem – wenn möglich größeren - Engagement motiviert werden. „Im Vergleich zur herkömmlichen kommunalen Unternehmensförderung in Form von verlorenen Zuschüssen, von Negativsubventionen (Steuer-, Gebührenerlasse) und von Realförderung (Aufträge, Grundstückskaufpreise), von Beratung und von Strukturförderung über Gewerbegebiete und Technologiezentren entstehen völlig neue Möglichkeiten...“ (Stadt Leipzig Ratsversammlung, Vorlage des Oberbürgermeisters zur Ratsversammlung, Drucksache Nr.: DS III/393: 47)

- 78 Ist das Schuldnerunternehmen eine Kapital- oder gleichgestellte Personengesellschaft, besteht Insolvenzantragspflicht, sobald die Gesellschaft zahlungsunfähig oder überschuldet ist. Werden diese Insolvenzgründe im Rahmen eines außergerichtlichen Sanierungsversuchs nicht vorweg vollständig beseitigt, kann dies für die betroffenen Gläubiger zu haftungsrechtlichen Folgen wegen Insolvenzverschleppung führen.

Leipziger Wirtschaftsförderer dort Einfluss nehmen, wo keine innerbetrieblichen Probleme zum Handeln zwingen, sondern äußere Schwierigkeiten mit dem Standort, der Baugenehmigung, evtl. Ausnahmeregelungen oder Bebauungsplanänderungen eine bedrohliche Situation in sich bergen. Wenn innerbetriebliche Probleme vorliegen kann u.U. mit der Finanzierung von 1, 2 oder auch 3 Beratertagen von Dritten geholfen werden. Diese Förderung ist nicht ganz uneigennützig, da sich die Stadt auf diese Weise selbst ein grobes Bild über die Situation des Betriebes verschaffen kann. Solche Beratungen, aber auch Umzugsbeihilfen, befristete Mietzuschüsse etc. kann die Wirtschaftsförderung aus einem Haushaltstitel „Zuschüsse für Gewerbeansiedlungen“ finanzieren, eine Art Feuerwehrtopf (im Jahr 2000 angesetzt auf 350.000 DM).<sup>79</sup> Wenn sich herausstellt, dass das Unternehmen im Kern gesund ist, sind Gespräche mit dem Stadtsteueramt und den Stadtwerken mit dem Ziel, auf eine Stundung von Forderungen hin zu wirken, durchaus möglich und auch Realität. Darüber hinaus wird das Unternehmen in Gesprächen mit Banken begleitet, was u.U. die Folge hat, dass die Bank ihre Haltung aufgrund des Engagements der Stadt doch noch einmal überdenkt.

2. Auch nach dem Einstieg des Insolvenzverwalters ist die Finanzierung von Beratungsleistungen im Einzelfall möglich, so wurde in einem Fall z.B. - in Abstimmung mit dem Verwalter - ein Berater bis hin zum Interessenausgleich finanziert. Ansonsten sieht sich die Stadt wie alle anderen Gläubiger im Verfahren auch zum Forderungsverzicht verpflichtet. Es würden allerdings keine vorschnellen Konzessionen gemacht, die andere Gläubiger, vornehmlich die Banken, aus der Pflicht nähmen. Je nach Fall werden auch darüber hinausgehende Möglichkeiten genutzt, so z.B. die Beteiligung an einer Auffanggesellschaft im Rahmen der de-minimis-Regel, wenn bei entsprechender Auftragslage die Chance besteht, im Laufe eines Jahres wieder bezahlte Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt erreichen zu können. Häufiger geht es aus Sicht der Wirtschaftsförderung in dieser Phase darum, arbeitsmarktpolitische Instrumente einzusetzen und zu stützen. Ihr eigener Beitrag besteht dann in der Kofinanzierung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft. Finanzierungspartner ist in aller Regel die Arbeitsverwaltung mit eigenen und Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds; u.U.

---

Zum Eintritt dieses Tatbestands muss zunächst eine Insolvenzantragspflicht nach § 64 I GmbHG, § 92 II AktG, §§ 130a I, 177a HGB oder § 99 I GenG bestehen, die von Seiten des bedrohten Unternehmens nicht nachgekommen wird. Dies ist bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung der Fall. Mögliche Täter der Insolvenzverschleppung sind Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Liquidatoren und Abwickler, sowie nach der Rechtsprechung auch der sog. „faktische Geschäftsführer“, d.h. jemand, der – ohne zum Organ des Unternehmens bestimmt zu sein – die Geschäfte der Gesellschaft *tatsächlich* wie ein vertretungsberechtigtes Organ führt. Voraussetzung für die Begehung der Insolvenzverschleppung ist, dass dem Täter zumindest Fahrlässigkeit nachgewiesen werden kann, also die „im Verkehr übliche Sorgfalt“ nicht beachtet wurde.

Tragen die Gläubiger selbst durch interne Einwirkung auf die satzungsmäßigen Geschäftsleiter zur Insolvenzverschleppung bei, ohne selbst nach außen hin als Geschäftsleiter aufzutreten (dann „faktischer“ Geschäftsführer), so können sie als Anstifter oder Gehilfen ebenfalls haftbar gemacht werden. Bei ihnen muss aber mindestens ein bedingter Vorsatz vorliegen, d.h., die Gläubiger müssen von der Insolvenzantragspflicht gewusst und die Verschleppung „billigend in Kauf genommen“ haben. Hierunter könnten auch die Banken oder anderen Institutionen, die das Unternehmen konsolidieren wollen, fallen.

- 79 Bei der Finanzierung solcher Beratungen bedient sich die Stadt eigener und nicht etwa Mittel anderer Institutionen, um zum einen kurzfristig handeln zu können, zum Zweiten mehr Einfluss auf den Prozess zu behalten und zum Dritten ein Signal an die Unternehmen zu geben, nach dem Motto „Wir reden nicht nur, sondern wir nehmen selbst Geld in die Hand, um zu helfen“. Meist sei der so erzielte Effekt größer als die ausgehändigte Summe.

kann der Freistaat Sachsen als Partner gewonnen werden. Solche Projekte werden aus dem separaten Haushaltstitel „innovative Arbeitsmarktprojekte“ finanziert (1999 dotiert mit 800.000 DM). Pro Jahr werden ein bis zwei Projekte im Zusammenhang der Rettung von Betrieben gefördert 1999 waren es eine übertragende Sanierung und Unterstützung bei einer Unternehmensumstrukturierung mit dem Ziel die Arbeitsplätze zu erhalten.

Direkte finanzielle Förderungen durch Darlehen, Bürgschaften etc. für gefährdete Unternehmen gibt es also nicht. Auch die in Fußnote 78 angesprochene Konzeption zur Neuausrichtung der städtischen Wirtschaftsförderung sieht eine Beteiligung an Unternehmen in Schwierigkeiten vor der Insolvenz nicht vor. Festgehalten wurde diese Maxime erstmals im Ratsbeschluss vom 15. Juli 1998. Dort wurde der Verwendungszweck in für unsere Fragestellung entscheidenden Punkten eingeschränkt bzw. konkretisiert: „In den Satzungen wird geregelt, dass sich weder die Stiftung bzw. der Fonds, noch eine ihrer Beteiligungen an der Sanierung von Unternehmen finanziell beteiligen darf. Davon ausgenommen sind Unternehmen, die im Zuge eines Insolvenzplanes durch übertragende Sanierung fortgeführt werden und die Alleinstellungsmerkmale<sup>80</sup> hinsichtlich der Produkte und/oder Leistungen für Leipzig und die Region aufweisen.“ (Beschluss der Ratsversammlung vom 15.07.1998) Dieser Beschluss wurde mit der Genehmigung des Regierungspräsidiums im September 1999 nochmals untermauert.

Betont werden die Möglichkeiten, Einfluss auf die Auftragsvergabe aus dem kommunalen Umfeld zu nehmen. In diesem Zusammenhang werden insbesondere drei Ansatzpunkte gesehen und verfolgt: Erstens wird auch im Rahmen der Haushaltskonsolidierungen darauf geachtet, das städtische Auftragsvolumen konstant zu halten. Zweitens orientiert die Stadt darauf, die Aufträge in Losgrößen zu vergeben, damit klein- und mittelständische örtliche Betriebe bessere Wettbewerbschancen haben und drittens werden die Bestimmungen der Verdingungsverordnungen VOL und VOB extensiv ausgelegt. In Leipzig gilt die Maxime, dass zur Beurteilung des „wirtschaftlichsten“ Angebots nicht das vordergründig billigste gewählt wird, sondern Faktoren wie Qualität der Ausführung, Service und spätere Wartungskosten (in diesem Zusammenhang spielt auch die Verfügbarkeit<sup>81</sup> eine bedeutende Rolle) mit einfließen (vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.3 und 2.4). Damit will man erreichen, dass regionale Betriebe mit großen überörtlichen Unternehmen konkurrieren können. Längerfristig spare die Stadt wahrscheinlich sogar, weil sich „Schnäppchen“ im Nachhinein nicht selten als „Groschengrab“ erwiesen (vgl. Redebeitrag der SPD-Fraktion zur Sondersitzung des Stadtrates am 7.10.1998).

Die Möglichkeit, Einfluss auf die Auftragsvergabe zugunsten regionaler oder kommunaler Betriebe zu nehmen, wurde z.B. infolge des Schneider-Konkurses genutzt. Viele kleine Handwerksunternehmen kamen in Schwierigkeiten, so dass die kommunale Wirtschaftsförderung die städtischen Wohnungsbaugesellschaften mobilisiert hat, etwaige Arbeiten an diese Kleinbetriebe zu vergeben. Dies sei selbstredend unverbindlich und vollziehe sich im informellen Raum.

Diese Instrumente können aber nur wirkungsvoll eingesetzt werden, wenn ein Höchstmaß an Information und Kommunikation zwischen Wirtschaftsförderung, Wirtschaft und Arbeitnehmervereinigungen gewährleistet ist. Deshalb wurden zwei

---

80 Die Kategorie „Alleinstellungsmerkmal“ zielt auf die Nicht-Zugehörigkeit zu einem Konzern und die regionale Bedeutsamkeit des Betriebes ab.

81 Wenn z.B. ein Bestandteil einer Immobilie ausgetauscht werden muss und es drei bis vier Tage dauert, bis jemand von außerhalb sich dieser Frage annimmt, entstehen zwischenzeitlich Kosten, weil die Immobilie nicht oder zumindest nicht in der erforderlichen Form genutzt werden kann. Diese Kosten sind mit in die Abwägung einzubeziehen.

Foren ins Leben gerufen:

Das „Forum für Wirtschaft und Arbeit“ soll die Möglichkeit zur organisierten vom Einzelfall losgelösten Meinungsbildung von Wirtschaft, Politik und Verwaltung bieten. Die Wirtschaft wird durch ihre organisierten Interessenvertretungen (Kammern, Verbände, Unternehmer- und Arbeitnehmervereinigungen) beteiligt. Es wird fallweise zu Schwerpunktthemen unter Vorsitz des Oberbürgermeisters oder des Beigeordneten für Wirtschaft tagen. Für den Wirtschaftsdezernenten ist dieses Forum eine Art regionales Bündnis für Arbeit.

Der „Beirat für Wirtschaft“ soll noch einmal gezielt die Interessen und Bedarfe der Wirtschaft bündeln. Die Mitglieder sind ausgewählte Unternehmensvertreter, die über ihr eigenes Unternehmen hinaus einen Bereich der Wirtschaft repräsentieren sollen. Dieser Beirat berät das Dezernat Wirtschaft.

Über die kommunale Ebene hinaus ist die Stadt Leipzig auch im „Regionalforum Leipzig/Westsachsen“ aktiv, das mittlerweile von der Regionalbeauftragten der IAS82 koordiniert wird.

## **Gewerkschaften**

Wie oben bereits angemerkt, sind auf Gewerkschaftsseite in jüngerer Zeit v.a. die IG BAU und seit vielen Jahren schon die IG Metall von Strukturumbrüchen betroffen. Die IG BAU versucht mit den Instrumenten Kurzarbeit, Vergabe-ABM und Beschäftigungsgesellschaften die Situation zu entspannen.

Auch die Strategie der IG Metall hat sich im Laufe der Jahre verändert. Bis etwa 1997/98 habe man im wesentlichen Konkursbegleitung machen können, was sich auch an den Beschäftigungssicherungstarifverträgen zeige, die häufig – zumindest für den Unternehmenserhalt - zu spät einsetzen. Ein geeignetes Instrumentarium, das es erlaubt hätte, bereits vor dem Konkurs einzugreifen, habe nicht zur Verfügung gestanden. Mittlerweile habe sich die Situation auch insoweit entspannt, als eine Tendenz der Konsolidierung der noch verbliebenen Unternehmen zu beobachten sei, und die gelte es zu stützen. Dies geschieht auf mehreren Wegen:

- Umstrukturierung begleiten, d.h. Aus den Erfahrungen der Nachwendejahre heraus hat die IG Metall-Verwaltungsstelle die Schlussfolgerungen gezogen, dass die Entwicklung in den Betrieben – auch in denjenigen, die halbwegs laufen, - genau beobachtet werden muss. Hier werden Hilfen in Sachen Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung etc. angeboten.
- Betriebspolitische Arbeit durch Netzwerke, d.h. die Einbindung der Betriebe aus den für die IG Metall besonders wichtigen Branchen Maschinenbau, Gießereien und industrielle Dienstleistungen in sogenannte Branchennetzwerke. Nicht selten handelt es sich um Nischenproduzenten, die von einem Großabnehmer abhängen. Dies gilt insbesondere für die Gießereien, die der Automobilindustrie zuliefern. Von den 10 bestehenden Gießereibetrieben waren neun schon einmal im Konkurs, konnten aber bislang gehalten werden. Die oben angesprochenen Branchennetzwerke sollen auch die Funktion erfüllen, Probleme aufzudecken und Strategien zu entwickeln, z.B. wenn es um die Frage geht, die Einkaufspolitik der (westdeutschen) Automobilhersteller zu beeinflussen.
- In Foren mitarbeiten, d.h. die Arbeit in eher politischen Netzwerken, die gleich in zwei Spielarten vertreten sind: das auf den Regierungsbezirk ausgelegte

Regionalforum Westsachsen und das Forum Wirtschaft und Arbeit der Stadt Leipzig.

- Politischen Druck organisieren, d.h. bei akuter Bedrohung eines Betriebes insbesondere durch konzernstrategisch motivierte Schließungsentscheidungen wird im Rahmen eines Aktionsbündnisses über phantasievolle Protestaktionen etc. für Öffentlichkeit gesorgt. In diesem Bündnis finden sich wiederum hochrangige VertreterInnen des Regierungspräsidiums, der Stadt Leipzig, der Kammern, der Gewerkschaften, des Arbeitsamts und anderer wirtschaftsrelevanter Institutionen. Dies sind zu einem beträchtlichen Teil dieselben Personen, die auch in den oben genannten Foren zusammenarbeiten; in Leipzig habe sich dadurch im Laufe der letzten Jahre so etwas wie eine Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit herausgebildet.

Für die Bearbeitung komplexerer Fragestellungen greift die IG Metall auf Beratungsinstitutionen zu. Wenn es um die Rettung eines Unternehmens geht, kann es z.B. notwendig werden, ein alternatives Unternehmenskonzept vorzulegen, um mit dem Investor qualifiziert verhandeln zu können.<sup>83</sup> Die Erstellung eines solchen Konzeptes wird in aller Regel von der IAS finanziert.

## **IHK**

Der Runde Tisch Leipzig war der erste von insgesamt 23 Runden Tischen, die die DtA seit 1995 flächendeckend in Ostdeutschland aufgebaut hat<sup>84</sup>. Er gilt gerade im Bereich der klein- und mittelständischen Betriebe als ausgesprochen erfolgreich, was auch mit der oben bereits beschriebenen Zusammenarbeit verschiedenster Akteure zusammenhängen dürfte. So melde z.B. das Amtsgericht die Anträge auf Gesamtvollstreckung der zuständigen Kammer, die dann ggf. aktiv werde. Die Körperschaft Stadt Leipzig ist nicht offiziell Mitglied am Runden Tisch, es bestehen aber Kontakte. Bei Bedarf werden Betriebe von Mitgliedern des Runden Tisches an die kommunale Wirtschaftsförderung vermittelt, oder wenn sich in diesem Gremium Probleme herauskristallisieren, die von Seiten der Stadt gelöst werden können, schaltet sie sich ein.

## **Regionalforum Leipzig/Westsachsen**

Ziel des Regionalforums, das in einer Regionalkonferenz 1995 seinen Auftakt nahm, ist es, über in der Region erarbeitete Leitprojekte die Entwicklung der Region Leipzig-Westsachsen voranzutreiben. Die regionalen Akteure sind sich – nachdem zu Beginn der 90er Jahre die industrielle Basis zugunsten der Dienstleistungen vernachlässigt wurde – mittlerweile darin einig, dass die noch verbliebenen Reste und die neu gegründeten Teile der industriellen Basis erhalten und ausgebaut werden müssen; u.a. werden im Regionalforum Konzepte für die ansässigen Gießereien erarbeitet, um deren Überleben zu sichern.

Im Hinblick auf einzelne Unternehmen in Schwierigkeiten kommt die Zusammenarbeit mit der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen wie folgt zum Tragen: Zum einen ist es möglich, über die Stiftung Beratungsleistungen zu beziehen, die für die Unternehmerin bzw. den Unternehmer kostenneutral sind. Entsprechende Anfragen kommen a) von den Wirtschafts- und Sozialpartnern (Geschäftsführung, Betriebsrat, Gewerkschaft) oder

---

83 Je nach Problemlage bzw. Bedarf (Betriebsrätequalifizierung, alternatives Konzept, Arbeitszeitmodelle, Flexibilisierungsmodelle) arbeitet sie dabei mit verschiedenen Institutionen zusammen, deren jeweilige Tätigkeit entweder aus dem Betriebsräteberatungsfonds oder aus Mitteln der Stiftung IAS oder der Otto Brenner Stiftung finanziert wird.

84 Zu Funktionsweise, Finanzierung und weiteren Planungen von Seiten der DtA vgl. die Fallstudie Bielefeld und Hochmuth/Ziegler 1999a und c.

b) allerdings eher selten von öffentlichen Gebietskörperschaften. Zum anderen wurden unter dem Dach des Forums z.T. recht spektakuläre Aktionen zur Rettung von Unternehmen eingeleitet. Kammern, öffentliche Hand, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände waren in sieben Fällen jew. spezifisch zusammengesetzt und unter Schirmherrschaft des Regierungspräsidiums aktiv, um die Schließung von Betrieben bzw. den Abbau von Arbeitsplätzen im gesamten Regierungsbezirk zu verhindern. Zumeist handelte es sich um Betriebe, die – aus welchen Gründen auch immer - von ihrer westlichen Konzernmutter abgestoßen werden sollten. Inwieweit diese recht pressewirksamen politischen Aktionen zum Erhalt der Unternehmen beitragen konnten, ist schwer zu beurteilen. Die IG Metall schätzt dies optimistisch ein: so ist in den Netz-News 2/99 zu lesen, dass durch solche Aktionen in den letzten drei Jahren in sieben Betrieben Arbeitsplätze bzw. die Betriebe selbst gerettet werden konnten (vgl. IG Metall 1999).<sup>85</sup>

Parallel zu den politischen Aktivitäten gibt es eine „Arbeitsebene“, die sich in Form einer Arbeitsgruppe „Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarkt“ mit dieser Problematik beschäftigt. Dort sind die Wirtschaftsförderungsämter der Kreise und der Städte, das Regierungspräsidium, das Arbeitsamt, die Gewerkschaften, die Kammern und die Unternehmerverbände vertreten.

### **3.1.6.3 Landespolitik Sachsen**

Wie bereits im Zusammenhang mit der Fallstudie Chemnitz erläutert, stellt der Freistaat Sachsen Unternehmen in Schwierigkeiten ein weit gefächertes, an unterschiedlichen Problemen ansetzendes Hilfsangebot zur Verfügung. Die Akteure in Leipzig nutzen dieses Angebot in unterschiedlicher Weise. Während die Kommunale Wirtschaftsförderung ihre Aufgabe im wesentlichen darin sieht, die Unternehmen diesbezüglich zu beraten und evtl. bei Gesprächen mit dem Wirtschaftsministerium zu begleiten, nutzen die gewerkschaftlichen Akteure das Angebot der IAS, einer drittelparitätisch von Gewerkschaften, Arbeitgeberverband und dem Freistaat Sachsen geführten, regional gegliederten Einrichtung. Diese Stiftung vermittelt und finanziert BeraterInnen und Sachverständige, die u.a. zur Ursachen- und Situationsanalyse im Betrieb und im Zuge der Erstellung von Sanierungs- und Konsolidierungskonzepten benötigt werden. Darüber hinaus forciert sie den Aufbau von Branchennetzwerken, die u.a. prophylaktisch wirken können und sollen (vgl. Fallstudie Chemnitz und Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1996a; Hochmuth/Ziegler 1999).

### **3.1.6.4 Die Konsolidierungspolitik in Leipzig**

Die Aktivitäten im Raum Leipzig sind in zwei unterschiedliche Stränge zu unterteilen: Da ist zum einen der „stille“, über die kommunale Wirtschaftsförderung gehende Strang, wo versucht wird mit Beratung, Beteiligung an der Investorensuche, Forderungsverzichten und offensiver Vergabepolitik sowie mit finanziellem Engagement

---

85 Die Aktion bei Hartmann & Braun sei symbolisch für diese Art der Auseinandersetzung in Leipzig. Die westdeutsche Mutter hatte Ende 1997 die Schließung des 200 MitarbeiterInnen starken „profitablen“ Standorts für Mess- und Prozesstechnik in Leipzig angekündigt. Übrig bleiben sollte lediglich ein Vertriebsbüro. „DGB und IG Metall, die Stadtverwaltung und das Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer (IHK), Handwerkskammer und sogar der Unternehmerverband beteiligen sich“ an einer Unterschriftenaktion. „Einige Firmen drohen damit, Hartmann & Braun künftig nicht mehr bei der Auftragsvergabe zu berücksichtigen. Betriebsrat und Gewerkschaft erarbeiten alternative Konzepte aus, die ein Überleben sichern sollen... Und in der Nikolaikirche hält Pfarrer Führer sein Friedensgebet für die Beschäftigten: „Wir werden uns nicht Kleinkriegen lassen.““ (IGM Netz News 2/99: 3)



(z.B. bei dem Einsatz von Beraterinnen oder Beratern und der Kofinanzierung von arbeitsmarktpolitischen Projekten) zu unterstützen.

Zum anderen handelt es sich um den Strang, der breiten politischen Druck paart mit konzeptionellen Vorschlägen zur Unternehmensfortführung vor Ort.. Dieser Strang ist über die Stadtgrenzen hinaus regional auf den Regierungsbezirk ausgerichtet.

Die Arbeit der wirtschafts- und sozialpolitischen Akteure in der Stadt Leipzig – und darüber hinaus in der Region – zeichnet sich durch eine starke Konsensorientierung aus. Institutionell spiegelt sich dies gleich in zwei Foren wider: im „Forum für Wirtschaft und Arbeit“ Leipzig und im Regionalforum Leipzig/Westsachsen. Bemerkenswert sind einerseits die gute Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und IHK in beiden Foren und andererseits der starke persönliche Einsatz des Regierungspräsidenten im Regionalforum auch und gerade, wenn es um die Rettung von bedrohten Unternehmen geht.

