

## Betriebsübergreifende Modernisierungskrisen und die Rolle von Arbeitnehmervertretungen bei ihrer Bewältigung: analysiert am Beispiel der Maxhütte/ Oberpfalz ; Endbericht

Fuchs, Doris; Nuber, Christoph; Rehberg, Frank

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fuchs, D., Nuber, C., & Rehberg, F. (1996). *Betriebsübergreifende Modernisierungskrisen und die Rolle von Arbeitnehmervertretungen bei ihrer Bewältigung: analysiert am Beispiel der Maxhütte/ Oberpfalz ; Endbericht*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67827>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Betriebsübergreifende Modernisierungskrisen  
und die Rolle von Arbeitnehmervertretungen bei ihrer Bewältigung  
- analysiert am Beispiel der Maxhütte/Oberpfalz -**

Doris Fuchs, Christoph Nuber, Frank Rehberg

Endbericht zum DFG-Projekt Nr. Lu 101/29-1

November 1996



## Inhaltsverzeichnis

1.	Problemstellung und Ansatz der Untersuchung	5
1.1	Gegenstand der Untersuchung	5
1.2	Verortung in der Forschung	5
1.3	Problemstellung und Hintergrund der Untersuchung	10
1.4	Ansatz und Ziel der Untersuchung: Risiken einer regionbezogenen Interessenvertretung	17
1.5	Zur Methode und Durchführung der Untersuchung	20
1.6	Aufbau der Untersuchung - Darstellung der Ergebnisse	21
2.	Restrukturierung und offensives Integrationskonzept der Interessenvertretung - Grenzen der Machbarkeitslogik	23
2.1	Die Entwicklung im Vorfeld	25
2.1.1	Komplexe Einbindung in langfristigen Wandlungsprozeß	25
2.1.2	Problematisches Erbe	33
2.1.3	Die Krise der Stahlindustrie	39
2.1.4	Die (Sonder-)Stellung der Maxhütte innerhalb der bundesdeutschen Stahlindustrie	44
2.2	Die Restrukturierung der Maxhütte (MH) 1979 - 1986	45
2.2.1	Reorganisation und Rationalisierung	46
2.2.2	Sukzessive Belastung der Region	48
2.2.3	Die Loslösung der Klöckner-Werke AG von der Maxhütte (1984)	49
2.2.4	Die Maxhütte als "selbständiger Stahlhersteller"	50
2.2.5	Das zweite Investitionsprogramm (1985)	50
2.3	Gegensteuern der Interessenvertretung mit Integrationskonzept (1985-1986)	53
2.3.1	Die Entwicklung arbeitnehmerorientierter Konzepte der Regional- und Strukturpolitik	55
2.3.2	Ausformung einer Idee	56
2.3.3	Erste Ansätze eines Integrationskonzeptes der Interessenvertretung (1985)	61
2.4	Reaktionen auf die konzeptionellen Vorstellungen der Interessenvertretung	66
3.	Der Maxhütte-Konkurs 1987 und die Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes im Widerstreit der "Experten"	73
3.1	Die Verzögerung des Konkurses	74
3.1.1	Verkauf von Maxhütte-Grundstücken an die Landesregierung	74
3.1.2	Die bilanzielle Aufwertung der Erzgrube Leonie	75
3.1.3	Die Folgen der bilanziellen Aufwertung	75
3.2	Die Eröffnung des Maxhütte-Konkurses im April 1987 und die Interessen der Akteure	76
3.3	Weiterführung trotz Konkurs - Initiativen der Geschäftsführung und der Landesregierung	80
3.3.1	Das Oberländer-Konzept	80
3.3.2	Vermeidung eines "Konkurses im Konkurs" - die Politik der Landesregierung	81
3.4	Das Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept - Strategie der Interessenvertretung	82
3.4.1	Maximen einer zukunftsweisenden Restrukturierung	83
3.4.2	Finanzierung, Arbeitsplatzeffekte und Einsparungen	85
3.4.3	Die Stellung des IMU-Konzeptes im Vergleich zu den anderen Vorschlägen	87