Hervorzuheben an der Leipziger Situation ist außerdem, dass die in Theorie und Praxis häufig geforderte Verzahnung von Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik (vgl. stellvertretend für viele Bruch-Krumbein/Hochmuth 1996) in der Foren- und Gremienarbeit offenbar großgeschrieben und darüber hinaus durch die erfahrungsgemäß noch schwieriger durchzusetzende teilweise Koppelung von Wirtschaftsförderungs- und Arbeitsmarktmitteln gestützt wird.

### **3.1.7 Fallstudie Mannheim**

#### **3.1.7.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Mannheim ist nach der Landeshauptstadt Stuttgart die zweitgrößte Stadt in Baden-Württemberg. Sie ist von jeher ein traditioneller Industriestandort mit Schwerpunkten im Maschinenbau, in der Elektroindustrie und im Straßenfahrzeugbau. Die wirtschaftliche Situation des Standortes galt bis in die 1970er Jahre als gut. Mit der Schließung des namhaften Strebel-Werkes im Jahr 1972 verlor die Stadt von einem auf den anderen Tag über 2.000 Arbeitsplätze. Die Betriebsschließung und die damit ausgelöste Konkurswelle in der mittelständischen Wirtschaft traf Mannheim unvorbereitet. In der Folgezeit fand ein massiver Arbeitsplatzabbau statt. Die Arbeitslosigkeit stieg rapide an. Neue Unternehmensansiedlungen konnten diese Entwicklung nicht auffangen, da insbesondere Großansiedlungen ausblieben. Im Gegenteil: weitere Krisenfälle, die auch in der breiteren bundesdeutschen Öffentlichkeit bekannt geworden sind, schlossen sich an, wie z.B. Draiswerke, Motorenwerke Mannheim (MWM), Zentralwäscherei Rhein-Neckar, Alcatel/SEL. Diese Krisen konnten z.T. abgewendet, ein weiterer Arbeitsplatzabbau konnte aber nicht verhindert werden. Die Entwicklung stellte sich am Beispiel einiger Betriebe wie folgt dar: Mitte der 1970er Jahre hatten z.B. die MWM 3.500 Personen beschäftigt, im Jahr 2000 waren es gerade noch 900 Beschäftigte; der Traktorenhersteller John Deere hatte in seiner Glanzzeit 5.600 Beschäftigte, heute sind es knapp 2.700.

Von dem in den 1970er Jahren begonnenen Strukturwandel hat sich die Stadt bis heute nicht erholt. Sie weist seit dieser Zeit die höchsten Arbeitslosenzahlen im "Musterlände" auf und gilt als die Kommune in Baden-Württemberg mit den massivsten Strukturproblemen vor allem in der traditionellen Metallwirtschaft. Der größte Teil der Industriearbeitsplätze ist heute in internationalen Konzernen angesiedelt. Nur etwa 10 % der Industriebeschäftigten arbeiten in Betrieben, in denen die Leitung direkt in Mannheim ansässig ist (vgl. auch die Strukturdaten in Tabelle 7 im Anhang).

Nach Auskunft des Amtes für Wirtschaftsförderung hat sich das Wirtschaftsklima im Laufe des Jahres 1999 merklich verbessert. Ein Aufschwung ist in vielen Bereichen der Wirtschaft zu verzeichnen. Das Investitionsvolumen steigt an. Neben der mittelständischen Wirtschaft investieren mittlerweile auch wieder Großunternehmen in Mannheim (vgl. Amt für Wirtschaftsförderung 2000). Allerdings wirkt sich die wirtschaftliche Erholung kaum auf die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen aus. Die Arbeitslosenquote betrug zum Jahresende 1999 im Arbeitsamtsbezirk Mannheim immer noch 11,7 %. Viele Akteure gehen davon aus, dass der Arbeitsplatzabbau in der Industrie in den nächsten Jahren weiter anhalten wird.

Die Akteure in Mannheim können auf langjährige Erfahrungen mit betrieblichen Krisenfällen zurückblicken. Der Start für die Entwicklung eines Krisenmanagements bei den Akteuren war die Schließung des Strebels-Werkes im Jahr 1972. Nach Aussagen der Akteure hatte diese Betriebsstilllegung die Verantwortlichen der Stadt inklusive IG-Metall, Oberbürgermeister, Wirtschaftsförderung, Banken, Arbeitsamt unvorbereitet getroffen. Diese Werksschließung war für die politisch Verantwortlichen ein Signal, dass die Stadt vor einem langatmigen Strukturwandel<sup>86</sup> stand, weil die Mannheimer Industriestruktur von Altindustrien geprägt war. Dort wurden u.a. Traktoren, Autobusse, Motoren, Turbinen und Generatoren produziert. Der Not gehorchend haben sich die Verantwortlichen in der Stadt (IG-Metall, Arbeitsamt, Amt für Wirtschaftsförderung usw.) zunehmend mit der Frage auseinander setzen müssen, was man im Falle von Betriebsschließungen und Personalabbau tun kann.

### **3.1.7.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

Es gibt zwei zentrale Akteure in Mannheim, die in konkreten Krisenfällen sehr eng zusammenarbeiten; das sind die IG-Metall und der Oberbürgermeister sowie das Amt für Wirtschaftsförderung. Im Bedarfsfall ziehen sie weitere Akteure hinzu.

#### ***Die kommunale Wirtschaftsförderung***

Die Wirtschaftsförderung in der Stadt Mannheim wird vom Amt für Wirtschaftsförderung wahrgenommen; diese ist in die Stadtverwaltung integriert. Im Rahmen der allgemeinen Firmenbetreuung ist die Mannheimer Wirtschaftsförderung der zentrale Ansprechpartner für Unternehmen. Sie ist die Koordinierungs- und Moderatorenstelle im Rathaus. Wenn ein Unternehmen Probleme hat, kann es sich an die Wirtschaftsförderung wenden und mit konkreter Hilfe rechnen. Es gibt eine Reihe von Hilfsmaßnahmen, die indirekt und/oder direkt von der Stadt bzw. von städtischen Gesellschaften beeinflusst werden können, um Unternehmen bei ihrer Standortsicherung zu helfen. Im Einzelfall kann es sich um Grundstücksan- wie auch -aufkauf handeln,

---

86 In diesem Strukturwandel wurde bzw. wird Mannheim von der Europäischen Kommission (EU-Förderprogramm Ziel 2) und dem Land Baden-Württemberg unterstützt. So schlug 1998 der baden-württembergische Wirtschaftsminister für Mannheim ein Impulsprogramm "Beschäftigung und Innovation für Mannheim" vor, das von den regionalen Akteuren erarbeitet werden sollte. Hintergrund dieses Vorschlags waren die negativen Folgen für Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Mannheim der wirtschaftlichen Rezession 1993/94. Die relevanten Akteure der Stadt haben gemeinsam unter Federführung des Amtes für Wirtschaftsförderung ein "Standortprogramm 1998" mit insgesamt 41 Projekten und einem Investitionsvolumen von über 300 Mio. DM erarbeitet und dem baden-württembergischen Wirtschaftsministerium unterbreitet. Die strukturellen Schwächen des Standortes Mannheim sollen mit Hilfe des Programms überwunden werden. Das "Standortprogramm 1998" ist für Mannheim bereits das dritte Programm dieser Art. Die beiden anderen sind Ende der 1980er Jahre bzw. Mitte der 1990er Jahre erarbeitet worden.

günstigere Konditionen bei der Ver- und Entsorgung, die Qualifizierung der Beschäftigten, beschleunigte Baugenehmigungen oder die schnellstmögliche Durchführung von Investitionsplanungen. In solchen Fällen handelt es sich um eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen, die durch eine Hand koordiniert werden müssen, was vom Amt für Wirtschaftsförderung geleistet wird.

Die Firmenbetreuung geht immer mehr weg von einer einzelfallbezogenen Beratung und hin zu einer ganzheitlichen Unternehmensberatung. Innerhalb der ganzheitlichen Firmenbetreuung geht es nicht nur um einzelne Fragen und Aspekte (wie z.B. welches Förderprogramm genutzt werden könnte), vielmehr verbünden sich verschiedene Akteure im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens, wie z.B. Betriebsleiter, Management vor Ort, Gewerkschaft, Betriebsrat, Stadt, um gemeinsam ein Paket an verschiedenen Maßnahmen zu schnüren. Alle Standortprobleme werden aufgelistet und die Stadt versucht zu helfen, wo immer es geht, insbesondere an der Kostenschraube mitzudrehen. In diese Fälle schaltet sich auch der Oberbürgermeister direkt ein, da dieser von verschiedensten Seiten - Betriebsleiter, Betriebsrat, Gewerkschaft - auf die betrieblichen Probleme angesprochen wird. In diesem Sinne existiert in Mannheim ein eingespieltes Frühwarnsystem, das auf persönlichen Kontakten baut. Neben diesem Personennetz betreibt die Wirtschaftsförderung auch systematisch Firmenkontakte. Dieses inoffizielle Netz arbeitet einzelfallbezogen.

### **Die Gewerkschaft**

Insbesondere wendet die Mannheimer IG-Metall ein aufeinander abgestimmtes Kriseninterventionsinstrumentarium an. Es wurde seit den ersten Erfahrungen in den 1970er Jahren von ihr entwickelt. Die IG-Metall arbeitet mit vielfältigen Instrumenten, diese reichen von Umstrukturierungs- und Fortführungskonzepten, Sozialplanverhandlungen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften bis hin zu Mitarbeiterbeteiligungen. Krisenmanagement nimmt bei der IG-Metall einen breiten Raum ein.

Der Strebel-Konkurs war vor allem für die IG-Metall der erste Fall unter dem neuen Betriebsverfassungsgesetz, mit den Instrumenten der Betriebsänderung, des Interessenausgleichs und des Sozialplans umzugehen. Die 1970er Jahre waren durch den offensiven Einsatz der damals frisch etablierten Instrumente der Betriebsverfassung gekennzeichnet - heute sind sie als eher traditionell zu bezeichnen. Die IG-Metall hatte sich auf das sog. "soziale Trostpflaster" der Abfindung konzentriert und das Ziel verfolgt, den Konkurs im gesetzlichen Rahmen bestmöglich abzuwickeln. Gleichzeitig wurde die Öffentlichkeit durch Presseberichte, Demonstrationen usw. sensibilisiert. Zunehmend setzte sich aber bei allen Beteiligten die Erkenntnis durch, dass eine Abfindung einen Arbeitsplatz nicht ersetzen kann.

Nachdem festgestellt wurde, dass diese Aktivitäten nicht auf alles und jeden Fall übertragbar waren, wurde in den 1980er Jahren der Instrumentenkasten erweitert und der Interessenausgleich um sog. Standortsicherungsvereinbarungen qualitativ ausgebaut. Es ging u.a. darum, Mitbestimmungsrechte auszubauen, Ausgründungen zu verhindern, Argumente und Strategien zur Unternehmensfortführung zu entwickeln, wie z.B. das Beschaffungsmanagement neu zu organisieren, in neue Marktnischen vorzudringen, neue Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

Mit Beginn der 1990er Jahre wurde das Thema Standortsicherung unter Aspekten wie Arbeitsorganisation, Ausbau der Fertigungstiefe, Erhalt einer Mindestanzahl von Arbeitsplätzen bis hin zu der Erweiterung der Fortführungskonzepte systematischer betrieben. Dies ging soweit, dass beispielsweise die IG-Metall ein Budget für paritätisch besetzte Kommissionen von Betrieben erstritten hatte. Dieses Geld konnte für

Auftragsarbeiten an Institute vergeben werden, die herausfinden sollten, ob sich das Werk über die Entwicklung eines neuen Produktes oder die Einführung neuer Technologien nicht besser weiterentwickeln könnte als über das von der Unternehmensplanung vorgesehene Konzept. Wenn das nicht gelang, wurden in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und qualifizierten Beschäftigten eigene Alternativkonzepte entworfen. Dies geschah mit direkter und/oder verdeckter Unterstützung von leitenden Angestellten.

Mittlerweile geht es darum, den direkten Kontakt mit den Geldgebern und Konzern- bzw. Geschäftsleitungen zu suchen, um in Verhandlungen Lösungswege über die o.g. Aktivitäten hinaus zu entwickeln. Das kann dazu führen, dass von der Unternehmensleitung mit Unterstützung der IG-Metall versucht wird, Arbeitsplätze zu halten, in dem der beabsichtigte abzustoßende Teil einem Dritten angeboten wird. Dies geht sogar soweit, dass die IG-Metall mit anderen gemeinsam einen Betrieb "fortführt" (siehe Beispiel 9 in Kapitel 3.2).

Wenn es zu einer Regelung gekommen ist, lässt sich die IG-Metall mittlerweile vertraglich festschreiben, welche Maßnahmen im Unternehmen geplant sind, um den Standort zu halten. Konkret kann es dabei um die Art der Fertigung, der Tätigkeit und um das Fabriklayout gehen aber auch um die konkrete Beschäftigtenzahl, das anvisierte Auftragsvolumen und um die Höhe der Investitionen, die am Standort Mannheim getätigt werden sollen.

Im konkreten Fall werden mit dem geschäftsführenden Gesellschafter Krisenpläne ausgearbeitet; die Gewerkschaftsvertreter begleiten und unterstützen ihn z.B. bei Bankkontakten. Hilfestellungen laufen auch über Mandate der IG-Metall-Vertreter. Diese sitzen in verschiedenen Aufsichtsräten, und es kann in bestimmten Fällen versucht werden, über diese Kontakte schneller und unkomplizierter an neue Aufträge heranzukommen. Auf diese Weise können Arbeitsplätze gesichert und die Zeit bis zur Auftragserteilung über Maßnahmen wie Arbeitszeitreduzierung und Beschäftigungssicherungstarifvertrag überbrückt werden, ohne dass der Betrieb Beschäftigte entlassen muss bzw. in Liquiditätsschwierigkeiten gerät.

Wenn all diese Aktivitäten nicht greifen, wird mit einer vor Ort tätigen Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft zusammengearbeitet.

### **3.1.7.3 Die Konsolidierungspolitik in Mannheim**

Die Standortsicherung hat in Mannheim eine lange Tradition. Seit dem Strebek-Konkurs in den 1970er Jahren gehört das betriebliche Krisenmanagement zu dem Tätigkeitsfeld der Wirtschaftsförderung und der IG-Metall. Kommunale Konsolidierungs- und Sanierungspolitik ist in Mannheim ein Zusammenspiel von Gewerkschaft und Oberbürgermeister inklusive dem Amt für Wirtschaftsförderung. Ein Unternehmen in Schwierigkeiten durchläuft bestimmte Phasen. Zunächst wird über die Gewerkschaftsarbeit mit IG-Metall, Betriebsrat und Geschäftsleitung versucht, die Krise abzuwenden. Reichen die Möglichkeiten dieser drei Parteien nicht aus, kommen weitere Akteure (Gesellschafter bzw. Banken etc.) hinzu. Oft wird auch der Oberbürgermeister eingeschaltet.

Jeder Krisenfall ist anders und erfordert unterschiedliche Wege, bedrohte Arbeitsplätze zu sichern und das Unternehmen zu halten. Die verschiedenen Maßnahmen werden in kombinierter Form eingesetzt.

- Die Stadt hilft mit Grundstücksankäufen und Verpachtungen, Stundungen und in der Vergangenheit sogar mit Krediten. Heute wird i.d.R. auf die öffentliche

Förderlandschaft zurückgegriffen.

- Die IG-Metall setzt Mitarbeiterbeteiligungen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, Fortführungskonzepte, Bestandssicherungen und Sozialplanverhandlungen ein.
- Betriebe geben Beschäftigungs- und Standortsicherungsgarantien sowie Zusagen, Investitionen am Standort vorzunehmen.

Aber wie die Erfahrungen in Mannheim bei Alcatel/SEL (siehe Beispiel 10 in Kapitel 3.2) zeigen, kann das beste Krisenmanagement von übergeordneten Konzerninteressen ganz schnell ausgehebelt werden.

### **3.1.8 Fallstudie Wilhelmshaven**

#### **3.1.8.1 Auslöser für kommunales Krisenmanagement**

Die Stadt Wilhelmshaven wurde vor ca. 130 Jahren als Marinestandort an der norddeutschen Küste gegründet. Sie ist daher traditionell marine- und behördenlastig. Dies zeigt sich im weit überdurchschnittlichen Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der statistischen Kategorie Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen und extraterritoriale Organisationen: Ende September 1999 lag dieser Wert im Arbeitsamtsbezirk Wilhelmshaven bei ca. 16%, während im Landesarbeitsamtsbezirk Niedersachsen/Bremen insgesamt nur 6,7% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dieser Kategorie zugeordnet waren. Besondere Bedeutung für den Standort Wilhelmshaven haben demnach Entscheidungen, die die Entwicklung von Bundeswehr und Marine betreffen. Im Rahmen der Konversionsbemühungen nach 1990 wurde festgelegt, dass der Standort zwar nicht vollständig aufgelöst werden solle, die Truppenstärke aber von ehemals 13.000 auf 8.500 im Jahr 2005 reduziert werden müsse. Auch die derzeitigen Diskussionen über die Bundeswehrreform führen den lokalen und regionalen Akteuren im Raum Wilhelmshaven die hohe Abhängigkeit eines großen Teils des Dienstleistungssektors von Entscheidungen auf der Bundesebene vor Augen. Immerhin scheint die bereits seit längerem feststehende Auflösung des Marineamtes mit 600 Beschäftigten im laufenden Jahr nicht ohne Kompensation zu bleiben; im gerade vorgelegten Konzept des Verteidigungsministeriums (Stand Januar 2001) soll stattdessen ein neues Marine-Logistik-Zentrum mit 1.000 Stellen entstehen.

Andererseits hat Wilhelmshaven eine relativ niedrige Industriedichte, was sich auch am geringen Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe zeigt: die entsprechenden Daten für die beiden Vergleichsräume belaufen sich auf 17,6% im Arbeitsamtsbezirk Wilhelmshaven bzw. 26% im Territorium des Landesarbeitsamtsbezirkes Niedersachsen-Bremen (vgl. Landesarbeitsamt Niedersachsen-Bremen Statistisches Sonderheft 20/00; die Werte für die Stadt Wilhelmshaven liegen für beide Kategorien etwas höher, vgl. Tabelle 8 im Anhang). Auch im industriellen Sektor wurden in den letzten 20 Jahren Beschäftigungsmöglichkeiten abgebaut: diverse Betriebe wurden geschlossen, u.a. - nach jahrelangen Schrumpfungsprozessen - die AEG-Olympia-Werke mit ehemals 12.000 Beschäftigten, die Molkerei Friesland, zwei Kammgarn-Spinnereien und auch diverse metallverarbeitende Betriebe, die sich im Zusammenhang mit der Kriegsmarinewerft etabliert hatten und inzwischen zu einem nicht unbeträchtlichen Teil Insolvenz anmelden mussten bzw. noch gefährdet sind. Die Strukturschwäche der regionalen Wirtschaft zeigt sich auch in vergleichsweise geringen Betriebsgrößen und einer hohen Abhängigkeit von externen Konzernzentralen (vgl. zur Analyse der Wirtschaftsstruktur ausführlicher ISA Consult 1995).

Insgesamt sind laut Aussagen aus der Wirtschaftsförderung in den letzten 20 Jahren ca. 20.000 Arbeitsplätze, darunter ein hoher Anteil sog. Frauenarbeitsplätze, verloren gegangen. Die Arbeitslosigkeit in Wilhelmshaven liegt – trotz der momentanen, konjunkturell bedingten leichten Erholung - schon seit vielen Jahren am oberen Ende der Skala. Sie betrug Ende des Jahres 1997 20,4%, ein Jahr später noch 18,6% und zur Mitte des Jahres 1999 17,5%. In unmittelbarem Zusammenhang mit dieser Entwicklung dürfte die hohe Abwanderungsrate insbesondere junger Leute stehen.

Es gibt aber auch verhalten optimistische Stimmen, die z.B. auf den Einbezug Wilhelmshavens in die Expo-Aktivitäten und den Neubau einer eindrucksvollen Einkaufs-Passage hinweisen. Des weiteren hoffen die regionalen Akteure auf einen positiven Bescheid zum Ausbau des Tiefseehafens Jade-Weser-Port, der neue Impulse für das Wirtschafts- und Arbeitsmarktgeschehen mit sich bringen soll. Ende März 2001 ist mit der endgültigen Entscheidung zu rechnen.

### **3.1.8.2 Das Kriseninstrumentarium und die Akteure**

In Wilhelmshaven und Umgebung bemühen sich im wesentlichen die kommunale Wirtschaftsförderung der Stadt und verschiedene gewerkschaftliche Akteure um Hilfen für Krisenunternehmen. In der zuletzt genannten Gruppe sind insbesondere die IG Metall und die Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) aktiv. Aus deren Umfeld und in Zusammenarbeit mit dem zuständigen DGB-Kreis stammt ein viel diskutiertes Konzept zur regionalen Krisenintervention, das unter Kapitel 2.2 in aller Kürze vorgestellt werden soll, weil auch in anderen niedersächsischen Regionen z.Zt. über einen ähnlichen Ansatz nachgedacht wird.

#### ***Wirtschaftsförderung der Stadt Wilhelmshaven***

Für die Vertreter der „Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven GmbH“, kurz WFG GmbH, ist die Frage nach Aktivitäten in Fällen kriselnder Unternehmen nicht neu. Häufig sei der Ruf nach einem runden Tisch unter Beteiligung aller relevanten Kräfte aufgekommen, aber alle Erfahrungen zeigten, dass die betroffenen Betriebe nicht oder nur in absoluten Ausnahmefällen kommen, um ihre Probleme transparent zu machen. Meistens erfahre die Wirtschaftsförderung – trotz der im Rahmen der Schwerpunktverlagerung auf Bestandspflege nun regelmäßig stattfindenden Betriebsbesuche - von den Schieflagen erst, wenn die Presse über die entsprechenden Insolvenzanträge berichte.

Enttäuschungen bei der Anwerbung von Unternehmen, der Schock, der mit der AEG-Olympia-Schließung einherging, aber auch die drastischen finanziellen Engpässe im städtischen Haushalt führten dazu, dass auch die Wilhelmshavener Wirtschaftsförderung mittlerweile mehr Gewicht auf die Bestandspflege legt. Ziel sei es nun, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich „die Unternehmen wohl fühlen“, denn dann bestünde die Chance, sie am Standort zu halten und weiter zu entwickeln. Wenn dies gelinge, würden die Unternehmen selbst für ihren Standort. Außerdem wurde das Organisationsmodell der städtischen Wirtschaftsförderung verändert: das neue Modell soll gewährleisten, dass mehr kaufmännisches Know-how in die kommunale Wirtschaftsförderung einfließt und die Interessen der Wirtschaft stärker einbezogen werden.