- 3.5 Die Reaktionen auf das IMU-Konzept und seine Ablehnung (1987) 88
4. Die Abwicklung des Konkurses: auf dem Weg zur traditionellen Sanierung - die Interessenvertretung in der Defensive **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.1 Das Maxhütte-Weiterführungskonzept der Landesregierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.2 Intervention der Stahlkonzerne **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3 Strategien der Interessenvertretung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3.1 Die Stellung der Maxhütte-Interessenvertretung und der örtlichen IG Metall **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3.2 Die Konkursabwicklung und die Folgen für die Interessenvertretung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3.3 Reaktionen der Interessenvertretung auf das Weiterführungskonzept der Landesregierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3.4 Die Verhandlungsposition während der Konkursabwicklung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3.5 Der Handlungsspielraum der Interessenvertretung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.4 Oberpfalz bleibt Stahlstandort (November 1987) - ein Kompromiß zugunsten traditioneller Sanierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.5 Rückkehr zur "traditionellen" Interessenvertretung - Abfederung sozialer Folgen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.5.1 Personalabbau und Sozialplan **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.5.2 Geringfügige Spuren des Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzeptes der Interessenvertretung - Entwicklungsgesellschaft für Altlastensanierung und Innovation **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
5. Die "Neue Maxhütte" zwischen Neugründung und Krise - das Dilemma traditioneller Sanierungspolitik **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1 Die Neue Maxhütte-Stahlwerke GmbH (NMH) **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1.1 Gesellschaftsrechtliches Konzept und Beteiligungsverhältnisse **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1.2 Das industrielle Konzept **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2 Die Rahmenbedingungen der Neuen Maxhütte **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2.1 Die Situation in der Oberpfalz Ende der 80er Jahre **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2.2 Die stahlspezifische Situation **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2.3 Die Interessenkonstellationen der Akteure **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3 Prekäre Erfolge **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.1 Niedrige Abschreibungen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.2 Beibehaltung der traditionellen Stahlproduktion **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.3 Unerledigte Altlasten **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.4 Die Entscheidung der Gesellschafter - das erste Scheitern der Neuen Maxhütte **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
6. Erneuter Anlauf zur Sanierung - die Krise als Chance (1992-1994) **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.1 Das Aicher-Konzept - konventionelle privatwirtschaftliche Sanierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.2 Das Kühnlein-Konzept - ökologisch orientierte privatwirtschaftliche Sanierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.3 Ein neuer Bündnispartner für die Interessenvertretung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.4 Die Entscheidung - Millionen für die konventionelle Lösung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
7. Der Konflikt um die Maxhütte: Verpaßte Chance für eine innovative Industriepolitik - Schlußfolgerungen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

# **1. Problemstellung und Ansatz der Untersuchung**

## **1.1 Gegenstand der Untersuchung**

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Arbeitnehmervertretung im Zuge der Sanierung eines Montanunternehmens. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Frage, inwieweit eine regionalpolitische Ausrichtung des Sanierungsprozesses durch die Politik von Betriebsrat und Mitgliedern der Mitbestimmungsorgane sowie aktiven Gewerkschaftern beeinflusst werden kann.

Zentrales Untersuchungsfeld ist die Maxhütte (Bayern/Oberpfalz) und ihr regionales Umfeld. In dem - zuletzt zum Klöckner-Konzern gehörenden - Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie vollzog sich ein tiefgreifender Restrukturierungsprozeß, der bereits vor dem bundesweit bekanntgewordenen Konkurs 1987 einsetzte. In der vorliegenden Untersuchung erfolgt eine soziographische Rekonstruktion der im Rahmen dieses Restrukturierungsprozesses von der Interessenvertretung der Arbeitnehmer praktizierten Politik.

## **1.2 Verortung in der Forschung**

Diese Thematik weist Berührungspunkte mit verschiedenen Gegenstandsbereichen auf: Sie beinhaltet sowohl wirtschafts- als auch sozial- und politikwissenschaftliche Fragestellungen.

In den Wirtschaftswissenschaften hat die Beschäftigung mit Strukturkrisen eine lange Tradition (wenn auch mit hoher Divergenz in den methodischen Ansätzen und den Ergebnissen), die sich allerdings überwiegend mit makroökonomischen Problemen des sektoralen und funktionalen Wandels befaßt. Der wachsenden Heterogenität ökonomischer Problemlagen folgten mit am weitesten regionalpolitisch orientierte Fachrichtungen, dabei jedoch eher die Mikroperspektive nach "unten" ausdifferenzierend und weniger die einzelbetrieblichen Verhältnisse ausleuchtend.