Das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Wilhelmshaven wurde deshalb zu Beginn des Jahres 1998 aufgelöst und als „Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven GmbH“ neu organisiert, wobei die personelle Besetzung beibehalten wurde. Gesellschafter sind die Stadt Wilhelmshaven mit 51% und der Allgemeine Wirtschaftsverband Wilhelmshaven-

Friesland e.V. mit 49%. Der Aufsichtsrat ist mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, dem Geschäftsführer besetzt; die IG Metall ist beratendes Mitglied. Diese Konstellation wird von Seiten der WFG GmbH und auch von anderen Akteuren als glücklich bezeichnet, weil damit Politik, Wirtschaft und Verwaltung im Aufsichtsrat vertreten seien, und die Vorteile beider Organisationskonzepte – verwaltungsintern versus -extern – zum Tragen kämen. Durch die regionale Ausrichtung des Allgemeinen Wirtschaftsverbandes und des beratenden Beirats<sup>87</sup> sei auch die starke kommunale Orientierung der städtischen Wirtschaftsförderung und damit die Konkurrenz unter den Kommunen wenn nicht abgebaut so doch abgemildert worden. Das Verhältnis der verschiedenen Akteure habe sich deutlich verbessert, auch, weil man mehr Einblick in die tatsächliche Tätigkeit der Partner habe. Die Position der Wirtschaftsförderung sei durch diese Umstrukturierung insgesamt gestärkt worden.

Der Geschäftsführer der WFG ist gleichzeitig Kämmerer und stellvertretender Oberstadtdirektor. Auch für kommunale Konsolidierungsaktivitäten sei diese Personalunion hilfreich. Instrumente wie die Stundung von Energiekosten, Ver- und Entsorgungsgebühren sowie von Steuern könnten damit vom Prinzip her und in einem gewissen Rahmen ohne zeitaufwendige Abstimmungen eingesetzt werden. Solche Fälle habe es auch hin und wieder gegeben. Die Einflussnahme auf städtische Gesellschaften – also z.B. in Bezug auf die Ver- und Entsorgungsgebühren oder die Energiepreise - habe allerdings in deren eigenen Verantwortlichkeiten ihre eindeutigen Grenzen. Dies gelte für die Stadtwerke ebenso wie für örtliche Sparkassen.

Als weiteres Instrument zur kurzfristigen Überbrückung von Liquiditätsengpässen aufgrund von Forderungsrückständen wurden von Seiten der Stadt auch schon kurzfristige Darlehen vergeben. Auf diese Art und Weise konnten die Lohnzahlungen gewährleistet und die MitarbeiterInnen gehalten werden; dies wiederum wird als eine wichtige Voraussetzung für die Fortführung eines gefährdeten Unternehmens erachtet.

Die Unterstützung von gefährdeten Betrieben über die Vergabe kommunaler Aufträge sei in Wilhelmshaven nur Thema, wenn stichhaltige Argumente vorlägen, die auch z.B. das städtische Rechnungsprüfungsamt überzeugen könnten. Dieses Instrument sei aber allein schon aufgrund der fehlenden Nachfrage von Seiten der regionalen Wirtschaft zu vernachlässigen.

### **Gewerkschaftliche Ansätze**

Die von Konversion und Strukturkrisen besonders betroffenen Gewerkschaften ÖTV, IGM und NGG haben auf verschiedenste Weisen versucht, gefährdete Unternehmen und/oder die entsprechenden Arbeitsplätze zu erhalten. Neben die traditionellen durch politischen Druck gekennzeichneten Aktionen<sup>88</sup> und die arbeitsmarktpolitischen Auffanginstrumente traten im Laufe der Jahre zunehmend gestalterische und weiterreichende konzeptionelle Elemente. So wurden von Seiten der zuständigen Verwaltungsstelle der Industriegewerkschaft Metall (IGM) Studien zur vorbeugenden Veränderung betrieblicher Strukturen, Werkstattgespräche in den Betrieben selbst und Konzepte für mehr Frauenbeschäftigung bzw. die Einrichtung eines Forschungs- und

---

87 Im Beirat sind die politischen Spitzen der angrenzenden Landkreise Friesland und Wittmund, der Wirtschaftsförderkreis Harlinger Land e.V., der IG Metall-Bevollmächtigte, die Fachhochschule, zwei Unternehmen der regionalen Wirtschaft und das Technologiezentrum vertreten.

88 Aus einer dieser Kampfaktionen, damals ging es um das Tiefkühlkost-Unternehmen Jadekost, ist ein kleiner mit 15.000 DM dotierter „Fonds zum Erhalt von Arbeitsplätzen“ hervorgegangen, aus dem unkonventionelle Maßnahmen unterstützt werden können.

Entwicklungszentrums aus einem bedrohten Unternehmen heraus in Auftrag gegeben. Die NGG sorgte z.B. in zwei uns bekannt gewordenen Fällen für neue Investoren und setzt sich gezielt für die betriebliche Umstrukturierung durch die Weiterqualifizierung der Beschäftigten ein. Die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) versucht zusammen mit anderen Akteuren und seit ca. zwei Jahren auch mit hauptamtlicher Unterstützung neue Beschäftigungsfelder zu erschließen<sup>89</sup>.

Die oben nur grob beschriebene Situation im Hinblick auf diverse Firmenzusammenbrüche, die trotz zahlreicher Rettungsversuche und großen Engagements verschiedener Akteure erfolgten, veranlasste gewerkschaftliche Akteure ein Konzept zu entwickeln, das eine frühzeitige Reaktion und Bündelung der regionalen Kompetenzen ermöglichen soll. Diesem Vorschlag gemäß soll eine „Agentur für Unternehmensentwicklung und -strukturveränderung in Krisensituationen“, kurz AUSTER, eingerichtet werden. Ziel ist das „Ausschöpfen aller Möglichkeiten zum Erhalt von bedrohten Arbeitsplätzen in Unternehmen der Weser-Ems Region.“ (Konzeptvorschlag ‚AUSTER‘) Weitgehende betriebliche Umstrukturierungen sollen vorangetrieben und der Betriebserhalt - wenn nötig - durch eine temporäre Entlastung von Personalkosten ermöglicht werden.

Die regionale Verankerung ist für die Befürworter dieses Konzepts vor allem aus zweierlei Gründen von Bedeutung: zum einen gehe es bei der Bearbeitung von Unternehmenskrisen auch immer um Vertrauen; räumliche Nähe könne die Vertrauensbildung erleichtern. Zum zweiten gehe es um den Aufbau von Netzwerkstrukturen zwischen den für Krisenbetriebe wichtigen, zum großen Teil regional verorteten Akteuren.

Diese regionale Orientierung und der Versuch, kontinuierliche Strukturen zu schaffen unterscheidet das Konzept AUSTER auch von dem der Agentur für Struktur- und Personalentwicklung GmbH (AgS), die im norddeutschen Wedel seinerzeit in Anlehnung an die ostdeutsche TGS Trägergesellschaft Schiffbau durch die IG Metall Bezirksleitung Küste gegründet wurde. Die AgS hält bewusst keine festen Strukturen vor, sondern arbeitet mit ad hoc einzuberufenden BeraterInnen, die sich dann um das entsprechende Unternehmen kümmern. Die Kosten für die Beratung müssen in aller Regel von den Unternehmen selbst getragen werden. Hier ist auch einer der Ansatzpunkte für die von der IG Metall Bezirksleitung Küste formulierten Bedenken: die vorgesehene öffentliche Finanzierung für die ca. zweijährige Anlaufphase sei nicht gutzuheißen. Außerdem befürchtet man, dass der gewerkschaftliche Einfluss auf ein wichtiges betriebspolitisches Handlungsfeld bei diesem regionalen Ansatz verloren ginge.

Bisher fand das AUSTER-Konzept zwar die Unterstützung diverser regional verankerter arbeitsmarktorientierter Akteure; die für das Konzept zentrale Zustimmung der regionalen Arbeitgebervereinigung blieb allerdings aus; auch verschiedene überregionale Akteure lehnen die Schaffung einer gesonderten Einrichtung mit dem Argument ab, es gebe hinreichend Akteure, die sich mit dergleichen Problemen beschäftigten.

### **3.1.8.3 Landespolitik Niedersachsen**

Die niedersächsische Landespolitik nutzt – wenn es um die Unterstützung von nicht chancenlosen Unternehmen in Schwierigkeiten geht – in aller Regel das

---

<sup>89</sup> Vertreter der ÖTV betrachten die Entwicklungschancen Wilhelmshavens als kritisch und arbeiten im Verein „Neue Wege, e.V.“ mit Vertretern anderer Institutionen und Organisationen an dem Entwurf neuer Beschäftigungsmöglichkeiten.



Bürgschaftsinstrumentarium (vgl. Bruch-Krumbein/Hochmuth/Ziegler 1999a). Daneben gibt es in den letzten Jahren – im Wirtschaftsministerium, aber auch im Zusammenhang mit den Bündnis-für-Arbeit-Gesprächen - Versuche, (gemeinsam) neue Instrumentarien zu entwickeln. Die Landesregierung zieht – offenbar im Einklang mit der IG Metall - ein zentral organisiertes Instrument einem regionalen Ansatz vor. So wurde Ende Januar 2001 als Ergebnis einer neuen Runde der Bündnis-für-Arbeit-Gespräche die Gründung eines Turnaroundfonds für kränkelnde Unternehmen nach dem Muster des Phönix-Programms in Nordrhein-Westfalen beschlossen. Dieser Fonds soll spätestens 2002 aufgelegt, im ersten Jahr mit 30 und in den darauffolgenden Jahren mit 100 Mio. DM ausgestattet werden. Als Träger ist die Tochter der Deutschen Ausgleichsbank, die gbb Beteiligungs-AG, im Gespräch.

#### **3.1.8.4 Die Konsolidierungspolitik in Wilhelmshaven**

Die Konsolidierungspolitik in Wilhelmshaven wird hauptsächlich getragen von den betroffenen Gewerkschaften und ist entsprechend eher regional orientiert. Hier ist man in den letzten 20 Jahren weg von bloßen Kampfaktionen auf konzeptionelle Strategien übergegangen und versucht eher strukturpolitische Gesichtspunkte voranzutreiben. Mit dieser mehr gestalterischen Ausrichtung haben die gewerkschaftlichen Ansätze bei den anderen sozial- und wirtschaftspolitischen Akteuren insgesamt an Akzeptanz gewonnen. Dies zeigt sich auch in der Besetzung des Aufsichtsrates der Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Nicht durchsetzen konnten sich die gewerkschaftlichen Akteure mit ihrem Konzept AUSTER. Die jüngste Entscheidung der Landesregierung, einen zentral organisierten Hilfsfonds zu gründen, ist aller Wahrscheinlichkeit nach auch eine Vorentscheidung gegen die Förderung eines regionalen Ansatzes.

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Wilhelmshavens möchte das - durch die jahrelang überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote - angeschlagene Image der Stadt aufpolieren. Folgerichtig werden eher die Chancen betont, die man sich insbesondere aus dem Ausbau des Jade-Weser-Ports errechnet. Die kommunale Wirtschaftsförderung unterstützt aber gewerkschaftliche Rettungsversuche und hilft u.a. auch mit eigenen finanziellen Mitteln, wenn kurzfristige Liquiditätsengpässe überbrückt werden müssen.

## **3.2 Ausgewählte praktische Beispiele aus den Fallstudien**

In Kapitel 3.1 wurde das kommunale Krisenmanagement in acht bundesdeutschen Städten dargestellt und diskutiert. Dabei standen sowohl die verschiedenen Instrumente wie auch das Zusammenspiel der lokalen Akteure im Mittelpunkt der Betrachtung. Oft konnten die Akteure auf langjährige Erfahrungen mit betrieblichen Krisensituationen zurück blicken. Dabei zeigt sich vor allem anhand konkreter Beispiele, wie ideenreich die Akteure im Einzelnen vorgehen.

Um einen Großteil dieses Spektrums einzufangen, präsentiert das vorliegende Kapitel eine Auswahl von verschiedenen gelagerten Beispielen aus den Fallstudien, die z.T. spektakulären Charakter haben. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, ein komplettes Bild des betrieblichen Krisenmanagements wiederzugeben. Bewusst wurden auch nicht nur erfolgreich abgeschlossene Fälle zur Illustration herangezogen.

### **1. Kommunale Wirtschaftsförderung beteiligt sich an Auffanglösung**

Ein Beispiel für die Beteiligung der Leipziger kommunalen Wirtschaftsförderung an einer Auffanglösung ist der Fall Pittler Tornos, ein Leipziger Traditionsunternehmen, das bereits

1996 zum ersten Mal in die Insolvenz ging. Schwere Managementfehler und der Ausstieg der Sachsen LB aus der Finanzierung führten zur Folgeinsolvenz im Jahr 1999. In diesem Fall sorgte die IGM für die betriebswirtschaftliche und –organisatorische Beratung durch Dritte und arbeitete sehr intensiv mit dem Insolvenzverwalter zusammen. Dieser konnte dazu animiert werden, eine Fortführung zu betreiben. Die Stadt hat sich mit eigenen Mitteln an der Investorensuche und, nachdem die geplante Übernahme durch einen Interessenten doch scheiterte, an der Einrichtung einer Auffanggesellschaft beteiligt. Es konnte ein Gesamtpaket geschnürt werden, dessen Umsetzung eine zwischenzeitliche Schließung verhinderte und potenziellen Investoren einen Einstieg ermöglichte. Letztlich wurde Pittler vom Maschinenbau-Unternehmen EMAG mit 72 (von 120) Beschäftigten übernommen, die Sachsen LB musste sich dem öffentlichen Druck beugen und sich wieder finanziell im Unternehmen engagieren.

## **2. Vermittlung, Fürsprache der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Ein wilhelmshavener Unternehmer mit einem sehr innovativen Produkt nutzte den regen Kontakt zu einem Vertreter der Wirtschaftsförderung und schilderte sein Problem mit einem Vertragspartner. Dieser hatte sich im Prinzip bereit erklärt, nach Beendigung der Entwicklungsphase als Partner die Produktion des Produktes zu übernehmen. Die Entwicklungsphase war nun weitgehend abgeschlossen, der Vertragspartner aber ließ sich auffallend viel Zeit, so dass der Verdacht aufkam, dass er den Entwickler des Produkts ausbluten lassen wollte, aus Erfahrung wissend, dass dieser in Bälde seinen Liquiditätskredit zurückzahlen haben würde. Ziel war, so zumindest die Vermutung, das neue Produkt für einen „Apfel und ein Ei“ übernehmen zu können. Der Vertreter der Wirtschaftsförderung nahm Kontakt mit der Bank auf, stellte das Produkt vor und erreichte, dass der Bankenvertreter mit ihm und dem Unternehmer einen Termin im Wirtschaftsministerium wahrnahm. Dort konnte eine Bürgschaft des Landes in die Wege geleitet werden. Auf diese Art und Weise gewann der Unternehmer Zeit, seine Verhandlungsposition – auch gegenüber anderen möglichen Partnern - verbesserte sich deutlich.

## **3. Kommunales Überbrückungsdarlehen**

Ein weiteres Beispiel für den Versuch der städtischen Wirtschaftsförderung, das Fortbestehen zumindest eines hoffnungsvollen Teils eines Betriebes zu stützen, zeigt der folgende Fall. Ein wilhelmshavener Unternehmer musste für seinen Betrieb Konkurs anmelden, hatte aber einen Übernahmekandidaten, der glaubhaft machen konnte, dass der neue Betrieb am Markt würde bestehen können. Dieser tat sich allerdings schwer mit den Anforderungen des § 613a BGB, demzufolge er mit der Übernahme in die Rechte und Pflichten gegenüber allen Beschäftigten eintritt. Auch für einen Sozialplan, aus dem das Abtreten dieser Rechte mit entsprechenden Abfindungen honoriert hätte werden können, reichte die Masse nicht. Um dieses Problem zu lösen, stellte die Stadt – im Rahmen der de-minimis-Regel - 100.000 DM zur Verfügung und erreichte damit, dass bis auf einige wenige alle in Frage kommenden Beschäftigten den Verzicht auf die Weiterbeschäftigung unterzeichneten. Denjenigen, die sich mit einer Abfindung nicht zufrieden geben wollten, wurden städtische Arbeitsplätze angeboten. Letztlich konnte die Übernahme vonstatten gehen. Trotz all dieser Zugeständnisse ist auch der neue Betrieb nach zwei Jahren in die Insolvenz gegangen.

## **4. Beratungsnetz in unmittelbarem betrieblichen Umfeld**

Bei einem Beratungsfall der Koordinierungsstelle in Augsburg ging es um ein Unternehmen des Drucknebengewerbes. Der Betrieb war innerhalb von drei Jahren von 15 auf 60 Arbeitsplätze angewachsen. Der Juniorchef kam auf die Koordinierungsstelle zu und bat um Hilfe, weil die Hausbank dem Betrieb einen Kredit für eine Neuinvestition verweigerte. Der Betrieb wurde durch die Mitarbeiter der Koordinierungsstelle analysiert. Sie stellten fest, dass das Unternehmen organisatorisch gar nicht in der Lage war, die Zukunftsinvestition gegenüber der Bank sichtbar zu begründen. Außerdem schaltete sich

die Koordinierungsstelle u.a. auch in die Verhandlungen zwischen Betrieb und Bank ein und eruierte die Bankposition. Es stellte sich heraus, dass aufgrund der betrieblichen Situation - z.B. die innerbetriebliche Organisation wurde nicht an das betriebliche Wachstum angepasst, es waren keine Kostenstellen vorhanden, die Kundenbetreuung wurde vernachlässigt - die Bank die Finanzierung der Neuinvestition abgelehnt hatte. Daraufhin wurde ein Geschäftsplan aufgestellt, der konkrete Umstrukturierungsmaßnahmen enthielt. Nachdem im Betrieb die Maßnahmen getroffen wurden, stieg die Bank wieder ein. Die enge Beziehung der Koordinierungsstelle zu den Banken in Augsburg wurde in diesem Beratungsfall genutzt. Dies war möglich, weil die Koordinierungsstelle mittlerweile ein enges Kontaktnetz zur Augsburger Wirtschaft, insbesondere zum Bankensektor, aufgebaut hat. In diesem Sinne verfügt sie über eine gewisse Reputation und ihre Arbeit wird akzeptiert und anerkannt.

##### **5. Finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Gesellschaft**

Die Bekanntgabe der beabsichtigten Schließung des Dessauer DWA-Standortes Mitte der 1990er Jahre löste Protestreaktionen von verschiedenster Seite aus. Die regionalen Akteure waren der festen Überzeugung, dass der Betrieb eine Chance hätte, am Markt zu bestehen. Es wurden alle Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit und des politischen Drucks genutzt. Als sich abzeichnete, dass sich kein Investor für das Unternehmen fand, ging die IG Metall dazu über an einer Übernahme durch die Beschäftigten zu arbeiten. Der mit der Treuhandanstalt ausgehandelte Sozialplan der DWA wurde von der IG Metall-Vertretern als insofern brauchbar beschrieben, als er relativ hohe Abfindungen zuließ. Ein Teil der Abfindungen ist in die unmittelbare Arbeitnehmer-Beteiligung eingeflossen, ein anderer Teil ist als stille Beteiligung in die neu gegründete Fahrzeugtechnik Dessau GmbH eingegangen. Die Arbeitnehmer-Einlagen wurden auf fünf Jahre zu 80% vom Land verbürgt, so dass das Risiko für die Arbeitnehmer letztlich überschaubar blieb. Während also die IG Metall das Konzept strickte und das Land eine Bürgschaft übernahm, kaufte die Stadt über die Industriepark Gesellschaft - das gesamte Gelände, um es zu erschließen und weiter zu vermarkten. Dieses Vorgehen hatte zwei Vorteile: auf der einen Seite konnte der Verkaufserlös als Liquiditätsspritze für die neue Gesellschaft genutzt werden, auf der anderen Seite war nur auf diesem Weg über die Kommune die Akquisition öffentlicher Gelder möglich. Heute arbeiten auf diesem Gelände wieder ca. 4.000 Personen.

##### **6. Übernahme des Betriebes durch die MitarbeiterInnen**

Im Jahr 1999 standen in der HWZ einschneidende Entscheidungen an. Die ZAB, so das traditionelle Kürzel für die Zementanlagenbau Dessau, sollte wegen der allgemeinen Auftragsflaute im Anlagenbau bis weit unter die 100-Mitarbeiter-Grenze geschrumpft werden. Für viele war damit das Ende des Betriebes bereits absehbar, es wurde befürchtet, dass damit die technologische Untergrenze eines Anlagenunternehmens unterschritten würde. Zu dieser Zeit arbeiteten dort noch 169 Beschäftigte. In Anlehnung an das Vorgehen im Fall DWA/Fahrzeugtechnik GmbH sah die IG Metall die letzte Möglichkeit den Betrieb zu retten, in einer Mitarbeiter-Übernahme. Auch in diesem Fall sollten Teile der Abfindungen aus dem Sozialplan als Geschäftsanteile in das neue Unternehmen eingehen. Damit wäre nach Einschätzung der IG Metall auch genügend Eigenkapital für einen teilweisen Herauskauf des Anlagevermögens vorhanden gewesen. Die Stadt Dessau hatte ähnlich wie im Fall DWA Überlegungen zum Aufkauf von nicht betriebsnotwendigen Flächen angestellt. Die Konzernführung lehnte das Konzept ab. Sie verlangte für die Übernahme einen Kaufpreis, der die Möglichkeiten von Arbeitnehmern<sup>90</sup>, Stadt und Land überforderte. Ein Großteil der Beschäftigten nahm im

---

90 „Wir sind mit dem Angebot bis an die Schmerzgrenze gegangen, die in Höhe der in einem Sozialplan zu erreichenden Summe der Abfindungen liegt, zirka zehn Millionen Mark. Als Kaufpreisforderung beharrt die Konzernführung auf dem illusionär angesetzten Buchwert von 25 Millionen Mark, weit über dem Verkehrswert liegend und bei gegebener Marktlage

November 1999 das Angebot von Mypegasus - der gewerkschaftlich orientierten Nürnberger Gesellschaft für Personalentwicklung und Qualifizierung – an. Diese ist beauftragt, die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt fachlich zu begleiten.

#### **7. Belegschaft stellte Insolvenzantrag**

In einem Bielefelder Unternehmen standen Ende der 1990er Jahre die Alarmzeichen auf rot: u.a. verhandelte der Geschäftsführer mit Betriebsrat und IG-Metall um Massentlassungen; für den Sozialplan war nach Aussagen des Geschäftsführers kein Geld da; Leistungsträger verließen von sich aus den Betrieb. Allen Beteiligten war klar, dass das Unternehmen ein großes Managementproblem hatte. Die Krisenlage und -ursache des Betriebes wurde zwar erkannt, aber die Beteiligten hatten keine Instrumente an der Hand, in dieser Situation einzugreifen. Gesellschafter war eine Fondsgesellschaft in Großbritannien. Gesellschafter wie auch der Geschäftsführer waren nicht greifbar. So war in diesem konkreten Fall niemand in der Lage, den Geschäftsführer „vor die Tür“ zu setzen. In dieser Situation kamen Betriebsrat und IG-Metall zu dem Ergebnis, dass es am sinnvollsten sei, den Insolvenzantrag von Seiten der Beschäftigten und des Betriebsrats zu stellen. Denn das Unternehmen hatte nur eine Chance, wenn der Insolvenzantrag (nach der neuen Insolvenzordnung) rechtzeitig gestellt wurde. Das Für und Wider eines solchen Schrittes wurde mit der Belegschaft diskutiert. Die Beschäftigten zogen mit, Anfang 2000 stellten sie den Insolvenzantrag. Im Ergebnis gibt es heute ein neues Unternehmen, das mit gut der Hälfte der Beschäftigten arbeitet. Der Insolvenzverwalter führt das Unternehmen fort. Die nicht übernommenen Beschäftigten konnten in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft wechseln, die in Zusammenarbeit mit der REGE installiert wurde.