Die Untersuchungen zur Stahlkrise und ihrer Bewältigung behandeln vorrangig Restrukturierungsmaßnahmen, die von Fusionen, Unternehmensaufspaltungen und Änderungen der Rechtsform der Unternehmen über Sozialpläne bis zu betriebsinternen Rationalisierungsmaßnahmen (also dem Einsatz von moderner Technik, Arbeitsstrukturierung etc.) reichen. Zu diesem Themenkomplex gehören Arbeiten über die Politikmuster der Krisenregulierung, über Formen und Instrumente eines sozial abgefederten Beschäftigtenabbaus (mittels Abfindungen, Rückkehrprämien, vorzeitiger Verrentung etc.), aber auch Analysen, die eher "aktive" Maßnahmen der Strukturanpassung wie die Re-

organisation traditioneller Arbeits- und Qualifizierungsformen und die Umstellung auf neue Produktlinien ins Zentrum der Betrachtung rücken.

Zu nennen sind hier folgende Argumentationsstränge:

- Seit den 80er Jahren könne von einem geänderten Politikmuster zur Krisenbewältigung in der Stahlindustrie (aber nicht nur dort) gesprochen werden, das sich durch die stärkere Hinwendung zu marktförmiger Anpassung und die Abwendung von korporatistischer Regulierung auszeichne (vgl. Esser u.a. 1983; Ryll, Väth 1987).
- In eben diesem Zeitraum seien aber auch neue und sich besonders "aktiv" gerierende Strategien der Krisenbewältigung zu beobachten, die zudem Züge von integrierten Modernisierungskonzepten aufwiesen, weil sie Produktdiversifikation (bzw. -konversion) sowie Beschäftigtenabbau und neue Personal- und Qualifizierungspolitik miteinander zu verbinden trachteten (vgl. u.a. Bünning u.a. 1983; Grüneberg, Lichte 1985; Grüneberg u.a. 1985; Jürgenhake u.a. 1987; Meyer, Rehberg 1988; Richter 1985; Böttcher u.a. 1992; 1993; Bosch, Neumann 1991).

Im Ergebnis laufen wohl beide Entwicklungen auf einen Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene für die Regulierung auch von "großräumigen" Krisen hinaus.

Zum Teil wird vermutet, daß die stärkere Rückverlagerung der Verantwortung für die Krisenbewältigung auf die betriebliche Ebene in erster Linie die Kräfteverhältnisse zugunsten der Kapitaleseite verschiebt (vgl. Hoffmann 1984). Denn primär ist es die Arbeitnehmerseite, die zur Durchsetzung bestimmter Ziele der Produktionsprozeßgestaltung und Reproduktionssicherung auf Unterstützung und Koalition mit Dritten angewiesen ist, die jedoch durch den Rückzug vor allem zentralstaatlicher Instanzen weniger werden und sich schwieriger gestalten. Dies wiegt umso schwerer, als gleichzeitig das vormalige Konsensinteresse der Unternehmerseite abnimmt (vgl. Ryll, Väth 1987).

Was zunächst sicherlich eine Schwächung der Arbeitnehmerpolitik bedeutet, provoziert allerdings unter bestimmten Voraussetzungen eine Gegenbewegung, die den Interessenvertretern neue Möglichkeiten der Artikulation und Durchsetzung von Zielen an die Hand gibt. So scheint gerade die von Staats- und Unternehmensseite forcierte Abkehr von einem auf organisierte Einvernehmlichkeit setzenden "korporatistischen" Krisenregulierungsmodell mitverantwortlich zu sein für den Aufschwung basisorientierter Konzepte bei der organisierten Interessenvertretung von Arbeitnehmern. Zurückverwiesen auf den Betrieb als primäre Handlungsebene entwickeln ihre Akteure zweifelsohne beachtliche Initiativen, die sich unmittelbar auf die konkrete Arbeits- und Beschäftigungssituation beziehen (vgl. u.a. Kotthoff 1994).

Freilich sind auch solche Ansätze der Interessenvertretung mit einer Reihe von Problemen konfrontiert. So führen Modernisierungskrisen, bei denen der bis ins einzelne geplante und durchorganisierte Beschäftigtenabbau mit "neuen Produktionskonzepten" einhergeht, zwangsläufig in ein Vertretungsdilemma, insofern die Interessen von gefährdeten bzw. zur Disposition gestellten Beschäftigten mit den Interessen verbleibender und für den Fortbestand des Unternehmens notwendiger Arbeitskräfte in Konflikt geraten. Je stärker Arbeitnehmervertreter in solche differenzierende Sanierungskonzepte involviert sind, desto wahrscheinlicher verfangen sie sich im Geflecht sich widerstreitender Partialinteressen (vgl. ebd.; Kempe 1990; Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995; Iwer, Rehberg 1996).