#### **8. Fortführung aus der Insolvenz und Gründung einer Auffanggesellschaft**

Anfang September 1999 beantragte der Vorstand der G.M. Pfaff AG das Insolvenzverfahren über das Vermögen des traditionsreichen Nähmaschinenherstellers. Einen Monat später präsentierte der Insolvenzverwalter ein Fortführungs- und Sanierungskonzept für Pfaff, das den Abbau von 500 Arbeitsplätzen vorsah. In einer konzertierten Aktion mit dem Arbeitsamt, der Stadt, dem Betriebsrat, der Gewerkschaft usw. ist ein Auffangnetz – die PGA – für 290 Mitarbeiter der Firma Pfaff gegründet worden, deren Arbeitsplätze bei der Sanierung des unter Insolvenzverwaltung stehenden Unternehmens weggefallen sind. Mit 1.006 Beschäftigten wird das Unternehmen von einem Insolvenzverwalter fortgeführt. Für die PGA wurden 14 Mio. DM veranschlagt, von denen 5 Mio. DM Strukturkurzarbeitergeld, Mittel aus der Insolvenzmasse und 4,4 Mio. DM aus dem Europäischen Sozialfonds kamen. Gesellschafter der PGA sind die Kreisverbände Kaiserslautern Stadt und Land des Deutschen Roten Kreuzes, der Landesbezirk des Deutschen Gewerkschaftsbundes Rheinland-Pfalz, Stadt und Landkreis Kaiserslautern, der Arbeitgeberverband Pfalzmetall, der Pfaff-Betriebsrat und der Insolvenzverwalter.

#### **9. Gewerkschaften als Co-Manager**

Die Deutz AG ist die Muttergesellschaft der MWM. Der Vorstandsvorsitzende eröffnete 1999 Vertretern der Mannheimer IG-Metall, dass Vorstand und Hauptaktionär - die Deutsche Bank - beschlossen haben, den MWM-Standort in Mannheim aufzugeben, ansonsten wäre der Gesamtkonzern gefährdet. Es solle recht bald begonnen werden, die Produktion auf andere Standorte zu verlagern. Von Seiten der IG-Metall wurde dem MWM-Vorstand deutlich gemacht, dass die Gewerkschaft durchaus den Handlungsbedarf sehe, innerbetriebliche Veränderungen durchzuführen. Sie schlug vor, gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Konzept zu entwickeln, das möglichst viele Arbeitsplätze am Standort halte und gleichzeitig eine Entwicklung im Werk in die Wege leite, die das Unternehmen mittelfristig in die Gewinnzone führe. Eckpunkte sollten

---

keineswegs zu realisieren“. (Berkmann, zitiert nach Mitteldeutsche Zeitung Dessau vom 3.7.1999)

verbesserte Arbeitsabläufe, höhere Produktivität, Behebung von Qualitätsmängel und Reduzierung von Fehlerquoten sein. Die IG-Metall erhielt die Chance, ein Alternativkonzept zur Erhaltung der MWM mitzuentwickeln. Über mehrere Monate wurden Verhandlungen geführt. Die Konzernleitung nahm die Schließungspläne zurück. Im Gegenzug musste die IG Metall einen Personalabbau zustimmen und bei Entlohnungsfragen entgegenkommen. Allerdings wurden von den 1.100 Beschäftigten nur etwa 150 Personen entlassen. Für einen Großteil der MWM-Mitarbeiter wurde eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft gegründet. Auch bei der Entlohnung und der Entlohnungsform musste die IG-Metall dem Werk entgegen kommen. Im Gegenzug hat sich der Deutz-Konzern vertraglich verpflichtet, am Standort Mannheim in den nächsten zwei Jahren 50 Mio. DM zu investieren und ein komplett neues Firmenlayout zu entwickeln, in dem die Arbeitsabläufe neu geordnet und neue Maschinen angeschafft werden sowie Kompetenzen nach Mannheim geholt wird. Der Prozess verlief nicht konfliktfrei. Zwischenzeitlich gab es mehrere Einigungsstellenverfahren und heftige Auseinandersetzungen, die die Verhandlungen fast zum Scheitern brachten. An diesem Punkt hat sich dann das Zusammenspiel zwischen IG-Metall und Oberbürgermeister mit dem Amt für Wirtschaftsförderung bewährt. Der Oberbürgermeister schaltete sich in die Verhandlungen ein und übernahm als neutraler Akteur die Moderatorenrolle. Die Verhandlungen wurden daraufhin fortgesetzt und der Standort für Mannheim zunächst gerettet.

#### **10. Konzernabhängige Standortentscheidung**

1995 stand zum ersten Mal die Schließung des Alcatel/SEL-Werkes in Mannheim an. Es kam zu einer Vereinbarung mit dem baden-württembergischen Wirtschaftsministerium, dem SEL-Vorstand, der Werksleitung, der Stadt Mannheim, dem Amt für Wirtschaftsförderung, dem Betriebsrat und der IG-Metall. In dieser Vereinbarung wurde geregelt, dass die Landesbank Baden-Württemberg das Gelände kauft und an das Unternehmen verpachtet. Das Geld sollte an das Unternehmen zurück fließen, um die erforderlichen Maßnahmen der Standortsicherung einzuleiten. Das Unternehmen gab eine Beschäftigungsgarantie und Alcatel verpflichtete sich, mindestens fünf Jahre den Standort zu halten. Im Gegenzug akzeptierte der Betriebsrat den Sozialplan und stimmte zu, dass eine gewisse Zahl an Beschäftigten freigesetzt werden solle. Zwischen den Parteien wurde ein Vertrag über diese Maßnahmen geschlossen. Nach zwei Jahren wies die französische Konzernleitung den deutschen SEL-Konzern an, das Werk in Mannheim zu schließen. Alle Register des Krisenmanagements wurden gezogen – allerdings mit wenig Erfolg. Das Werk in Mannheim wurde geschlossen.

Die beschriebenen Beispiele stellen zwar nicht vollständig aber doch recht aussagekräftig die Strategien und die Kombinationen von Instrumenten vor, denen sich betriebliche wie auch externe Akteure bedienen, um ein Unternehmen zu retten. Daraus können einige wichtige Schlüsse gezogen werden:

- Das Risiko des Misserfolgs ist nicht zu unterschätzen. Von den zehn hier aufgezeigten Fällen sind drei unwiederbringlich gescheitert (Beispiele 3, 6, 11), bei diversen anderen ist der Ausgang offen, insbesondere in den Fällen, wo der Insolvenzverwalter als „Interimsmanager“ eingesprungen ist, und die Suche nach einem Investor bisher noch keinen Erfolg zeitigen konnte (Beispiele 9, 10).
- Gewerkschaftliches Krisenmanagement ist oft nur möglich, wenn die Gewerkschaft den Rückhalt in der Belegschaft hat und die Betriebsräte sowie Vertrauensleute in dem Betrieb sind, die Kompetenz einbringen und hinter der Gewerkschaft stehen.
- Betriebsleitungen werden sich auf Verhandlungen mit den Gewerkschaften nur einlassen, wenn sie wissen, dass diese das Mandat der Belegschaft hat - also stark genug ist -, die Verhandlungen durchzustehen und auch "unliebsame" Entscheidungen gegenüber der Belegschaft und der eigenen Organisation

durchzusetzen.

- Darüber hinaus stoßen Kriseninstrumente sehr schnell an Grenzen, wenn die Unternehmensleitung bzw. die Eigentümer nicht mitziehen. So war auch die politische Ebene trotz guter Kontakte im Beispiel 10 hilflos.

### **3.3 Zusammenfassung: Krisenintervention auf kommunaler/regionaler Ebene**

#### ***Auslöser für Konsolidierungsaktivitäten auf kommunaler/regionaler Ebene***

Auslöser für Aktivitäten der untersuchten Kommunen im Zusammenhang mit der Unterstützung von Unternehmen in Schwierigkeiten war durchgängig eine massive Beschäftigungskrise: diese war einerseits durch Einbrüche v.a. in der Metall- und Elektroindustrie und/oder durch die dem Ende des kalten Krieges zu verdankenden Entmilitarisierungen ganzer Regionen entstanden. Die Situation in den ostdeutschen Fallstudien wurde nochmals verschärft durch die mit der Vereinigung einhergehenden Friktionen. Andererseits blieben Neuansiedlungen zunehmend aus; massiv geförderte Neugründungen und das Wachstum des Dienstleistungsgewerbes konnten auch nicht ansatzweise die durch Unternehmenszusammenbrüche entstandenen Arbeitsplatzverluste auffangen. In den besonders betroffenen Regionen verfestigte sich eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit, Abwanderungstendenzen insbesondere junger Leute und eine vergleichsweise hohe Belastung der kommunalen Kassen sind Auswüchse dieser Entwicklungen. Insgesamt traf diese Situation viele kommunale Akteure relativ unvorbereitet: Alternativkonzepte lagen nicht vor. Insbesondere Mitte der 1990er Jahre begann man in einigen Kommunen die Kräfte zu mobilisieren, um neben der Suche nach neuen Potenzialen auch die noch verbliebenen Strukturen direkt zu stützen. Dies gilt bis auf Ausnahmen (Mannheim war schon in den 1970er Jahren stark betroffen) sowohl für West- als auch für Ostdeutschland. Dort beendete Mitte der 1990er Jahre die übermächtige Treuhand ihre Tätigkeit; die Bundesländer und z.T. auch die Kommunen sahen sich veranlasst, nun selbst offensiv gegen das Unternehmenssterben und Deindustrialisierungsschübe vorzugehen.

#### ***Akteure des kommunalen/regionalen Krisenmanagements***

Im wesentlichen sind drei Akteursgruppen zu unterscheiden:

1. Betriebliche Akteure: hier sind zu nennen der Eigentümer, die Geschäftsführung, die Belegschaft und falls vorhanden der Betriebsrat/Personalrat.
2. Wirtschaftsnahe Akteure: diese Gruppe umfasst die kommunale Wirtschaftsförderung, die Kammern, Arbeitgeberverbände und Kreditinstitute.
3. arbeitsorientierte Akteure: gemeint sind hier die örtliche Arbeitsverwaltung, die Beschäftigungsförderung und die Gewerkschaften.

Nachgelagert sind noch Insolvenzverwalter, Unternehmensberater, Technologieberatungsstellen des DGB, Transfergesellschaften verschiedenster Provenienz oder Akteure, die u.a. solche Gesellschaften installieren und managen (z.B. Berufsbildungswerk des DGB, Fallstudien Wilhelmshaven und Kaiserslautern), zu nennen. Sie werden insofern als nachgelagert bezeichnet, als sie von anderen Akteuren beauftragt werden, bestimmte Aufgaben im Zusammenhang mit betrieblichen Umstrukturierungsprozessen zu übernehmen. D.h. aber nicht, dass sie die Entwicklung nicht entscheidend beeinflussen können. Deutlich wird das insbesondere an der Rolle

des Insolvenzverwalters: dieser entscheidet im Zuge des Insolvenzverfahrens, ob ein Versuch unternommen wird, eine Unternehmensfortführung zu erreichen oder ob der Betrieb „abgewickelt“ wird.

Unter den aufgeführten Akteuren befindet sich eine Reihe von Organisationen und Institutionen, die ihren Satzungen oder Aufgabenkatalogen entsprechend nicht per se zuständig für kriselnde Unternehmen sind, so z.B. die kommunale Wirtschaftsförderung (vgl. Kap. 2), die Kammern, die Gewerkschaften und auch die Arbeitsverwaltung.<sup>91</sup> Neben den prinzipiellen Unterschieden in der Aufgabenstellung, der Klientel und der räumlichen Zuständigkeiten sind - aufgrund der z.T. ideologisch, z.T. höchst pragmatisch geprägten Diskussion - gerade im Feld Sanierung und Konsolidierung interne Differenzierungen vorzufinden. D.h., ob und wie eine Organisation oder Institution vor Ort in dieser Frage aktiv wird, hängt stark von den jeweils kommunal/regional tätigen Personen und deren Selbstverständnis<sup>92</sup>, Situationsbewertung, Strategie und Einbindung ab.

Verdeutlichen lässt sich das an allen oben aufgeführten Einrichtungen:

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist nicht gleich kommunale Wirtschaftsförderung: Obwohl insgesamt eher verhaltene und halbherzige Aktivitäten in bezug auf Krisenunternehmen feststellbar sind – man fühlt sich nicht originär zuständig – gibt es Unterschiede, die nicht selten in der Person des Oberbürgermeisters liegen: Wenn dieser sich vehement für den Erhalt von Betrieben vor Ort einsetzt (vgl. Fallstudie Dessau, Mannheim) eröffnen sich häufig auch Möglichkeiten, sich zu engagieren und das auch offensiv nach außen zu vertreten (Dessau hat als einzige Stadt dieses Tätigkeitsfeld in ihre Außendarstellung aufgenommen).

Ähnliches gilt für die Kammern: Während z.B. die IHK für Augsburg und Schwaben die Beschäftigung mit kränkelnden Unternehmen offiziell weitgehend ablehnt und stattdessen vehement den Aufbau neuer Strukturen voranzutreiben sucht, sind andere IHKn, insbesondere diejenigen, die in das DtA-Konzept Pannenhilfe integriert sind, aktiver Akteur im Konsolidierungsmetier. Aber auch hier gibt es noch einmal Unterschiede

---

91 Kreditinstitute müssen sich dagegen auch mit den Nöten von Geschäftskunden in Schwierigkeiten auseinandersetzen, das jeweilige Engagement ist allerdings auch in diesem Gewerbe unterschiedlich stark ausgeprägt und hängt u.a. von bankinternen Spielräumen ab – insbesondere bei zentral gesteuerten Geschäftsbanken. Sparkassen (und Volks- und Raiffeisenbanken) identifizieren sich aufgrund ihrer spezifischen Verfassung (Regional- bzw. Territorialprinzip) und der Gemeinwohlorientierung zumeist deutlich mehr mit Fragen der regionalen Entwicklung als dies Privatbanken tun (vgl. zur Rolle des Kreditgewerbes als Akteur der regionalen Wirtschaft Bruch-Krumbein/Gutberger/Kollros 1995: 37ff.). Aber auch unter den Sparkassen gibt es Unterschiede im Engagement für den Erhalt von Unternehmen in Schwierigkeiten, die zu einem Teil sicherlich in der Haltung der die Geschäftspolitik verantwortenden Personen begründet liegen. Ansonsten liegt eine „satzungsgemäße“ Zuständigkeit für die Probleme von Unternehmen in Schwierigkeiten und die daraus entstehenden Folgeprobleme hauptsächlich bei Institutionen der nachgelagerten Ebene, die dann ja auch explizit zu deren Lösung herangezogen werden, z.B. Insolvenzverwalter, Transfergesellschaften.

92 All diese Akteure befinden sich damit in einem Rollenkonflikt: so gehört z.B. das Co-Management eines speziellen Betriebes weder zum Selbstverständnis der Kammern, die die Interessen aller Mitglieder, also auch die der Kreditinstitute, zu vertreten haben noch zum originären Selbstverständnis von Gewerkschaften. Des gleichen gilt für Wirtschaftsförderung und Arbeitsverwaltung. Ordnungspolitische Bedenken, Befürchtungen, dass schlechtem Geld gutes hinterhergeworfen wird, und die Gefahr, Verantwortung für Fehlschläge tragen zu müssen, die nicht im Verantwortungsbereich der einzelnen Einrichtung liegen, schmälern u.U. die Handlungsbereitschaft der Akteure.

zwischen denjenigen Kammern, die dieses „Geschäft“ offensiv nach außen vertreten (vgl. Fallstudie Bielefeld) und anderen, die auf diesem Feld eher im Hintergrund agieren wollen (vgl. Fallstudie Dessau).

Auch IG Metall-intern sind wir auf durchaus unterschiedliche Einschätzungen zu möglichen Problemlösungsstrategien gestoßen. Während beispielsweise die IG Metall Verwaltungsstelle Augsburg den Erhalt von Arbeitsplätzen über arbeitsmarktpolitische Instrumente verfolgt und die Stützung von Krisenbetrieben ablehnt, sind viele ostdeutsche – wahrscheinlich aufgrund des nochmals erhöhten Problemdrucks – aber auch die Verwaltungsstellen Mannheim, Wilhelmshaven, Kaiserslautern durchaus bereit, bei der Fortführung eines Unternehmens mitzuwirken.<sup>93</sup>

Die Arbeitsverwaltung spielt zumeist erst eine Rolle, wenn es um die Zahlung der Insolvenzgelder und um die Finanzierung möglicher Qualifizierungs- und Outplacement-Maßnahmen für die MitarbeiterInnen geht. Nur in einem Fall, nämlich dem Chemnitzer Konsensmodell stellt sie unter bestimmten Voraussetzungen Mittel aus der Freien Förderung bereit, um Lohn- und Gehaltsforderungen zu begleichen.

Der Insolvenzverwalter fällt als solcher die Entscheidung, ob abgewickelt oder versucht wird, tragfähige Teile des Betriebs fortzuführen. Aufgrund unserer Fragestellung sind wir hauptsächlich auf Beispiele (vgl. Kap. 3.2, Beispiele 1, 8, 9) gestoßen, wo auch der jeweilige Insolvenzverwalter ein Interesse an einer Fortführungslösung hatte und sich dementsprechend engagierte. Dies ist aber nicht selbstverständlich der Fall. Manche Insolvenzverwalter haben sich einen Ruf als „Abwickler“, andere den als „Fortführer“ erarbeitet.

Nicht zuletzt sind es natürlich die betrieblichen Akteure, die grundsätzliche Entscheidungen für oder gegen externe Hilfestellungen und Konzepte treffen. Ohne sie oder gegen sie läuft jede Maßnahme zur Stärkung oder gar zur Rettung des Betriebs ins Leere. Insbesondere der Eigentümer setzt Konsolidierungs- und Sanierungsversuchen u.U. rigide Grenzen, aber auch Betriebsrat und Belegschaft entscheiden sich nicht per se für die Stützung einer Unternehmensfortführung; die spezifische Situation - der Werdegang des Betriebs bis dahin, die Einschätzung der Zukunftsaussichten, die konkrete Ausgestaltung der Fortführung, persönliche Präferenzen, die regionale Arbeitsmarktsituation etc. – nimmt hier maßgeblichen Einfluss auf die jeweilige Entscheidung.

Diese sicherlich nicht vollständige Auflistung und Binnendifferenzierung soll einen Eindruck von der Komplexität der Akteurslandschaft vermitteln. Angesichts dieser Vielfalt an möglichen Konstellationen lässt sich – entgegen unserer Annahme - kein Hauptakteur für Konsolidierung und Sanierung auf kommunaler und/oder regionaler Ebene benennen. Ob jemand und wenn ja, wer die Federführung bzw. die alleinige Initiative ergreift, hängt damit von deutlich mehr Faktoren ab als nur von der tatsächlichen Problemlage oder dem Erstkontakt.

---

93 Dass die IG Metall in unseren Fallstudien als im Feld Konsolidierung aktive Gewerkschaft am häufigsten auftaucht, liegt einerseits an der starken Betroffenheit durch die Einbrüche in der Elektro- und Metallbranche und der Stahlindustrie und andererseits sicherlich auch an ihrer relativen Stärke als nunmehr zweitgrößte Einzelgewerkschaft. Strittig ist u.a. die Wahl der Instrumente: So lehnen z.B. manche der befragten IGM-Vertreter die Mitarbeiterbeteiligung oder gar die Mitarbeitergesellschaft aus der Krise heraus unumwunden und kategorisch ab, andere akzeptieren diese Variante als „Notlösung“. Aber auch andere Einzelgewerkschaften kämpfen mit Betriebsschließungen und den Folgen für ihre Mitglieder; sowohl gewerkschaftsintern als auch zwischengewerkschaftlich gibt es auch hier Unterschiede in den Problemlösungsstrategien und Herangehensweisen (vgl. insbesondere die Fallstudie Wilhelmshaven).



Impulsgebend oder verstärkend dürfte sich eine Landespolitik auswirken, die einerseits Ressourcen zur Verfügung stellt und andererseits Anreize für eine über die kommunalen Grenzen hinausgehende Politik liefert. Anhaltspunkte dafür geben der Arbeitsmarktfonds Bayern, die IAS oder die vielfältigen Aktivitäten der nordrhein-westfälischen Landesregierung.

### ***Instrumente im kommunalen/regionalen Krisenmanagement***

Die Akteure haben es mit zwei grundsätzlich unterschiedlichen Gruppen von Unternehmen zu tun: In der einen Gruppe finden sich Betriebe, die aus internen, also im Betrieb selbst liegenden Gründen, in Schwierigkeiten geraten sind. Die andere Gruppe besteht aus Tochtergesellschaften oder Filialen, die - obwohl sie an und für sich tragfähig wären bzw. von verschiedenen Akteuren entsprechend eingeschätzt werden - aus konzernstrategischen Gründen geschlossen werden sollen. Eine dritte Gruppe - die Schnittmenge der beiden ersten - umfasst die wohl schwierigsten Fälle: die dort zu verortenden Betriebe sind sowohl betriebswirtschaftlich in der Krise als auch regionsextern gesteuert. Alle untersuchten Kommunen haben mit allen drei Problemgruppen zu tun; durchgängig wird eine hohe Abhängigkeit von externen Entscheidungen beklagt. Aufgrund der vorgefundenen Problemlagen sind unterschiedliche Handlungsstränge auszumachen: In den Fällen, in denen es darum geht, die Konzernleitung dazu zu bringen, ihre Schließungsabsichten zurückzunehmen, wird versucht, breiten politischen Druck zu mobilisieren. Häufig und nicht nur in betriebswirtschaftlich kritischen Fällen werden diese Protestaktionen mittlerweile durch konzeptionelle Vorschläge untermauert (vgl. Kap. 3.2, Beispiele 5, 6, 10). In den Fällen, wo echte betriebswirtschaftliche Probleme zu lösen sind und die Eigentümer mitziehen, wird das Problem auf eher informellen Wegen kleingearbeitet (vgl. Kap. 3.2, Beispiele 1, 2, 3, 4).

Die vorgefundenen Instrumente lassen sich zwei Politikfeldern zuordnen: der Wirtschaftsförderung auf der einen und der (betriebsnahen) Arbeitsmarktpolitik auf der anderen Seite. D.h. auch, sie zielen auf den Erhalt des Betriebes oder auf die Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der von Arbeitslosigkeit bedrohten ArbeitnehmerInnen.

Im Konsolidierungsprozess sind - wie in Kapitel 2.4 dargelegt - die zentralen Stellschrauben Kapital, Management und Zeit. Vordergründig aus Sicht des Betriebes lassen sich die Instrumente nach Funktionen differenzieren:

1. Aufstockung des Eigen- oder Fremdkapitals des Unternehmens,
2. Verringerung der Verbindlichkeiten des Unternehmens,
3. Verbesserung der Auftragslage des Unternehmens,
4. **Managementunterstützung durch Vermittlung, Koordination, Moderation, Beratung, Konzepterstellung, Co-Management bis hin zur Übernahme der Verantwortung.**

Alle diese an Kapital und Management ansetzenden Instrumente sollen über ihre direkte Zielstellung hinaus mehr oder weniger direkt einen Zeitpuffer schaffen, der es dem Unternehmen erlaubt, sich neu zu organisieren und am Markt zu positionieren.

Ad 1)

Die Aufstockung des Eigen- oder Fremdkapitals wird in den von uns untersuchten Regionen nur in erklärten Ausnahmefällen betrieben. So z.B. kurzfristige Überbrückungskredite der Stadt Wilhelmshaven, die Zufuhr von Eigenkapital über den Ankauf von nicht betriebsnotwendigen Flächen z.B. durch die Stadt Dessau oder die Einlagen von Beschäftigten im Zuge einer Mitarbeiterbeteiligung oder einer

-gesellschaft (vgl. Dessau, Chemnitz, Mannheim). Nur im Rahmen des Chemnitzer Konsensmodells sind Zuschüsse aus der Freien Förderung zur Begleichung von Lohn- und Gehaltsforderungen Teil des Konzepts. Ansonsten wird die Kapitalzufuhr bzw. deren Absicherung hauptsächlich als Aufgabe der Landesebene – evtl. in Kofinanzierung mit Bund und EU - begriffen.

Ad 2)

Die Absicht, die laufenden Verbindlichkeiten eines gefährdeten Unternehmens zu minimieren wird auf vielfältige Weise verfolgt. Zum einen dadurch, dass durch Ratenzahlungen, Stundungen und Verzicht der Zahlungsdruck gestreckt bzw. verringert wird. Von diesen Instrumenten machen hauptsächlich die Kreditinstitute und die Kommunen Gebrauch (vgl. Stadt Dessau, Sparkasse Dessau, Mannheim und Bielefeld eher in der Vergangenheit), aber auch Sozialversicherungsträger und örtliche Finanzämter zeigen sich mitunter kulant. Zum anderen wird versucht, die laufende und zukünftige Finanzsituation des Unternehmens durch den Entwurf kostengünstigerer Unternehmenskonzepte in den Griff zu bekommen. Ein wesentlicher Bestandteil solcher Konzepte ist zumeist die Entlastung der Personalkostenstelle durch befristete Einkommensverzichte und/oder Personalabbau. Muss Personal abgebaut werden, kommen arbeitsmarktpolitische Instrumente mit ins Spiel. Zunehmend wird versucht, den Abfindungssozialplan durch den Transfersozialplan zu ersetzen.

Ad 3)

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage von Unternehmen in Schwierigkeiten durch die Vergabe öffentlicher Aufträge wird explizit nur von der Stadt Leipzig als strategischer Ansatzpunkt für die Unterstützung solcher Unternehmen gesehen. Dieses Instrument zielt hauptsächlich auf die Bauwirtschaft ab, hier gibt es einerseits die größten Einflussmöglichkeiten, weil das Gros der öffentlichen Aufträge sich auf diese Branche richtet. Andererseits hat sie in den letzten Jahren insbesondere in Ostdeutschland mit großen Kapazitätsanpassungen zu kämpfen; die Krisen von Generalunternehmern (hier besonders einschlägig der Schneider-Konkurs) haben regelmäßig fatale Folgen für viele mehr oder weniger abhängige Kleinbetriebe.

Ad 4)

Die Instrumente, die auf das Management eines Unternehmens in Schwierigkeiten zielen, sind vielfältig. Die Spannweite reicht von

- bloßer Beratung – hier insbesondere zu Förderinstrumenten auf Landes- und Bundesebene -, die v.a. durch die Wirtschaftsförderungsämter bzw. -gesellschaften, durch (Industrie- und Handels-) Kammern und/oder durch speziell beauftragte Einrichtungen wie die PWC Deutsche Revision vorgenommen wird,
- über Moderation z.B. in Eigentümerkonflikten und
- Hilfe bei der Schwachstellenanalyse
- bis hin zu direktem Co- Management der zuständigen Gewerkschaft (vgl. z.B. Fallstudie Mannheim) oder
- zur Installation eines begleitenden und kontrollierenden Beirats für das betroffene Unternehmen (vgl. z.B. Fallstudien Bielefeld, Chemnitz, Dessau, Mannheim).

Im Rahmen einer kommunalen/regionalen Konsolidierungs- und Sanierungspolitik haben sich die unter den Punkten 2) und 4) vorgestellten Maßnahmen als die verbreitetsten herausgestellt. Daneben gewinnen verschiedene Ansätze der Prävention und „Früherkennung“ an Bedeutung, so z.B. die Förderung von Branchennetzwerken, mit dem Ziel der Sensibilisierung für betriebswirtschaftliche und branchenspezifische Probleme einerseits und der gegenseitigen Stützung andererseits (z.B. Chemnitz, Leipzig, Mannheim, Kaiserslautern).

Neben diesen in erster Linie direkt auf das Unternehmen zielenden Instrumenten sind wir

auf einen mindestens ebenso ausgeprägten zweiten Strang von Instrumenten gestoßen, die zwar im Zusammenhang einer betrieblichen Krise, aber vornehmlich an der Lage der betroffenen ArbeitnehmerInnen ansetzen. Solche eher arbeitsmarktpolitischen Instrumente gehören - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - zum Repertoire der Akteure auf kommunaler und regionaler Ebene. Insbesondere von gewerkschaftlicher Seite wird ihr Einsatz gefordert und getragen, da sie dazu dienen, die Chancen der von Arbeitslosigkeit betroffenen oder bedrohten Arbeitnehmer und -nehmerinnen zu verbessern, und zwar indem sie entweder dazu führen, dass Personal nicht oder in geringerem Maße als geplant abgebaut werden muss oder, dass die von Arbeitslosigkeit Bedrohten durch gezielte Maßnahmen in Anschlussarbeitsverhältnisse gebracht werden (Qualifizierungsmaßnahmen, Outplacement). Sowohl in den west- als auch in den ostdeutschen Untersuchungsregionen spielt in diesem Zusammenhang insbesondere die sog. Transfergesellschaft<sup>94</sup> eine Rolle und zwar sowohl die betriebliche als auch die überbetriebliche Transfergesellschaft (vgl. Fallstudie Augsburg und Kap. 3.2, Beispiele 9 und 10). Für die Finanzierung einer solchen Transfergesellschaft stellt das seit 1998 geltende Sozialgesetzbuch SGB III nunmehr für Ost- und Westdeutschland zwei neue Instrumente zur Verfügung, die Sozialplanzuschüsse nach § 254 und die strukturbedingte Kurzarbeit nach § 175 (befristet bis Ende 2002).

Daneben bietet die Freie Förderung nach § 10 SGB III Möglichkeiten, Innovationen in der betriebsnahen Arbeitsförderung zu entwickeln. Wir haben in den Fallstudien zwei unterschiedliche Ansätze identifizieren können: es handelt sich zum einen um die Förderung des systematischen Abbaus von Überstunden durch das Arbeitsamt (vgl. Fallstudie Augsburg) und zum anderen um die Bereitstellung eines aus den Mitteln der Freien Förderung gespeisten Fonds zur Unterstützung von Krisenunternehmen (vgl. Fallstudie Chemnitz).

Mittlerweile kommt es zunehmend zu gezielten Verknüpfungen dieser beiden Ansätze, d.h. es werden einerseits Konsolidierungsmaßnahmen im Sinne der Punkte 1) bis 4) angewendet und es werden flankierend betriebsnah arbeitsmarktpolitische Instrumente eingesetzt.

### **Wie gestaltet sich Konsolidierungs- und Sanierungspolitik auf kommunaler/regionaler Ebene?**

Wir konnten also viele in mehr oder weniger direkter Weise betroffene Akteure identifizieren: die Frage war nun, wie diese sich in einem Konsolidierungsfall verhalten, ob sie überhaupt etwas tun, ob sie einzelfallbezogen zusammenarbeiten, sich ignorieren oder sogar gegeneinander arbeiten; ob sie gemeinsam Fürsprache halten z.B. bei Banken, der Landesregierung etc. oder gar gemeinsame Konzepte entwickeln? Auch die Ergebnisse in Bezug auf diesen Fragenkomplex sind stark zu differenzieren: die Antworten hängen u.a. ab

- von der konkreten Lage des Falls,
- von den Personen, die die Organisationen vor Ort tragen, und

---

94 Der Begriff der Transfergesellschaft kann als Oberbegriff für eine Vielzahl anderer Bezeichnungen wie Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, Arbeitsförderungsgesellschaft, Arbeitsförderungs-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft/ ABS-Gesellschaft (in den neuen Bundesländern) verstanden werden. Darüber hinaus wird er in jüngster Zeit v.a. deshalb bevorzugt, weil er im Gegensatz zu allen anderen oben aufgeführten Namen das originäre Ziel einer derartigen Gesellschaft deutlich benennt: den Transfer von Beschäftigten aus einem bedrohten Arbeitsverhältnis in ein anderes, zukunftssicheres Arbeitsverhältnis (vgl. Kirsch u.a. 2000: 19).

- z.T. auch von traditionellen Vorbehalten bzw. Handlungsmustern.

Es zeigt sich wieder einmal wie wichtig die Phase ist, in der externe Akteure in das Geschehen mit einbezogen werden bzw. eingreifen. Je früher angesetzt wird, desto weniger aufwendig, sowohl was die personellen als auch was die finanziellen Ressourcen angeht, ist das Prozedere. In einer sehr frühen Phase reicht vielleicht schon ein vermittelndes Gespräch (vgl. Kap. 3.2, Beispiel 2) oder eine betriebswirtschaftliche Beratung und Begleitung bei der Umstrukturierung des Unternehmens (vgl. Kap. 3.2, Beispiel 4), um z.B. das zweifelnde Kreditinstitut von den Chancen des Unternehmens zu überzeugen. Um ein Unternehmen kurz vor oder aus der Insolvenz heraus zu retten, bedarf es demgegenüber eines ungleich höheren Ressourceneinsatzes; die involvierte oder zu involvierende Akteurslandschaft wird sehr viel komplexer (vgl. Kap. 3.2, Beispiel 7).

In den uns bekannt gewordenen Beispielen sind am häufigsten die kommunale Wirtschaftsförderung bzw. die kommunale Spitze, die Einzelgewerkschaft, die Insolvenzverwalter, die Belegschaft an aktiven über schlichte cost-cutting-Strategien hinausgehenden „Rettungsversuchen“ beteiligt. Die Initiative geht nicht selten von den Gewerkschaften aus. Besonders betont wurde allenthalben, das Zutrauen in die Kompetenz und Seriosität des jeweils anderen Akteurs. D.h. die jeweiligen Akteure und damit sind hier nicht vordergründig die Institutionen, sondern deren Vertreter in Person gemeint, müssen sich ihr „standing“ im Kreise der Akteure erst erarbeiten (Berater bei Kreditinstituten, Wirtschaftsförderer bei Unternehmensvertretern, Gewerkschaften weg von Kampfgemeinschaft hin zu Co-Management). In diesem Sinne spielt auch die personelle Kontinuität eine wichtige Rolle.

Die Unterstützung von Unternehmen in Schwierigkeiten geschieht zumeist in Zusammenarbeit verschiedener Akteure, wobei ihre Anzahl von Fallstudie zu Fallstudie erheblich variiert (in Mannheim sind es im wesentlichen nur zwei, nämlich die IGM und der Oberbürgermeister bzw. die städtische Wirtschaftsförderung; in Bielefeld hingegen ist eine Vielzahl von Institutionen inbegriffen). Die Konstellationen sind dabei – resultierend aus den oben angedeuteten unterschiedlichen Strategien der Akteure vor Ort - durchaus vielfältig.

Wenn die Situation entsprechend bedrohlich, d.h. die Krise im fortgeschrittenen Stadium ist, stellt sich bei der Rettung eines Unternehmens nicht selten die Frage nach dem- oder derjenigen, die die Fortführung betreibt. In den von uns vorgestellten Beispielen im Kapitel 3.2 sind das entweder der Unternehmer selbst, ein neuer externer Investor, die Belegschaft oder aber - relativ häufig - der Insolvenzverwalter. Letztere Möglichkeit ist immer nur eine Zwischenlösung, die die Chance bietet, doch noch einen Investor zu finden, bis dahin aber ist die Zukunft des Unternehmens ungewiss. Am kritischsten dürfte die Fortführung durch die Belegschaft zu beurteilen sein: zum einen ist das finanzielle Risiko von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am schwersten zu tragen, zum anderen können Rollenkonflikte das Betriebsklima empfindlich stören. Diese Probleme versucht man zu minimieren, indem das finanzielle Risiko z.B. durch eine Landesbürgschaft so gering wie möglich gehalten wird (vgl. Kap. 3.2, Beispiel 5) und/oder der Geschäftsführung ein aus den beteiligten Akteursgruppen zusammengesetzter Beirat zugeordnet wird (vgl. Kap. 3.2, Beispiel 7).

Wenn die Partner sich gegenseitig ernst nehmen und konstruktive Ideen und Vorschläge einbringen, funktioniert das Zusammenspiel verschiedener Akteure und die Kombination von verschiedenen Instrumenten recht gut. Das gilt mitunter auch für die Verknüpfung von Wirtschaftsfördermaßnahmen mit Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik (Kap. 3.2, Beispiel 1). Ansätze gibt es hier z.B. in Leipzig, wo in begrenztem Umfang mit Wirtschaftsförderungsmitteln Auffanggesellschaften unterstützt werden; eine Zusammenarbeit zwischen Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung ist aber

konzeptionell nicht vorgesehen. Auch in Kaiserslautern konnte bisher die Zusammenarbeit dieser beiden Stränge im Sinne eines „Hand in Hand-Gehens“ noch nicht zufriedenstellend umgesetzt werden, eine institutionelle Verankerung dieser Verzahnung ist aber durch die Einrichtung der „Regiestelle“ im Amt für Wirtschaftsförderung (bereits) vollzogen.

Verschiedene andere Fallstudien zeigen hingegen eine systematisch auf Kooperation angelegte Strategie verschiedener Akteure. Z.B. versuchen die beiden Gesellschaften der Stadt Bielefeld, WEGE und REGE, diese Kluft zwischen unternehmensbezogenen Aktivitäten auf der einen und auf das Individuum bezogenen Aktivitäten auf der anderen Seite in der gemeinsamen Initiative für Beschäftigung abzubauen. Außerdem wurde im Rahmen der Initiative für Beschäftigung der Lernprozess in Sachen Sanierung und Konsolidierung institutionalisiert: hier wird also die strategische Weiterentwicklung der Instrumente diskutiert. Dort werden explizit Möglichkeiten gesucht, die Unternehmenskonsolidierung zu Gunsten beider Klientele zu optimieren. Eine andere Form der Beteiligung wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer Akteure wählt die Wilhelmshavener kommunale Wirtschaftsförderung: sie bindet neben der Arbeitgebervereinigung mittlerweile auch die IG Metall sowie die benachbarten Kommunen in ihre Arbeit mit ein. Bei der kommunalen Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg wurde auf Antrag des Aktivkreises Arbeit eine sogenannte „Koordinierungsstelle“ eingerichtet. Diese war für drei Jahre (bis Herbst 2000) und mit beträchtlicher Unterstützung des Freistaates Bayern für die Betreuung von Krisenbetrieben zuständig. Eine eigens zu diesem Zweck geschaffene Institution ist uns in den anderen Fallstudien nicht untergekommen. Andere Formen der Zusammenarbeit zeigen sich in Chemnitz, wo ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen zusammen mit einer Einzelgewerkschaft und der örtlichen Arbeitsverwaltung das Chemnitzer Konsensmodell entwickelt haben und tragen.

Neben diesen Beispielen für Versuche, im Sinne der regionalen Entwicklung verstärkt zusammenzuarbeiten, gibt es aber zwei Akteure, denen eine Kooperation miteinander offenbar ausgesprochen schwer fällt: Gemeint sind hier die Gewerkschaften auf der einen und die Industrie- und Handelskammern auf der anderen Seite. Leipzig ist die einzige Fallstudie, in der sich dieses Verhältnis vergleichsweise unverkrampft darstellt; dort behindern sich diese beiden Organisationen nicht, sondern unterstützen sich in diversen Zusammenhängen aktiv.

## **4 Handlungshilfen und –empfehlungen für eine Sanierungs- und Konsolidierungspolitik auf kommunaler/regionaler Ebene**

Wie die acht Fallstudien in Kapitel 3.1 und die konkreten Beispiele in Kapitel 3.2 dokumentieren, haben die kommunalen Akteure ihren Spielraum genutzt, um bei betrieblichen Krisensituationen auf verschiedene Weise Hilfestellungen zu geben. Es wurde deutlich, dass die notwendigen unternehmerischen Maßnahmen, die ein Umstrukturierungsprozess mit sich bringt, durch wirtschafts- und beschäftigungspolitische Aktivitäten der im unmittelbaren betrieblichen Umfeld agierenden Akteure flankiert und abgedeckt werden können. Diese Finanz-, Informations- und Beratungsdienstleistungen für Krisenbetriebe sind Bestandteile der kommunalen Wirtschaftsförderung und viel stärker noch der kommunalen Beschäftigungspolitik. I.d.R. haben die bestehenden Einrichtungen der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik ihren Aufgabenkatalog um Maßnahmen für Unternehmen in Schwierigkeiten erweitert. Dabei zeigte sich, dass beschäftigungsfördernde Maßnahmen eine größere Rolle spielen als wirtschaftsfördernde Instrumente. In manchen Fällen wurden sogar spezielle Projekte und Einrichtungen zur betrieblichen Krisenbewältigung gegründet. Die Instrumente, die diese Institutionen bereitstellen, wurden von den lokalen Akteuren fall- und situationsbezogen herangezogen.

Trotz dieser Vielfalt an Erfahrungen können auf Basis der Fallstudien generelle Regeln einer kommunalen/regionalen Konsolidierungs- und Sanierungspolitik aufgestellt werden:

1. Die beste kommunale Konsolidierungs- und Sanierungspolitik ist keine Konsolidierungs- und Sanierungspolitik. Es geht also nicht darum, ein kommunales/regionales Krisenmanagement um seiner selbst Willen aufzubauen,
2. im konkreten Sanierungsfall muss auf jeden Fall die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt sein,
3. insbesondere bei der finanziellen Unterstützung des notleidenden Betriebes sollte möglichst die vorhandene Förderlandschaft der übergeordneten Ebenen genutzt werden,
4. regionale Besonderheiten sind beim Einsatz der Hilfsmaßnahmen zu berücksichtigen, besonders in den Situationen, in denen die Konsolidierungsaktivitäten selektiv zum Einsatz kommen müssen,
5. es sollte möglichst zwischen den betrieblichen und lokalen Akteuren ein Klima aufgebaut werden, das prophylaktisch wirkt,
6. nicht zuletzt einem Missbrauch der Fördermaßnahmen ist von Seiten der handelnden Akteure vorzubeugen.

Bei der Gegenüberstellung der Fallstudien zeigte sich ein großes Spektrum an unterschiedlichen Projekten und Instrumenten, die bei betrieblichen Krisen zum Einsatz kommen. Es wurde deutlich, dass das Zusammenspiel der Akteure und das Zusammenwirken der Instrumente von Fall zu Fall recht unterschiedlich gestaltet ist. Was in der einen Stadt bzw. bei einem Krisenbetrieb als vorbildlich gelten kann, kann in der anderen Kommune/in einem anderen Unternehmen aufgrund spezifischer, lokaler und betrieblicher Bedingungen ins Leere laufen. Daher kann aus der empirischen Basis der Schluss gezogen werden, dass ein kommunales Krisenmanagement nach seinen eigenen Regeln und nach seinen vorgefundenen lokalen und betrieblichen Bedingungen abläuft.

Die Akteure haben zunächst anhand konkreter Krisenfälle Erfahrungen gesammelt. Diese waren durch ein pragmatisches Vorgehen geprägt, in dessen Mittelpunkt die Fragen standen: Wer kann Geld und zu welchen Bedingungen zur Verfügung stellen? Wie und mit wem kann erreicht werden, dass das Geld richtig eingesetzt wird? Mit der Zeit griff dann bei einzelnen Akteuren die Einsicht, dass eine abgestimmte

„Konsolidierungspolitik“ das pragmatische Vorgehen ablösen sollte. Aus den Fallstudien kristallisierten sich bestimmte Verhaltensmuster und Regeln der Zusammenarbeit heraus. Über diese Erfahrungen können Handlungsempfehlungen für andere Städte und die im städtischen Raum handelnden Akteure abgeleitet werden, die sich zukünftig im kommunalen/regionalen Krisenmanagement engagieren wollen.

Führt der wirtschaftliche Strukturwandel in einem Raum dazu, dass Betriebe schließen und/oder eine umfangreiche Zahl an Beschäftigten freigesetzt werden, so sind die Akteure vor Ort gefordert, eine Standort- und Beschäftigungssicherungspolitik einzuleiten. Zu dieser Politik gehört u.a. auch ein kommunales Krisenmanagement, das Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen bereitstellt, die in Schwierigkeiten geraten sind. Grundvoraussetzung für ein kommunales Krisenmanagement ist zunächst die Akzeptanz, sich mit diesem Aufgabenfeld zu beschäftigen. Konkret heißt das aber auch, dass man bereit sein muss, mit anderen zu kooperieren. Denn tiefgehende betriebliche Krisen können nur überwunden werden, wenn ein umfangreiches Maßnahmenpaket eingeleitet wird, das i.d.R. nicht nur von einem Akteur alleine getragen werden kann. Betriebliche Umstrukturierungsprozesse werden von arbeitsmarktpolitischen wie auch von wirtschaftsfördernden Maßnahmen flankiert. Dies macht die Zusammenarbeit von verschiedenen Personen der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung notwendig.

Liegt die Bereitschaft bei den Akteuren vor, eine Konsolidierungspolitik zu betreiben, gibt es grundsätzlich zwei Fragenkomplexe zu beantworten:

1. Wer ist vor Ort der Ansprechpartner für die betrieblichen Akteure wie Geschäftsführung und Betriebsrat bzw. Belegschaft? Wer ist auf übergeordneter Ebene zuständig?  
Wer ist direkt oder indirekt von Unternehmenszusammenbrüchen betroffen?  
Wer hat welche Instrumente an der Hand, um Unternehmen am Standort zu halten und den Beschäftigten zu helfen, eine berufliche Perspektive aufzubauen?  
Wie sieht die Interessenlage der jeweiligen Betroffenen bzw. Beteiligten aus?  
und
2. Was sind die (strukturellen/konjunkturellen) Ursachen für den Beschäftigtenabbau und das Unternehmenssterben?  
Welche Maßnahmen wären notwendig und möglich, um noch besser und effizienter bei betrieblichen Krisen vorzugehen?  
Welche Konsolidierungspolitik muss dafür eingesetzt werden?

Die intensive Beschäftigung mit den vorhandenen Ressourcen und der Entwicklung eines zukünftigen Profils liefert die Grundlage für eine kommunale Krisenpolitik, da aufgezeigt wird

- welche Akteure sich bereits bei betrieblichen Krisen engagieren und welche Instrumente sie dazu einsetzen,
- wo es Lücken und Defizite im Instrumentenkasten und in der Zusammenarbeit der Akteure wie auch im Zusammenspiel der Maßnahmen gibt und
- durch welche Maßnahmen, Akteure und Arrangements diese Barrieren überwunden werden können, um Krisenunternehmen besser und effizienter zu helfen.

Der erste Schritt zu einem kommunalen Krisenmanagement besteht in einer

Bestandsaufnahme der lokalen und regionalen Bedingungen für Krisenbetriebe. Es ist zunächst notwendig, jene Akteure zu identifizieren, die engen und regelmäßigen Kontakt zu Unternehmen haben. Die zwei voneinander zu unterscheidenden Betriebsparteien Geschäftsführung bzw. Inhaber/Inhaberin und Belegschaft mit dem Betriebsrat haben unterschiedliche Ansprechpartner außerhalb des Unternehmens. Im Falle der Unternehmensleitung können dies z.B. die verbandlichen Strukturen der verschiedenen Kammerorganisationen wie z.B. Industrie- und Handelskammer sowie Handwerkskammer sein. Zu der Gruppe der Ansprechpartner können aber auch die kommunale Wirtschaftsförderung, Unternehmensberatung, Kreditinstitut usw. gehören. Auf der Beschäftigtenseite sind dies in erster Linie die Gewerkschaften, das örtliche Arbeitsamt sowie die Träger der Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung.

All diese Institutionen haben einen ganz speziellen Zugang zu dem Betrieb und seinen Problemen. Im nächsten Schritt sollte daher genauer analysiert werden, welche Rolle und Aufgaben diese Akteure in betrieblichen Krisensituationen einnehmen bzw. einnehmen könnten und welche konkreten Instrumente sie einsetzen, um ihrer Funktion gerecht zu werden.

Es genügt aber nicht, sich auf den eigenen Raum zu konzentrieren, vielmehr muss die übergeordnete Ebene (Land, Bund, Europäische Kommission) mit eingeschlossen werden. In vielen Bundesländern stellt bspw. die Landesregierung über eine Reihe von Einrichtungen und Ministerien (vor allem von Seiten des Wirtschafts- und Arbeitsministeriums) Hilfsangebote in Form von finanziellen Mitteln wie auch Beratungsleistungen zur Verfügung, die von den Akteuren genutzt werden könnten und sollten. Das gleiche gilt für die Bundesebene und für die Europäische Kommission. Konkret sollten die lokalen Akteure den „heißen Draht“ zu übergeordneten Ebenen herstellen, um die dort entwickelten und vorhandenen Möglichkeiten auszunutzen.

Nachdem offengelegt wurde, wer sich wie für Unternehmen in Schwierigkeiten einsetzen kann, müssen sich an diese Bestandsaufnahme Überlegungen anschließen, die festlegen, wie in Zukunft ein kommunales Krisenmanagement auf- und ausgebaut werden soll. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg einer solchen Politik sind. Zu den wichtigsten Voraussetzungen zählen:

#### **Vertrauensbasis zwischen Akteuren aufbauen und richtige Partner suchen**

Bei Unternehmen in Schwierigkeiten sind häufig die Problemlagen so vielfältig, dass allein eine Maßnahme und ein Akteur nicht ausreicht, das Unternehmen zu retten. Die vorgeschaltete Bestandsanalyse kann z.B. zu Tage fördern, dass wichtige Akteure und ihre Instrumente bei der Überwindung der betrieblichen Krisensituation fehlen. In solchen Fällen wäre es wichtig, diese Defizite zu schließen und die richtigen Personen mit ihren Instrumenten für betriebliche Umstrukturierungsprozesse zu gewinnen. Um die richtigen Akteure und die Instrumente zur rechten Zeit einzusetzen, wäre es außerdem von Vorteil, wenn sich (Gesprächs-)Arbeitskreise im Betrieb und im unmittelbaren betrieblichen Umfeld finden würden. Diese Runden können sich auf betriebliche Parteien und/oder andere kommunale/regionale Akteure beziehen. Dies setzt allerdings voraus, dass Vertrauen zwischen den Akteuren und den Betriebsparteien aufgebaut wird, das sich dann in konkreten Krisenfällen bewähren kann.

#### **Handlungsfähige Akteure notwendig**

Konkret helfen können aber nur kompetente und handlungsfähige Personen, also Akteure, die den direkten Draht zu betrieblichen Akteuren haben und über ausreichende personelle und - wenn möglich finanzielle - Ressourcen verfügen, um sich in Krisensituationen zu engagieren. Wenn sie darüber selbst nicht verfügen können, sollten sie aber wissen, wie sie die Mittel, die zur Rettung des Unternehmens notwendig sind, mobilisieren können. Die Verhandlungspartner müssen das Gefühl haben, dass der



andere das Mandat einer Betriebspartei hat, damit die anstehenden Entscheidungen tatsächlich auch durchgeführt werden. Bspw. würde eine Geschäftsführung mit dem Gewerkschaftsvertreter keine Verhandlungen führen, wenn diese nicht sicher sein kann, dass die Ergebnisse, die die Gewerkschaft für die Beschäftigten aushandelt, von der Belegschaft auch akzeptiert werden. Außerdem ist es wichtig, dass die Akteure in die existierenden formellen und informellen Kommunikationsnetze in der Kommune/Region und auch auf Landesebene eingebunden sind.

### **Kommunikation pflegen und Information austauschen**

Bei betrieblichen Konsolidierungs- und Sanierungsfällen spielt die persönliche Ebene zwischen den Beteiligten eine wichtige Rolle. Geht es doch im Extremfall um die Existenz eines Unternehmens und seiner Beschäftigten. Von daher werden die Aktivitäten von Krisenbetrieben üblicherweise eher selten in die breite Öffentlichkeit getragen. Eine wichtige Voraussetzung für eine solche Konsolidierungspolitik ist es daher, dass die Kommunikation zwischen den Beteiligten stimmt. Das funktioniert aber nur, wenn jeder Schritt zwischen ihnen möglichst transparent gehalten wird.

### **Neutrale Stelle/Person wichtig**

Häufig erreichen die Betriebsparteien einen Punkt, wo die Positionen verhärtet und die Verhandlungen so festgefahren sind, dass ein „neutraler Moderator“ notwendig wird. In diesen Situationen hat es sich bewährt, dass sich die politische Ebene z.B. über den Oberbürgermeister oder den Landrat als unabhängiger Moderator einschaltet. Dies setzt allerdings voraus, dass der Oberbürgermeister/Landrat es als seine Aufgabe anerkennt, Krisenbetrieben zu helfen.

### **Ein Sensorsystem für Krisenfälle aufbauen**

Betriebliche Krisen treten i.d.R. nicht von einem Tag auf den anderen auf. In den meisten Fällen ist es ein schleichender Prozess, in dem die Warnsignale zunächst nicht wahrgenommen werden. In der Konsequenz greifen viele Unternehmen oft zu spät auf externe Hilfe zu. Die Möglichkeiten gegenzusteuern und Unternehmen und Arbeitsplätze zu erhalten, werden dadurch stark beschränkt. Um so wichtiger ist es daher, die betrieblichen Krisensymptome frühzeitig zu erkennen, damit die Unterstützungsmaßnahmen rechtzeitig in Anspruch genommen werden können. Dies setzt voraus, dass zum einen in den Betrieben die nötige Sensibilität und das Know How vorhanden ist und zum anderen die örtlichen Unternehmen über das Hilfsangebot der im betrieblichen Umfeld arbeitenden Akteure informiert sind. Ein Weg dorthin ist z.B. der Aufbau eines „Sensorsystems für Krisenfälle“. Bei einem Sensorsystem geht es zum einen darum, gesicherte Informationen über das Unternehmen und sein wirtschaftliches Umfeld zu erhalten, ob es nun konsolidiert oder saniert werden muss oder sich noch nicht in Schwierigkeiten befindet. Zum anderen geht es darum, einen Kommunikationsprozess zu starten, der den Informationsfluss aus unterschiedlichen Ebenen bündelt: Aus dem Unternehmen selbst, aus anderen Betrieben und bspw. zwischen dem Unternehmen, den Banken und Kunden. Die Parteien sollten möglichst in regelmäßigen Kontakten zueinander stehen.

### **Gemeinsames Problembewusstsein schärfen**

Ein derartiges „Sensorsystem für Krisenfälle“ setzt voraus, dass der Blick für einzelne Betriebe - auch vor der Krise - in der Kommune und in der Region geschärft wird.

### **Unterstützungsmaßnahmen für Akteure**

Wie die Beispiele zeigten, nutzen durchaus lokale Akteure ihren Spielraum, um betriebliche Krisen zu flankieren. Dieses Vorgehen setzt allerdings bei den Akteuren voraus, dass sie kompetent und bereit sind, diese Aufgabe zu übernehmen. In den meisten Fällen kommen Akteure aus unterschiedlichen Fachbereichen und verschiedenen Institutionen zusammen. Häufig kann ein Unternehmen nur dann gerettet und viele Arbeitsplätze gesichert werden, wenn verschiedene - i.d.R. von

übergeordneter Ebene bereitgestellte - Instrumente der Beschäftigungs- und Qualifizierungs-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung kombiniert eingesetzt werden. Notwendig dafür ist, dass Akteure zusammenarbeiten können, die sonst i.d.R. in keinem Arbeitszusammenhang stehen. Darüber hinaus hat sich in den Fallbeispielen gezeigt, dass sich das Kriseninstrumentarium und die Akteure weiterentwickelt haben. Ausdruck dieses Lernprozesses könnten z.B. Unterstützungsmaßnahmen für die lokalen Akteure sein. Sie führen gemeinsam Qualifikationsmaßnahmen (wie z.B. Seminare zu Gesprächsführung) oder Informationsveranstaltungen zu neueren Entwicklungen im Umfeld von Unternehmenskrisen (wie z.B. Auswirkungen des neuen Insolvenzrechts) durch.

Zum Schluss dieses Kapitels bleibt noch darauf hinzuweisen, dass ein Engagement der lokalen Akteure bei Krisenfällen auch seine Grenzen hat:

- Diese zeigen sich zum einen in den Eigentumsverhältnissen, die auch lokale Akteure nicht aushebeln können. So können z.B. Konzernentscheidungen, die im Extremfall die Schließung eines Werkes beinhalten, von den kommunalen Akteuren nur in den seltensten Fällen umgestimmt werden.
- Zum anderen müssen sich die Akteure des kommunalen Krisenmanagements frühzeitig klar werden, ob ein Krisenbetrieb über die nötige Substanz verfügt, dass dieser fortgeführt werden sollte. Denn nicht jedes Unternehmen ist vor der Schließung zu retten.
- In den sog. „politischen“ Fällen – auch unabhängig von der Betriebsgröße – wird das kommunale Krisenmanagement häufig umgangen, denn die Betriebsparteien wenden sich direkt an den Ministerpräsidenten bzw. an die zuständigen Minister bzw. Staatssekretäre des Wirtschafts- oder Finanzressort.

## 5 und Fazit

## Zusammenfassung

Ansatzpunkt der vorliegenden Untersuchung war die Frage nach Möglichkeiten und tatsächlichen Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung im Bereich der Konsolidierungs- und Sanierungspolitik für Unternehmen in Schwierigkeiten. Dieser Frage lag die Annahme zugrunde, dass die kommunale Wirtschaftsförderung aufgrund ihrer Funktion als der kommunale Ansprechpartner für die Wirtschaft und aufgrund ihrer vergleichsweise neutralen Position die für eine Konsolidierungspolitik adäquate Problemnähe aufweist.

Die Durchsicht wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema Entwicklung und Selbstverständnis von kommunaler Wirtschaftsförderung und der Abgleich mit Notwendigkeiten einer kommunalen Konsolidierungs- und Sanierungspolitik hat durchaus Anhaltspunkte für die Überlappung dieser beiden Politikbereiche geliefert: Wenn die Ausführungen zur Wirtschaftsförderung als Schnittstelle zwischen Betrieb und Region (verstanden als Konglomerat verschiedener kommunaler und regionaler Akteure) einerseits und als bestandspflegerische Kraft andererseits reale Strukturen spiegelt und nicht nur auf normativer Ebene verbleibt, bietet sich diese Institution auch von ihrer Zielstellung her an, Krisenbetriebe zu unterstützen.

Sanierungs- und Konsolidierungspolitik von Seiten der kommunalen Wirtschaftsförderung und im Rahmen einer aktiven Bestandspflege ist möglich und sinnvoll, aber insbesondere was finanzielle Hilfen angeht, relativ eingeschränkt. Positiv gewendet bedeutet das, dass sich die kommunale Wirtschaftsförderung auf die Nutzung weicher Instrumente konzentrieren kann: Aufgrund ihrer neutralen Position kann sie Kontakte organisieren, in Konfliktfällen vermitteln, Verhandlungen moderieren und Prozesse koordinieren. Im vom Haushaltsrecht und den EU-Beihilferegulungen gesetzten Rahmen kann sie darüber hinaus mit geringen finanziellen Engagements (bspw. über die de-minimis-Regel) Signale setzen: für das Unternehmen selbst, aber auch für die anderen Akteure, deren Entscheidung für oder gegen ein eigenes Engagement evtl. dadurch beeinflusst werden kann.

Dies ist bereits ein Hinweis darauf, dass die kommunale Wirtschaftsförderung Sanierungs- und Konsolidierungspolitik nicht alleine betreiben kann; andere direkt oder indirekt von Firmenzusammenbrüchen betroffene Akteure müssen mit einbezogen werden. Dies sind sowohl diverse kommunale (Kämmerei, Beschäftigungsförderung, Nachbarkommune etc.) und staatliche Stellen (Finanz- und Arbeitsverwaltung, Landesebene) als auch privatrechtliche Organisationen wie Kammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Kreditinstitute u.a., also Akteure, die auch als Träger einer neuorientierten Wirtschaftsförderung, einer „lokalen Standortpolitik“ (vgl. Meyer-Stamer 1999: 22f.) diskutiert werden. Public-Private-Partnerships z.B. in Wirtschaftsförderergesellschaften sowie kommunen- bzw. institutionenübergreifende Foren sollen die Funktionsmängel der etablierten institutionellen Lösungen abmildern.

Diese theoretischen Erkenntnisse wurden mit der Empirie konfrontiert: Die Auswahl der Untersuchungskommunen war an verschiedene Kriterien gebunden. Sie sollten über Erfahrungen in Sachen Konsolidierung/Sanierung ortsansässiger Betriebe verfügen, strukturschwächere und strukturstärkere Regionen sollten vertreten sein und die Standorte sollten in möglichst unterschiedlichen ost- wie westdeutschen Bundesländern liegen. Die Wahl entfiel auf die Städte Augsburg (Bayern), Bielefeld (Nordrhein-Westfalen), Chemnitz und Leipzig (Sachsen), Dessau (Sachsen-Anhalt), Mannheim (Baden-Württemberg), Kaiserslautern (Rheinland-Pfalz) und Wilhelmshaven (Niedersachsen). Bereits während der Recherchen zu den Untersuchungskommunen stellte sich heraus, dass in den Bundesländern, die selbst eine aktive Konsolidierungspolitik betreiben und in denen Regionalisierungsbemühungen groß

geschrieben werden leichter Kommunen gefunden werden konnten, die ebenfalls offensiv Konzepte und Strategien zur Unterstützung von Unternehmen in Schwierigkeiten entwickelt haben oder noch entwickeln. Dies gilt insbesondere für Nordrhein-Westfalen, Bayern und Sachsen. Für die Behauptung von direkten und systematischen Zusammenhängen ist die hier untersuchte Fallzahl zu klein. Vorsichtig formuliert, kann aber davon ausgegangen werden, dass eine entsprechende Landespolitik, insbesondere wenn sie explizit zu diesem Zweck Geld und/oder Infrastrukturen bereitstellt, durchaus (verstärkende) Impulse für eine örtliche Konsolidierungspolitik geben kann.

Sanierung und Konsolidierungspolitik auf kommunaler/regionaler Ebene ist kein Selbstzweck. D.h. die Frage, ob kommunale/regionale Akteure sich entschließen eine solche Politik zu betreiben, hängt von der konkreten wirtschaftlichen Lage ab. Ausgangspunkt war in allen acht Fallstudien eine fehlende Alternative: die Strukturbrüche in traditionellen Industriebranchen verbunden mit massivem Beschäftigungsabbau konnten weder mit Neuansiedlungen noch mit der Förderung von Neu- oder Ausgründungen, noch mit dem Wachstum der Dienstleistungsbranche in ausreichendem Maße aufgefangen werden.

In den ausgewählten Untersuchungsfällen werden in unterschiedlicher Konsequenz und Konstellationen Unternehmen in Schwierigkeiten unterstützt. Als Grundregel kann vielleicht festgehalten werden, dass die Höhe des Engagements (sei es finanziell oder politisch, konzeptionell) mit der regionalen Bedeutung des jeweiligen Unternehmens korreliert, wobei dieser Begriff nicht für eine feste Größe steht, sondern je nach Fall bewertet wird (zumeist steht dahinter die Anzahl der betroffenen Arbeitsplätze, die Ausstrahlung des Betriebs auf die regionale Wirtschaft, die erwartete Sogwirkung für andere Betriebe etc.). Eine Zielgruppenorientierung im Sinne eines strukturpolitischen Konzepts, also z.B. eine Branchenorientierung oder die bevorzugte Stützung von Frauenarbeitsplätzen, ist kaum gefunden worden.

Hauptakteur ist entgegen unserer Annahmen selten die kommunale Wirtschaftsförderung: Der drohende Verlust von Arbeitsplätzen und die immens hohe Arbeitslosigkeit in diesen Kommunen, ist sicher ein Grund dafür, dass in diesem Feld als mindestens ebenso wichtiger Akteur die Gewerkschaften auftreten, die neben sozial- und strukturpolitischen sicher auch ein organisationspolitisches Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen haben müssen. Daneben sind – mal mehr und mal weniger – die Kammern, die örtliche Arbeitsverwaltung, regional orientierte Kreditinstitute und politische Akteure beteiligt. D.h. aber auch, dass der Fokus auf die engen Grenzen der Kommune zu beschränkt ist. Aufgrund der miteinander korrespondierenden Ziele und trotz unterschiedlicher Organisationskulturen, Denk- und Herangehensweisen kommt es, je nach Fall, zur Zusammenarbeit und zur Verbindung von Instrumenten der Wirtschaftsförderung mit Instrumenten der betriebsnahen Arbeitsmarktpolitik. Als Akteur für überwiegend wirtschaftsfördernde Maßnahmen fungiert hier insbesondere die kommunale/regionale Wirtschaftsförderung. Arbeitsmarktpolitische Instrumente werden dagegen vor allem von den Gewerkschaften bereitgestellt. Für die Finanzierung von Hilfsangeboten wird auf die auf der Landesebene angebotenen Programme zurückgegriffen. Fallbezogen ist diese Schnittstelle durchaus gestaltbar, eine konzeptionelle Ausgestaltung ist aufgrund der vielschichtigen Organisationsprobleme aber schwierig und in unseren Fallstudien tatsächlich eher selten. Ansätze hierfür gibt es allenfalls in Bielefeld und Leipzig.

Die aus der vorliegenden Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer kommunalen/regionalen Konsolidierungspolitik lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es sind Bestandsaufnahmen in zweierlei Richtung notwendig: 1. Welche Betriebe/Branchen sind besonders betroffen von Krisen und wo liegen die Ursachen? Lassen sich strukturelle Probleme erkennen oder sind es tatsächlich jew.

Einzelfälle? Diese Fragestellungen dürften erhebliche Auswirkungen auf die dann entsprechend mehr oder weniger strukturpolitisch geprägte Ausgestaltung der konkreten Maßnahmen haben. 2. Wie stehen die kommunal/regional ansässigen Akteure, die die Lage eines gefährdeten Betriebes beeinflussen können, zu einer aktiven Krisenpolitik? Wer kann und will hier welche Rolle übernehmen? Neben diesen Bestandsaufnahmen ist auf eine stärkere Zusammenarbeit von Akteuren hinzuwirken. Der räumliche Bezugsrahmen muss mindestens die regionale Ebene sein und die übergeordneten Ebenen müssen mit einbezogen werden. Unterschiedliche Politikfelder, insbesondere die kommunale Wirtschaftsförderung und die betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik sind aufeinander abzustimmen.

Gerade für die wirtschaftsnahen Institutionen und Organisationen stellt sich Konsolidierungs- und Sanierungspolitik als ordnungspolitisch höchst problematisch dar, aber auch die relativ geringen Erfolgchancen dürften dazu führen, dass das Interesse am Thema in konjunkturellen Aufschwungsphasen abnimmt. Die nächste Krise wird nur selten antizipiert, konsolidierungspolitische Vorhaltestrategien werden weitgehend abgelehnt. Einzige Ausnahme dürfte der Fall Bielefeld sein, wo man z.Zt. versucht, sich auf die Krise im Gesundheits- und im Bereich New Economy vorzubereiten und das Instrumentarium entsprechend weiter zu entwickeln. Immerhin gibt es aber einige Ansätze auf kommunaler und regionaler Ebene, die neben anderen z.B. clusterpolitischen Zielen auch prophylaktisch wirken sollen: Der Aufbau von Branchennetzwerken soll für eigene und die Probleme anderer sensibilisieren und Entwicklungschancen für die Branche als solche, und damit auch für jedes einzelne Unternehmen entwickeln helfen. Betriebsrätenetzwerke und -schulungen sollen das ihre dazu beitragen, Krisen frühzeitiger zu erkennen und angehen zu können.

## **Anhang**

Tabelle 1: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Augsburg

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12)</b>						
insgesamt	256.877	264.852	262.110	258.457	254.610	254.867
Frauen	135.710	138.779	137.208	135.370	133.049	133.021
Männer	121.167	126.073	124.902	123.087	121.561	121.846
<b>Wanderungssaldo</b>						
insgesamt	+6.983	+5.017	-2.190	-689	-1.406	736
Frauen	+3.264	+2.121	-871	-233	-724	421
Männer	+3.719	+2.896	-1.319	-456	-682	315
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>						
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>1</sup> (jeweils am 30.06)</b>						
insgesamt	133.750	136.965	129.975	124.042	120.821	122.141
Frauen in %	44,11	44,83	45,77	45,77	46,26	46,17
Männer in %	55,89	55,17	54,23	54,23	53,74	53,83
Verarbeitendes Gewerbe (ohne) Baugewerbe) in %	38,83	36,41	32,43	30,93	29,65	26,37*
Dienstleistungen in %	34,58	36,24	38,88	41,98	44,47	48,67*
<b>Arbeitslose (Jahresdurchschnitt)<sup>2</sup></b>						
insgesamt	11.737	12.552	19.940	23.612	23.446	20.650
Frauen	6.733	6.311	9.334	10.328	10.449	9.504
Männer	5.004	6.241	10.606	13.284	12.997	11.146
Jugendl. unter 20 J.	517	467	721	889	748	608
59 J. u. älter	962	1.428	1.815	2.080	2.644	k. A.
ohne Berufsabschluss	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	8661
Ausländer	1.497	2.176	4.071	5.141	4.858	4.166
<b>Arbeitslosenquote in % (Jahresdurchschnitt)<sup>3</sup></b>						
Insgesamt	4,9	5,0	7,8	9,2	9,1	7,9
Frauen	6,6	5,8	8,2	9,0	8,9	7,9
Männer	3,7	4,4	7,4	9,3	9,2	7,9
Jugendl. unter 20 J.	3,5	3,5	5,7	7,4	k. A.	5,1
Ausländer	7,2	9,2	14,0	17,7	16,9	14,6
<b>Wirtschaft</b>						
<b>Bruttowertschöpfung (BWS)<sup>4</sup> in Mio. DM</b>						
Insgesamt in Mio. DM	12.239	15.011	16.091	16.414	k. A.	k. A.
Land- u. Forstwirt. in %	0,30	0,19	0,18	0,19	k. A.	k. A.
Prod. Gewerbe in %	45,75	41,15	35,58	35,73	k. A.	k. A.
Handel/Verkehr in %	14,50	13,76	15,36	12,90	k. A.	k. A.
Dienstleistungen in %	25,19	31,20	36,44	36,10	k. A.	k. A.
Sonstige in %	14,26	13,70	14,00	14,87	k. A.	k. A.
<b>Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (Jahresdurchschnitt)<sup>5</sup></b>						
Insgesamt	189	182	175	166	151	147
<b>Gewerbe</b>						
-anmeldungen	2.217	2.696	2.492	2.479	2.760	2.784
-abmeldungen	1.384	2.052	1.998	2.045	2.185	2.121

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
Saldo	+833	+644	+494	+434	+575	+663

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
<b>Unternehmensinsolvenzen</b>						
Insolvenzen	68	77	99	133	145	126
Arbeitsplätze	166	249	493	1.227	687	391

<b>Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM</b>						
Insgesamt	11.129.695	14.332.776	12.928.207	15.733.207	12.986.409	12.035.359
Darunter Auslandsumsatz in %	32,92	27,84	30,51	25,23	33,87	23,62

\* Unveröffentlichte Zahlen.

<sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.

<sup>2</sup> Bezogen auf den Arbeitsamtsbezirk Augsburg (Stadt Augsburg, Landkreis Augsburg, Landkreis Aichach-Friedberg).

<sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.

<sup>4</sup> Die Bruttowertschöpfung der Wirtschaftsbereiche wird in der Regel durch Abzug der Vorleistungen von den Produktionswerten ermittelt.

<sup>5</sup> Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Quelle: Stadt Augsburg (1995, 1999), Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (1996, 1998), für 1999 nach Angaben des Arbeitsamts Augsburg und des Amtes für Stadtentwicklung und Statistik



Tabelle 2: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Bielefeld

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12)</b>						
Insgesamt	319.037	324.287	324.067	323.223	326.831	322.364
Frauen	168.346	170.758	170.458	170.340	169.041	168.922
Männer	150.691	153.529	153.609	153.792	157.790	153.442
<b>Wanderungssaldo</b>						
Insgesamt	+4.001	+1.968	-451	+284	+192	+1.090
Frauen	+1.748	+979	-51	+175	-40	+164
Männer	+2.253	+989	-400	+109	+232	+926
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>						
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (jeweils am 30.06)1/2</b>						
Insgesamt	132.470	141.575	132.697	128.297	126.649	127.303
Frauen in %	41,54	42,99	44,36	44,54	44,39	44,15
Männer in %	58,46	57,01	55,64	55,46	55,61	55,85
Verarbeitendes Gewerbe (ohne Baugewerbe) in %	40,02	37,28	33,27	31,43	29,39	28,79
Dienstleistungen in %	34,55	36,15	39,35	40,87	42,45	39,85
<b>Arbeitslose (jeweils am 30.06)*</b>						
Insgesamt	9.278	10.391	15.678	16.313	18.176	18.466
Frauen	4.803	5.084	7.048	7.248	8.280	8.516
Männer	4.475	5.307	8.630	9.065	9.896	9.950
Jugendl. unter 20 J.	302	349	442	462	448	487
55 J. u. älter	k. A.	k. A.	2.877	3.167	3.235	3.405
Ausländer	1.412	1.956	3.722	4.074	4.716	4.679
<b>Arbeitslosenquote in % (jeweils 30.06)</b>						
Insgesamt	9,0	7,5	11,2	11,9	13,1	13,2
<b>Wirtschaft</b>						
<b>Bruttowertschöpfung (BWS) in Mio. DM</b>						
Insgesamt	12.316	13.607	13.934	14.439	k. A.	k. A.
Land- u. Forstwirt. in %	0,28	0,22	0,19	0,19	k. A.	k. A.
Prod. Gewerbe in %	42,77	37,82	33,77	29,97	k. A.	k. A.
Handel/Verkehr in %	14,23	16,10	16,38	16,28	k. A.	k. A.
Dienstleistungen in %	27,19	30,05	33,46	36,90	k. A.	k. A.
Sonstige in %	15,52	15,81	16,21	16,66	k. A.	k. A.
<b>Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (Jahresdurchschnitt)</b>						
Insgesamt	263	265	253	229	223	224
<b>Gewerbe</b>						
-anmeldungen	2.241	2.388	2.543	2.640	2.984	2.895
-abmeldungen	1.774	2.016	2.791	2.409	2.676	2.609
Saldo	+467	+372	-248	+231	+308	286
<b>Unternehmensinsolvenzen</b>						
Konkurse insgesamt	57	63	95	110	117	k. A.

Umsatz in 1.000 DM im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe						
insgesamt	10.030.966	9.775.355	8.884.165	9.139.343	8.724.586	8.455.763
Darunter Auslandsumsatz	2.587.920	2.178.501	1.965.966	2.132.019	2.164.793	2.129.517
in %	25,80	22,29	22,13	23,33	24,82	25,18
<p>* erste Daten von 1991;<sup>1</sup>erste Daten von 1989; <sup>2</sup>ab 1995 Umstellung auf WZ 93-Systematik; auf Grund der Änderung der Wirtschaftszweigsystematik ist ein direkter Vergleich mit den Beschäftigungsdaten vorangegangener Quartale nicht möglich.</p> <p><sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.</p>						
Quelle: LDS, Meldungen des Ordnungsamts, Statistikstelle des Arbeitsamts Bielefeld						

Tabelle 3: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Chemnitz

	1995	1996	1997*	1998	1999*
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12)</b>					
insgesamt	265.583	257.391	257.152	249.757	260.849
Frauen	140.135	135.799	135.426	131.548	137.135
Männer	125.448	121.592	121.726	118.209	123.714
Erwerbsfähige Bevölkerung in %	68,97	69,16	69,43	69,57	69,43
<b>Wanderungssaldo</b>					
insgesamt	-4.905	-5.810	-5.099	-5.178	-3.345
Frauen	-2.700	-2.809	-2.661	-2.468	-1.563
Männer	-2.205	-3.001	-2.438	-2.710	-1.782
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>					
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>1</sup> 1995-1997 jeweils am 31.12, 1998 am 30.6.; für das Jahr 1998 gilt der Gebietsstand ab 1.1.99</b>					
insgesamt	128.126	122.214	113.424	121.699	121.321
Frauen in %	46,87	47,37	48,03	47,68	k. A.
Männer in %	53,13	52,63	51,97	52,32	k. A.
Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau und verarbeitendes Gewerbe in %	18,74	18,38	18,36	19,07	k. A.
Dienstleistungen in % <sup>2</sup>	49,72	51,0	51,99	49,60	k. A.
<b>Arbeitslose (jeweils am 31.12) (1995 Hauptamt Chemnitz, ab 1996 Stadtgebiet Chemnitz)</b>					
insgesamt	18.364	19.242	24.680	22.335	21.751
Frauen	11.341	11.046	13.939	12.350	11.934
Männer	7.023	8.196	10.741	9.985	9.817
Jugendl. unter 20 J.	347	367	430	455	428
55 J. u. älter	3.397	4.353	5.625	5.473	5.588
<b>Arbeitslosenquote in % (Jahresdurchschnitt)<sup>3</sup> (1995 Hauptamt Chemnitz, ab 1996 Stadt Chemnitz)</b>					
Insgesamt	14,1	15,6	20,1	18,9	17,9
Frauen	18,5	17,9	22,8	20,9	19,7
Männer	9,8	13,2	17,4	16,9	16,1
Jugendl. unter 20 J.	6,7	6,8	8,0	9,8	8,9
<b>Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe (im Jahresdurchschnitt)<sup>4</sup></b>					
insgesamt	109	114	120	120	149
<b>Gewerbe</b>					
-anmeldungen	k. A.	+3.251	+3.223	+3.031	+3.150
-abmeldungen	k. A.	-2.909	-2.582	-2.977	-2.697
Saldo	k. A.	+342	+641	+54	+453
<b>Gesamtvollstreckungsverfahren (ab 1999 Insolvenzverfahren)</b>					
Verfahren insgesamt	191	193	218	217	237
<b>Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM</b>					
insgesamt	2.817.644	2.681.293	2.646.665	2.824.305	3.245.927

darunter Auslandsumsatz in %	17,44	12,72	20,61	20,59	20,48
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

\* In den Jahren 1997 und 1999 hat es größere Eingemeindungen nach Chemnitz gegeben. Alle Angaben dieser Jahre beziehen sich auf den jeweils aktuellen Gebietsstand

<sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer;

<sup>2</sup> Dienstleistungen umfasst folgende Bereiche: Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe, Dienstleistungen, Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte, sowie Gebietskörperschaften und Sozialversicherung

<sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.

<sup>4</sup> Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Quelle: Amt für Statistik und Information der Stadt Chemnitz; Ordnungsamt der Stadt Chemnitz; Arbeitsamt Chemnitz; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen

Tabelle 4: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Dessau

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12)</b>					
insgesamt	90.945	90.131	88.607	86.623	84.409
Frauen	47.424	46.893	46.098	45.072	44.264
Männer	43.521	43.238	42.509	41.551	40.736
Erwerbsfähige Bevölkerung in %	67,08	67,38	67,50	67,42	68,60
<b>Wanderungssaldo</b>					
insgesamt	-1.050	-305	-1.091	-1.500	-1.181
Frauen	k. A.	-266	-525	-780	-533
Männer	k. A.	-39	-566	-720	-648
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>					
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>1,2</sup> (jeweils am 31.12)</b>					
insgesamt	36284	34469	33824	33.163	k. A.
Frauen in %	51,33	50,75	51,22	49,11	k. A.
Männer in %	48,67	49,25	48,78	50,89	k. A.
Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau und verarbeitendes Gewerbe in %	18,58	17,79	18,04	18,31	k. A.
Dienstleistungen in %	26,39	26,67	27,83	28,02	k. A.
<b>Arbeitslose (jeweils am 31.12)</b>					
insgesamt	8.724	14.875	10.625	9.641	9.714
Frauen	5.305	5.232	5.921	5.274	5.327
Männer	3.419	3.995	4.704	4.367	4.387
Jugendl. u. 20 J.	126	177	237	174	157
Ausländer	k. A.	k. A.	226	236	252
<b>Arbeitslosenquote in %<sup>3</sup></b>					
insgesamt	18,5	19,7	22,6	20,7	21,4
Frauen	22,9	23,0	25,8	23,0	23,4
Männer	14,3	16,6	19,6	18,5	18,9
Jugendl.u. 20 J.	8,1	10,1	13,4	10,4	9,5
<b>Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (Jahresdurchschnitt)<sup>4</sup></b>					
insgesamt	45	45	44	41	40
<b>Gewerbe</b>					
-anmeldungen	k. A.	670	617	680	601
-abmeldungen	k. A.	524	410	422	457
Saldo	k. A.	+146	+207	+258	+144
<b>Insolvenzen</b>					
Insolvenzverfahren	20	55	32	65	k. A.
Darunter eröffnete Verfahren	9	11	10	19	k. A.
<b>Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM</b>					
insgesamt	661.763	583.020	695.912	661.007	637.563

darunter Auslandsumsatz in %	17,1	9,5	31,5	9,1	6,2
---------------------------------	------	-----	------	-----	-----

<sup>1</sup> Durch Umstellung der Erfassungssystematik ist ein Vergleich der vergangenen Jahre mit 1998 nur mit Einschränkungen möglich.

<sup>2</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.

<sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.

<sup>4</sup> Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Quelle: Amt für Statistik und Information der Stadt Dessau

Tabelle 5: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Kaiserslautern

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12)</b>						
insgesamt	99.351	101.803	101.910	101.549	100.689	100.025 <sup>1</sup>
Frauen	51.273	52.003	52.037	51.740	51.168	50.778 <sup>1</sup>
Männer	48.078	49.800	49.873	49.809	49.521	49.247 <sup>1</sup>
<b>Wanderungssaldo</b>						
insgesamt	1.897	1.313	-359	-209	-426	-503
Frauen	732	413	-139	-167	-249	-246
Männer	1.165	900	-220	-42	-177	-257
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>						
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>2</sup>(jeweils am 30.06)</b>						
insgesamt	54.574	55.605	51.843	49.983	49.046	49.087
Frauen in %	36,93	38,57	39,97	40,56	40,01	40,52
Männer in %	63,07	61,43	60,03	59,44	59,99	59,48
Verarbeitendes Gewerbe in %	35,06	32,59	29,08	28,48	28,23	26,94
Dienstleistungen in %	39,92	42,64	45,82	46,94	49,49	51,45
<b>Arbeitslose (Jahresdurchschnitt)</b>						
insgesamt	3.560	3.986	5.938	6.665	7.076	6.434
Frauen	k. A.	k. A.	k. A.	2.902	3.138	2.931
Männer	k. A.	k. A.	k. A.	3.763	3.938	3.503
Jugendl. u. 25 J.	k. A.	k. A.	k. A.	921	967	738
55 J. u. älter	k. A.	k. A.	k. A.	1.379	1.421	1.310
Ausländer	k. A.	k. A.	k. A.	789	939	898
<b>Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt)<sup>3</sup></b>						
insgesamt	8,7	9,4	14,1	16,0	17,3	15,5
Frauen	k. A.	k. A.	k. A.	15,7	17,0	15,6
<b>Wirtschaft</b>						
<b>Bruttowertschöpfung (BWS) in Mio. DM<sup>4</sup></b>						
Insgesamt in Mio. DM	4.568	4.740	4.635	4.914	k. A.	k. A.
Land- u. Forstwirt. in %	0,18	0,06	0,06	0,06	k. A.	k. A.
Prod. Gewerbe in %	46,89	43,63	36,33	36,14	k. A.	k. A.
Handel/Verkehr in %	18,26	17,09	17,99	17,62	k. A.	k. A.
Dienstleistungen in %	19,29	20,74	24,51	24,60	k. A.	k. A.
Sonstige Bereiche <sup>3</sup> in %	15,41	18,10	21,10	21,57	k. A.	k. A.
<b>Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe<sup>5</sup> (jeweils zum 30.9)</b>						
insgesamt	63	66	k. A.	45	46	49 <sup>1</sup>
<b>Gewerbe</b>						
-anmeldungen	704	760	832	1038	1041	1127 <sup>1</sup>
-abmeldungen	393	472	477	708	949	949 <sup>1</sup>
Saldo	311	288	355	330	92	178 <sup>1</sup>
<b>Unternehmensinsolvenzen</b>						

	1990	1992	1994	1996	1998	1999
Konkurse	11	6	8	6	9	k. A.



	1990	1993	1994	1996	1998	1999
<b>Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe<sup>6</sup> in 1.000 DM<sup>7</sup></b>						
insgesamt	k. A.	1.925.036	2.047.582	1.972.484**	2.938.261***	3.315.181
darunter	k. A.	31,68	33,36	38,04	36,41	36,51
Auslandsumsatz in %						

\*\* Ab 1995 sind die Angaben wegen der Umstellungen der WZ-Wirtschaftszweigsystematiken nur bedingt mit frühen Jahren vergleichbar; \*\* 1997 wurde der Berichtskreis um eine größere Zahl von Betrieben aktualisiert. Ergebnissen mit Vorjahreswerten nicht mehr vergleichbar.

<sup>1</sup> Daten aus dem Statistischen Jahresbericht 2000, der noch nicht veröffentlicht wurde.

<sup>2</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankensicherungs-, rentensicherungs-, oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.

<sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.

<sup>4</sup> Die Bruttowertschöpfung der Wirtschaftsbereiche wird durch Abzug der Vorleistungen von den Produktionswerten ermittelt.

<sup>5</sup> sonstige = Staat, private Haushalte, private Organisationen oder Einrichtungen.

<sup>6</sup> Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten.

<sup>7</sup> ohne Umsatzsteuer

Quelle: Stadt Kaiserslautern (versch. Jahrgänge), Statistische Jahresberichte (Auszüge); nach Angaben des Arbeitsamtes Kaiserslautern und des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz

Tabelle 6: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Leipzig

	1995	1996	1997	1998	1999*
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12, 1999 am 30.6.)</b>					
insgesamt	471.409	457.173	446.491	437.101	491.086
Frauen	245.867	237.835	231.998	227.522	253.670
Männer	225.542	219.338	214.493	209.579	235.678
Erwerbsfähige Bevölkerung in %	69,8	70,2	70,5	70,7	k. A.
<b>Wanderungssaldo</b>					
insgesamt	-7.167	-11.228	-9.983	-7.556	k. A.
Frauen	-5.399	-6.104	-5.100	-3.159	k. A.
Männer	-1.768	-5.124	-4.883	-4.397	k. A.
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>					
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>1</sup> (jeweils am 30.6)</b>					
insgesamt	208.001	198.904	189.151	208.246*	k. A.
Frauen in %	49,63	50,78	51,58	50,39*	k. A.
Männer in %	50,37	49,22	48,42	49,61*	k. A.
Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau und verarbeitendes Gewerbe in %	15,06	13,61	13,32	14,43*	k. A.
Dienstleistungen in % <sup>2</sup>	53,73	55,93	57,13	55,28	k. A.
<b>Arbeitslose<sup>3</sup></b>					
insgesamt	27.446	28.625	36.148	31.559	40.038
Frauen	16.154	15.283	18.961	15.647	19.593
Männer	11.292	12.802	17.187	15.912	20.445
Jugendl. u. 20 J.	416	502	647	700	962
<b>Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt)</b>					
insgesamt	12,9	13,5	17,5	15,9	18,3
Frauen	15,3	14,4	18,5	15,8	18,0
Männer	10,6	12,5	16,6	16,0	18,6
Jugendl. u. 20 J.	6,2	7,5	10,0	11,2	13,4
<b>Gewerbe</b>					
-anmeldungen	6.770	6.408	6.667	6.792	7.058
-abmeldungen	5.659	4.998	5.759	5.407	5.821
Saldo	+1.111	+1.410	+908	+1.385	+1.237
<b>Unternehmensinsolvenzen</b>					
Konkurse	245	269	324	415	340 <sup>4</sup>
Geschätzte Forderungen in Mio. DM	422,4	593,2	430,0	713,0	k. A.
<b>Beschäftigtengrößenklassen im Verarbeitenden Gewerbe<sup>5</sup></b>					
insgesamt	126	131	124	125	156
<b>Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM</b>					
insgesamt	2.324.314	2.384.351	2.204.444	2.591.371	k. A.

darunter Auslandsumsatz in %	6,26	6,33	22,27	18,73	k. A.
<p>* Die mit einem Kreuz markierten Angaben beziehen sich auf den ab dem 1.1.1999 eingerichteten neuen Gebietsstand. Dies gilt für das gesamte Jahr 1999 und einige Daten des Jahres 1998.</p> <p><sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.</p> <p><sup>2</sup> Dienstleistungen umfasst folgende Bereiche: Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe, Dienstleistungen, Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte, sowie Gebietskörperschaften und Sozialversicherung</p> <p><sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen</p> <p><sup>4</sup> 1.1.1999-30.9.1999</p> <p><sup>5</sup> Jahresmittel – Abweichungen zu Betrieben insgesamt entstehen durch Runden in unterschiedlichen Aggregationsstufen.</p> <p>Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen/Statistisches Jahrbuch 1998 der Stadt Leipzig, herausgegeben vom Amt für Statistik und Wahlen</p>					

Tabelle 7: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Mannheim

	1974	1980	1990	1998	1999
<b>Bevölkerung (jeweils 31.12)</b>					
insgesamt	322.155	308.209	317.182	319.886	319.983
Frauen	166.076	158.702	161.958	161.657	161.687
Männer	156.079	149.507	155.224	158.229	158.296
<b>Wanderungssaldo</b>					
insgesamt	-3.065	+2.364	+4.818	-224	+723
Frauen	-803	+772	+1.983	-313	+458
Männer	-2.262	+1.592	+2.835	+89	+265
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>					
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (jeweils am 30.06.) <sup>1</sup></b>					
insgesamt	188.199	178.965	175.165	161.420	k. A.
Frauen in %	33,43	33,91	36,66	39,64	k. A.
Männer in %	66,57	66,09	63,34	60,36	k. A.
Verarbeitendes Gewerbe (ohne Baugewerbe) in %*	k. A.	44,22	38,12	31,69	k. A.
Dienstleistungen in %*	k. A.	26,89	33,94	40,17	k. A.
<b>Arbeitslose (Jahresdurchschnitt)<sup>2</sup></b>					
insgesamt	4.379	7.484	16.464	25.558	24.823
Frauen	2.119	3.961	8.022	10.610	10.389
Männer	2.620	3.523	8.442	14.948	14.434
Jugendl. unter 20 Jahre	k. A.	759	575	482	516
59 Jahre u. älter	k. A.	411	1.012	k. A.	k. A.
ohne Berufsabschluss	k. A.	k. A.	k. A.	12.457	12.363
Ausländer	1.232	1.913	2.870	6.776	6.571
<b>Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt)</b>					
insgesamt	2,1	3,4	7,3	11,3	10,9
Frauen	k. A.	k. A.	k. A.	10,6	10,1
Männer	k. A.	k. A.	k. A.	11,9	11,5
Jugendl. unter 20 Jahre	k. A.	k. A.	k. A.	8,4	8,7
Ausländer	k. A.	k. A.	k. A.	20,4	19,6
<b>Wirtschaft</b>					
	1974	1980	1990	1996	1999
<b>Bruttowertschöpfung (BWS)**</b>					
insgesamt in Mill. DM	6.492	12.629	17.425	21.124	k. A.
Land- und Forstwirtschaft in %	0,18	0,13	0,13	0,08	k. A.
Produzierendes Gewerbe in %	64,63	55,33	45,84	39,33	k. A.
Handel/Verkehr in %	15,79	14,85	16,10	17,01	k. A.
Dienstleistungen in %	14,11	20,48	27,97	33,50	k. A.
Sonstige Bereiche in %	5,28	9,21	9,96	10,08	k. A.
<b>Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe</b>					

insgesamt	219	224	202	151	148
-----------	-----	-----	-----	-----	-----

	1974	1980	1990	1998	1999
<b>Umsatz (ohne MWST.) im Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM<sup>2</sup></b>					
insgesamt	9.625,5	12.544,5	15.933,0	17.771,0	17.285,4
darunter Auslandsumsatz	2.310,5	4.062,4	5.510,8	7.760,4	7.068,7
in %	24,00	32,38	34,59	43,67	40,9
<b>Unternehmensinsolvenzen<sup>4</sup></b>					
Konkurse insgesamt	k. A.	67	72	142	k. A.
		1996	1997	1998	1999
<b>Gewerbe</b>					
-anmeldungen	k. A.	3.287	3.215	2.952	3006
-abmeldungen	k. A.	2.791	2.729	2.552	2530
Saldo	k. A.	+496	+486	+400	+476
<p><sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankensicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.</p> <p><sup>2</sup> Diese Daten beziehen sich auf den Hauptamtsbezirk (Stadt Mannheim und die Gemeinden Edingen-Neckarhausen, Heddeshheim, Illvesheim und Ladenburg).</p> <p><sup>3</sup> Bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.</p> <p><sup>4</sup> Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten, ab 1.01.1977 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit im allgem. 20 und mehr Beschäftigten, ab 1979 einschließlich Handwerk.</p> <p><sup>5</sup> Unternehmensinsolvenzen erstmalig ab 1987.</p> <p><sup>6</sup> Unternehmensinsolvenzen werden ab 1999 nicht mehr aufgeführt.</p> <p>**erste Angabe bezieht sich auf 1970, letzte Angabe auf das Jahr 1996</p> <p>Quelle: Statistische Berichte 80 Mannheim – Jahreskurzbericht 1980 und Mannheimer Statistik – Jahreszahlen 1998 (Hrsg. Vom Amt für Stadtentwicklung und Statistik Mannheim); Struktur- und Regionaldatenbank des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg (<a href="http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de">www.statistik.baden-wuerttemberg.de</a>); LIS des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg Tab. 03025010; Statistische Berichte Baden-Württemberg DI2-j/96,97,98,99 und JI1-j/87,90,98, Daten des Arbeitsamts Mannheim; für 1999 Mannheimer Statistik – Jahreszahlen 1999 (Hrsg. vom Amt für Stadtentwicklung und Statistik Mannheim)</p>					

Tabelle 8: Wichtige ökonomische Indikatoren für die Stadt Wilhelmshaven

	1980	1995	1996	1997	1999
<b>Bevölkerung (jeweils am 31.12.)</b>					
insgesamt	99.426	90.667	89.604	88.950	84.531
Frauen	k. A.	46.214	45.513	44.996	43.440
Männer	k. A.	44.453	44.091	43.954	41.091
Erwerbsfähige Bevölkerung in %	k. A.	67,11	66,93	67,24	k. A.
<b>Wanderungssaldo (Spalte 1980: Wanderungssaldo 1980 bis 1989)</b>					
insgesamt	-2.170	-359	-803	-403	k. A.
Frauen	k. A.	-106	-507	-322	k. A.
Männer	k. A.	-253	-296	-81	k. A.
<b>Arbeitsmarkt und Beschäftigung</b>					
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (jeweils am 30.6.) <sup>1</sup></b>					
insgesamt	33.082	27.604	26.518	26.280	25.886
Frauen in %	k. A.	42,58	43,22	56,87	56,25
Männer in %	k. A.	57,42	56,78	43,13	43,75
Verarbeitendes Gewerbe in %	24,9	17,0	17,7	18,8	18,4
Dienstleistungen in % <sup>2</sup>	45,7	56,45	56,12	55,26	55,03
<b>Arbeitslose (jeweils am 31.12) Stadt Wilhelmshaven<sup>1</sup></b>					
insgesamt	2.640	6.634	6.700	6.868	5.728
Frauen	k. A.	2.778	2.754	2.706	2.264
Männer	k. A.	3.856	3.946	4.162	3.464
Jugendl. u. 25 J.	k. A.	952	753	713	688
Über 55 Jahre	k. A.	1.159	1.189	1.183	1.185
<b>Arbeitslosenquote (am 31.12., 1999 am 30.6.) <sup>3</sup></b>					
insgesamt	1989: 15,7	k. A.	k. A.	20,4	17,5
<b>Wirtschaft</b>					
<b>Bruttowertschöpfung (BWS) in Mio. DM</b>					
Insgesamt in Mio. DM	k. A.	6.759	8.729	k. A.	k. A.
Land- u. Forstwirt. in %	k. A.	0,18	0,14	k. A.	k. A.
Verarb. Gewerbe	k. A.	51,4	61,98	k. A.	k. A.
Sonst. Prod. Gewerbe in %	k. A.	0,25	3,53	k. A.	k. A.
Handel/Verkehr in %	k. A.	5,6	4,23	k. A.	k. A.
Dienstleistungen in %	k. A.	16,03	11,49	k. A.	k. A.
Staat, priv. HH, sonst. Org.	k. A.	22,6	18,64	k. A.	k. A.
<b>Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (Jahresdurchschnitt) <sup>5</sup></b>					
insgesamt	k. A.	41	40	39	44
<b>Gewerbe</b>					
-anmeldungen	k. A.	1.064	889	1.034	878
-abmeldungen	k. A.	933	627	600	670
Saldo	k. A.	131	262	434	208
<b>Unternehmensinsolvenzen</b>					

Verfahren	k. A.	44	21	21	31
<b>Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe in 1.000 DM</b>					
insgesamt	k. A.	1.628.817	1.530.878	1.528.422	1.472.167
<p><sup>1</sup> Erfasst sind alle Arbeitnehmer und Auszubildende, die nach dem Arbeitsförderungsgesetz krankenversicherungs-, rentenversicherungs- oder beitragspflichtig sind. Nicht enthalten sind Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und Beamte sowie nicht der Versicherungspflicht unterliegende Arbeitnehmer.</p> <p><sup>2</sup> Dienstleistungen umfasst folgende Bereiche: Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe, Dienstleistungen, Organisationen ohne Erwerbscharakter.</p> <p><sup>3</sup> bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen.</p> <p><sup>4</sup> Die Bruttowertschöpfung wird in der Regel durch Anzug der Vorleistungen von den Produktionswerten ermittelt.</p> <p><sup>5</sup> Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.</p> <p>Quelle: Industrie- und Handelskammer Oldenburg, Niedersächsisches Landesamt für Statistik, Arbeitsamt Wilhelmshaven; Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (1997): NIW Regionalbericht 1995/96/97</p>					



## Literaturverzeichnis

Achtundzwanzigster Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 1999 bis 2002 (2003), Bundestags-Drucksache 14/776.

Altenmüller, R. (1981): Die Wirtschaftsförderung kommunaler Gebietskörperschaften. VB1BW.

Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Mannheim (2000): Jahresbericht 1999, Mannheim.

Arbeitsamt Wilhelmshaven, Verschiedene Jahrgänge des Statistischen Jahrbuchs.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (o.J.): Fördermöglichkeiten aus dem Arbeitsmarktfonds im Rahmen des Beschäftigungspaktes Bayern. Ein Leitfadens. München.

Berger, C. (2000): Beschäftigungspakt Bayern – das bayerische Bündnis für Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 7/2000.

Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E. (2000): Cluster und Clusterpolitik. Begriffliche Grundlagen und empirische Fallbeispiele aus Ostdeutschland. Marburg.

Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1996a): Sanierungsbeihilfen für Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern. Eine Handreichung für die Praxis. Göttingen und Düsseldorf.

Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1996b): Management- und Know-How-Transfer in Ostdeutschland. Hilfe zur Selbsthilfe. In: Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland der Hans-Böckler-Stiftung, Ausgabe 5. S. 34-43.

Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1997): Auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit? Konsolidierungs- und Sanierungsprogramme für den industriellen Mittelstand in Ostdeutschland. In: WSI-Mitteilungen 1/1997. S. 725-735.

Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999a): Wege aus der Unternehmenskrise - Konsolidierungsbeihilfen in den westdeutschen Bundesländern. Marburg.

- Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999b): Konsolidierung und Sanierung bedrohter Betriebe in Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. 43. Jahrgang, Heft 1. S. 32-45.
- Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999c): Konsolidieren statt liquidieren. Stand und Perspektiven der Konsolidierungspolitik in Deutschland. In: Raumforschung und Raumordnung. 57. Jahrgang, Heft 1. S. 35-45.
- Bullinger, D. (1986): Innovationsorientierte kommunale Wirtschaftsförderung und Technologietransfer auf lokaler Ebene – Möglichkeiten und Grenzen einer Neuorientierung, in: Deuter K. (Hrsg.), Weiterbildung und Wissenschaft als Dienstleistung für Kommunen und Region. Bielefeld.
- Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.) (1982): Die Standortwahl der Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West). Bonn.
- Christ, J.S. (1983): Direkte kommunale Wirtschaftsförderung – ihre Zulässigkeit und ihr Verhältnis zur regionalen Wirtschaftsförderung von Bund und Ländern. Augsburg.
- creative advertising GmbH (O.J.): Chemnitz – Region mit Zukunft. O.S. Zeitung.
- CWE (Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH) (2000 a): Chemnitzer Wirtschaft. Firmenhandbuch 2000, Chemnitz im Januar 2000.
- CWE (Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH) (2000 b): CWE-Drehscheibe. Jahrgang 3. Ausgabe 1, Chemnitz im Mai 2000.
- DGB Landesbezirk NRW (2000): Krisenmanagement und Unternehmensfortführung. Gemeinsame Erklärung der Veranstalter, Düsseldorf.
- Die Zeit vom 13.7.00: Nicht alles neue ist gut – Junge Unternehmen schaffen kaum Arbeitsplätze.
- Dieckmann, J., Heinrichs, F.W. (Hrsg.) (1996): Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen. Köln.
- Diverse Artikel aus der Mitteldeutschen Betriebe. (Broschüre). Berlin.
- DtA (Hrsg) (o.J.): Pannenhilfe für Unternehmen. DtA-Runder Tisch Ostwestfalen-Lippe, Bielefeld.

Eichert, Ch. (1994): Rechtliche Zulässigkeit und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung. In: Dieckmann, Jochen; König, Eva Maria (Hrsg.) (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln.

Faber, A. (1992): Europarechtliche Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung. Die Bedeutung der Art. 92-94 EWGV für die kommunale Selbstverwaltung. Münster.

Geschäftsstelle der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau (1999): Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau. Im Dezember, Broschüre o. S.

Handelsblatt vom 20./21.9.1997: Klein-Dallas bei der Sächsischen Spinnlinie.

Handelsblatt vom 22.5.1996: Chemnitzer UNION geht in Konkurs.

Handelsblatt vom 3.5.2000: Mitarbeiter retten Chemnitzer Firma.

Heide A.-J., v.d./Cholewa, W. (1992), Stellung und Aufgaben der kommunalen Gebietskörperschaften, in: Eberstein H.H., Karl H., Handbuch der regionalen Wirtschaftsförderung. Köln.

Hertwig, S. (2000): Praxis der öffentlichen Auftragsvergabe (VOB/VOL/VOF). München.

Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999a): Unternehmenskrisen und Sanierung – Eine Dokumentation von betrieblichen und aktorsbezogenen Informations- und Kommunikationssystemen. Göttingen und Düsseldorf.

Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999b): Im Spannungsfeld von Unternehmenspleiten und Früherkennung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 11/1999.

Hochmuth, E./Ziegler, A. (1999c): Sanierungsbeihilfen der ostdeutschen Bundesländer – Überblick und Weiterentwicklung seit 1996. Göttingen und Düsseldorf 1999.

Hollbach-Grömig B. (1996): Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren. [Difu-Beiträge zur Stadtforschung 21]. Berlin.

Icks A./Richter M. (1999): Innovative kommunale Wirtschaftsförderung. Wege – Beispiele – Möglichkeiten. Wiesbaden.

IG Metall Bielefeld (o.J.): Geschäftsbericht 1996 – 1999, Bielefeld.

IG Metall Verwaltungsstelle Leipzig (Hrsg.): Netz-News 2/99.

Initiative für Beschäftigung (1998): Leitfaden für regionale Netzwerke, Bielefeld.

Institut für Regionalforschung e.V. und Regionalverband Südniedersachsen (1994):  
Wirtschaftsförderung in der Region Südniedersachsen, Göttingen.

ISA Consult (Hrsg.) (1995): Entwicklungsperspektiven der Metallindustrie in der Region  
Wilhelmshaven/Friesland (EMIR). Bochum.

Jasper, U. (1998): Das Vergaberechtsänderungsgesetz. In: Deutscher Bundestag  
(Wirtschaftsrecht), Heft 43 vom 23.10.1998.

Jensen, K. (1999): Die Arbeitsmarktpolitik der Landesregierung Rheinland-Pfalz. In:  
Karolat, B.: Projektbericht - Neue Arbeitsmarktpolitik, Mainz.

Junkernheinrich M. (1991): Gemeindefinanzen. Theoretische und methodische  
Grundlagen ihrer Analyse. Berlin.

Karolat, B. (1999): Projektbericht - Neue Arbeitsmarktpolitik, Mainz.

Karrenberg H./Münstermann E. (1999): Gemeindefinanzbericht 1999. Steuerpolitik '99 –  
Nicht gegen die Städte. Der Städtetag, Heft 4.

Kirsch, J./Knuth, M./Krone, S./Mühge, G. (2000): Ein Instrument mit vielen Gesichtern-  
Zweiter Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu  
Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III. In: IAB-Werkstattbericht nr.  
7 vom 18.7.2000.

Kistenmacher/Geyer/Hartmann (1994): Regionalisierung in der kommunalen  
Wirtschaftsförderung. Köln.

Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit (1997): Faltblatt zur  
Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit, Augsburg.

Kremer U., Pfeifer S. (1994): Metall-Report Ostwestfalen-Lippe 1995, erstellt auf  
Initiative der Industriegewerkschaft Metall und gefördert durch das  
Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des  
Landes Nordrhein-Westfalen sowie der Hans Böckler Stiftung, Bochum.

Krieger-Boden Chr. (1995): Die räumliche Dimension in der Wirtschaftstheorie.  
Ältere und neuere Erklärungsansätze. Kiel.

Kühn G./Floeting H. (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland.  
[Difu-Beiträge zur Stadtforschung 13]. Berlin.

Landgericht Trier Akz. 7 HK.O 228/99 vom 25.Mai 2000.

Meyer-Stamer, J. (1999): Lokale und regionale Konzepte und Instrumente jenseits von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung. INEF-Report Heft 39. Duisburg.

Meyer-Stamer, J. (2000): Die Region als mesopolitisches Handlungsfeld. In: Otto-Brenner-Stiftung (Hrsg.): Neue Industrie- und Strukturpolitik in der Region – neue Entwicklungen im vereinten Europa – Dokumentation – Eine Tagung der Otto-Brenner Stiftung am 2. und 3. September 1999 in Nürnberg, Arbeitheft Nr. 10. Berlin.

Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (1999): Beschäftigungsorientierte Unternehmensfortführung. Leitfaden für betriebliche Akteure im Fortführungsmanagement, Düsseldorf.

Naßmacher H. (1999): Zur Entwicklung der kommunalen Aufgaben. In: Ellwein, Thomas/Holtmann, Everhard: 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Opladen.

Nettelstroth W./Hülsmann E. (2000): Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in NRW – Eine Bestandsaufnahme, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2000.

Neumann, G. (2000): Bündnisse für Arbeit in Deutschland – ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2000.

Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW)(1997): Regionalbericht 1995/96/97. Hannover.

Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

Oldenburgische Industrie- und Handelskammer (div. Jahrgänge): Jahresbericht. Oldenburg.

Planungsgemeinschaft Westpfalz (1997): Konversion in der Region. In: Westpfalz Informationen Nr. 92, Kaiserslautern.

Planungsgemeinschaft Westpfalz (1998): Information und Kommunikation in der Region Westpfalz. In: Westpfalz Informationen Nr. 96, Kaiserslautern.

Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH (1999): Personalanpassung ohne Entlassungen. Betriebliche Umstrukturierungen sinnvoll gestalten (Faltblatt), Kaiserslautern.

Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH (1999): Betriebliche Auffanglösungen  
bei Massenentlassungen und Betriebsschließungen. Die Krise meistern  
(Faltblatt), Kaiserslautern.

Schiefer, B. (1989): Kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften- Entwicklung,  
Praxis und rechtliche Problematik. Köln.

Schubert, R.: Kommunale Wirtschaftsförderung. Die kommunale Verantwortung für das  
wirtschaftliche Wohl – eine theoretische Untersuchung mit Bezügen zur  
Praxis. Tübingen.

SINUS (1999): Begleitforschung Arbeitsmarktfonds. Zweiter Jahresbericht,  
unveröffentlichtes Manuskript.

Stadt Augsburg (1996): Statistisches Jahrbuch der Stadt Augsburg, Berichtsjahre  
1990 – 1994, Augsburg.

Stadt Augsburg (1999): Statistisches Jahrbuch der Stadt Augsburg, Berichtsjahre  
1994 – 1998, Augsburg.

Stadt Leipzig Ratsversammlung, Vorlage des Oberbürgermeisters zur Ratsversammlung,  
Drucksache Nr.: DS III/393.

Stadt Leipzig, Amt für Wirtschaftsförderung (Hrsg.): Ihre Ansprechpartner im Überblick.

Stadt Leipzig, Amt für Wirtschaftsförderung (Hrsg.): Lotse durch die Stadtverwaltung.

Stadt Leipzig, Amt für Wirtschaftsförderung in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik  
(Hrsg.): Leipzig - Wirtschaftsbericht 1997/1998.

Stadt Leipzig, Dezernat Wirtschaft: Forum für Wirtschaft und Arbeit Beirat für Wirtschaft.  
Konzept einer verbesserten Kommunikation zwischen Rathaus und  
Wirtschaft.

Stadt Wilhelmshaven: Wilhelmshaven Sta(d)tistik (div. Ausgaben aus den Jahren 1999,  
2000).

Stahl, L. (1970): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Berlin.

Statistische Berichte des Bayerischen Landesamts für Statistik und  
Datenverarbeitung, E11/1-j/96 und E11/1-j/98.

Stober, R. (1989): Handbuch des Wirtschaftsverwaltungs- und Umweltrechts.

Stoiber, E. (1999): Arbeits- und Lebensperspektiven für das 21. Jahrhundert, Regierungserklärung des Bayerischen Ministerpräsidenten am 12. Oktober 1999 im Bayerischen Landtag.

UNION Werkzeugmaschinen GmbH (2000): Wirtschaftsjournal –Special. Kraft durch Köpfchen, Chemnitz.

v. Ameln, R. (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung. In: Dieckmann, Jochen; König, Eva Maria (Hrsg.) (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln.

WEGE mbH (o.J., a): Mentoren- & Experten-Service, Faltblatt, Bielefeld.

WEGE mbH (o.J., b): Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen. Faltblatt, Bielefeld.

WFG Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven GmbH (2000): Geschäftsbericht 1999. Wilhelmshaven.

Wirtschaftsatlas Neue Bundesländer (1994) (ohne Hrsg.): Justus Perthes Verlag, Gotha.

[www.chemnitz.ihk.de](http://www.chemnitz.ihk.de)

[www.fortfuehrungsmanagement.de](http://www.fortfuehrungsmanagement.de)

[www.initiative-beschaeftigung.de](http://www.initiative-beschaeftigung.de)

[www.kmc-maschinenbau-chemnitz-sachsen.de](http://www.kmc-maschinenbau-chemnitz-sachsen.de)

[www.vipnet.de/stiftung-ias/projekt\\_4.htm](http://www.vipnet.de/stiftung-ias/projekt_4.htm)

Ziegler, A. (1994): Regionalisierungsprozesse in den deutschen Bundesländern. Eine Bestandsaufnahme der bundesweiten Konzepte sowie Ansatzpunkte, Beteiligungen und Handlungsmöglichkeiten der regionalen Akteure, hrsg. v. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

Ziegler, A. (1995): Gleichwertige Lebensbedingungen. Zur Diskussion um den Gleichwertigkeitsbegriff in der Raumordnungs- und Regionalpolitik. WSI-Diskussionspapier Nr. 23. Düsseldorf.

## **Gesprächspartnerinnen und -partner**

- Berkmann, Alfred, 2. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Dessau
- Beutner, Gernot, Prokurist Wirtschaftsförderungs-Gesellschaft WHV
- Büsing, Harald, Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften Oldenburg
- Detjen, Michael, Kreisvorsitzender, DGB Kreis Westpfalz, Kaiserslautern
- Domnig, Harry, 1. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Bielefeld
- Dornaus, Klaus, PWC – Niederlassung Chemnitz
- **Eisbach, Joachim, Technologieberatungsstelle Rheinland-Pfalz (TBS), Mainz**
- Gärtner, Dr. Petra, IAS-Regionalbeauftragte und Koordinatorin des Regionalforums Leipzig/Westsachsen
- Gebhardt, Udo, DGB-Kreis Dessau
- **Götz, Reinhold, Industriegewerkschaft Metall Verwaltungsstelle Mannheim**
- Hartmann, Dr. Martina, Amtsleiterin, Amt für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing der Stadt Augsburg
- Häuser, Gerd, Verein „Neue Wege, e.V.“, Oldenburg
- Herrmann, Margret, PHÖNIX Büro Bielefeld
- Janssen, Jürgen, Wirtschaftsförderungs-Gesellschaft WHV
- Janton, Roman, Berater, Koordinierungsstelle des Aktivkreises Arbeit, Augsburg
- Jung, Helmut, DGB-Kreisvorsitzende, DGB-Kreis Region Augsburg
- Kau, Ruth, Geschäftsführerin der Gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Kaiserslautern (GBK)
- **Kirchmaier, Dieter R., Direktor der Deutschen Bank Augsburg und Vorsitzender des IHK-Gremiums Augsburg**
- Kirchner, Beate, Amt für Wirtschaftsförderung Dessau
- Klöpffer, Manfred, DGB-Kreis Wilhelmshaven/Oldenburg
- Kuhn, Engelbert, Arbeitsamt Chemnitz
- Kusche, Karl-Ludwig, Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kaiserslautern (WFK)
- Lange, Dr. Bernd, Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (CWE)
- Mikulsky, Thomas, Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld
- Mittelstedt, Armin, Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik bei der WFK und Geschäftsführer der PGA-Pfaff-Gemeinnützige Arbeitsförderungsgesellschaft mbH
- Müller, Ingrid Regierungspräsidium Leipzig, Abteilung Wirtschaft und Arbeit, Sachbearbeiterin für Wirtschaftsförderung
- **Nutzenberger, Rolf, 1. Bevollmächtigter, IG Metall Verwaltungsstelle Kaiserslautern**
- Ochs, Volker, Technologieberatungsstelle Kaiserslautern
- **Pfeiffer, Harald, Stadt Mannheim, Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung**
- Phillip, Peter, Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-



Zwickau, Regionalkammer Chemnitz

- Piotkowski, Manfred, IHK Halle-Dessau
- Pörschmann, Gerald, WEGE mbH Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld
- Renkowsky, Wolfgang, BfW Oldenburg
- Ernst, Hubert, Direktor der Sparkasse Dessau
- Schimanski, Dr. Michael A., Stadt Leipzig, Amtsleiter, Amt für Wirtschaftsförderung
- **Schmitt, Ottmar, Amt für Wirtschaftsförderung, Mannheim**
- Schneider, Karl-Heinz, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Augsburg
- **Schröder, Helmut H., Direktor, Amt für Wirtschaftsförderung, Mannheim**
- Schubert, Detlef, Beigeordneter für Wirtschaft
- Seiler, Harald, Sparkasse Chemnitz
- Sonntag, Gerhard, Regionalagentur Maschinenbau Chemnitz gleichzeitig IG Metall Chemnitz
- Stohwasser, Jutta, TCN Marketing GmbH Wilhelmshaven
- Tammen-Henke, Hartmut, IGM Verwaltungsstelle Wilhelmshaven
- Topf, Wolfgang, IMO GmbH, Sprecher des Beirates für Wirtschaft
- **Toussaint, Peter, Industriegewerkschaft Metall Verwaltungsstelle Mannheim,**