Zudem müssen sich die Arbeitnehmervertreter im Zuge der betrieblichen Restrukturierung nicht nur erheblich veränderten Ansprüchen an ihre Interessenpolitik stellen, sondern mit der Reduzierung der ursprünglichen Klientel verlieren sie zugleich auch die bislang daraus gespeiste Machtbasis und starke Verankerung in der Belegschaft. Die traditionellen Belegschaftsstrukturen in den Stahlbetrieben sind geprägt durch die Spannung zwischen Un- bzw. Angelernten und Facharbeitern einerseits und zwischen Angestellten und Arbeitern andererseits (vgl. Drexel, Nuber 1979; Drexel 1982). Eine Umorientierung auf zukünftig wichtiger werdende Beschäftigtengruppen - etwa Technische Angestellte - dürfte aber gerade in Umbruchsituationen nicht leicht zu bewerkstelligen sein (vgl. Baethge, Oberbeck 1986; Steinkühler, Bleicher 1988). Das Vertretungsdilemma sich widerstreitender Partialinteressen wird also noch überformt durch einen höchst schwierigen Strukturwandel, dem die Vertretungsorgane selbst ausgesetzt sind.

Zu prüfen ist, ob die veränderten Formen der Krisenbewältigung bei den betrieblichen Arbeitnehmervertretern zu einem gewandelten Selbstverständnis und zu einer "bottom-up"-orientierten Handlungsstrategie geführt haben, welche Ansätze hierzu entwickelt wurden und wie erfolgreich diese praktiziert werden. Dies ist aus den bisherigen Studien nicht immer ersichtlich, da sie sich in der Regel auf die Phase der gerade erst beginnenden Deregulierung beziehen und somit Erfahrungen einer Gegenbewegung im Sinne betriebsbasierter (aber dennoch betriebsübergreifender) Interessenpolitik noch kaum berücksichtigen konnten oder sich eng auf interne Restrukturierungsprozesse konzentriert haben (vgl. Grüneberg, Lichte 1985; Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995; Iwer, Rehberg 1995; 1996).

Wenn es richtig ist, daß es in den 80er Jahren einen tendenziellen Rückzug gesamtstaatlicher und zentral gesteuerter Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik gegeben hat (vgl. Heinze u.a. 1987), so verwundert - angesichts der spezifischen föderativen und kommunalen Struktur in der Bundesrepublik Deutschland - die verstärkte Orientierung auf lokale und regionale Beschäftigungspolitik eigentlich nicht (vgl. Maier, Wollmann 1986). Im Kontext der Frage nach den Spielräumen lokaler Arbeitsmarktpolitik (vgl.



Deeke, Seifert 1982; Maier 1988; Caspari, Dörhage 1990; Jürgens, Krumbein 1991) interessierte insbesondere, ob und unter welchen Rahmenbedingungen solche beschäftigungsorientierten Konzepte und Initiativen von den verschiedenen Agenturen der Arbeitnehmerinteressenvertretung (DGB, Einzelgewerkschaften, gewerkschaftliche Mitglieder in den Verwaltungsausschüssen der Arbeitsämter, Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute etc.) angestoßen, mitgetragen und inhaltlich beeinflusst werden können (vgl. Welsch 1985 und 1986; Adamy, Bosch 1986; Adamy, Gabriel 1988; Rehberg, Richter 1986a).

Die Forschungen zu diesem Komplex kommen in weitgehender Übereinstimmung zu dem Ergebnis, daß solches Mitwirken in der Praxis zumeist hinter den (theoretischen) Erwartungen zurückbleibt (vgl. Seifert, Welsch 1983; Bosch u.a. 1988). Selbst unter den ja noch relativ günstigen Bedingungen des "Arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms" von 1979 waren die Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter sehr eng begrenzt und mit massiven Koordinationsproblemen belastet (vgl. Bosch, Seifert 1982; Bosch, Spies 1984; Bosch u.a. 1984).

Derartige Erfahrungen sollten jedoch nicht verabsolutiert werden, beziehen sie sich doch auf historisch bedingte Situationen. Bei veränderten Voraussetzungen in der Implementation wie auch aufgrund neugefundenen Selbstverständnisses (und Selbstbewußtseins) der Arbeitnehmerseite festigen sich möglicherweise die Chancen für lokale und regionale Initiativen.

Unter prozessualen Aspekten ist vermutlich bedeutsam, von wo solche Initiativen ihren Ausgang nehmen, ob sie von staatlicher Seite oder von überregional ausgerichteten Gewerkschaftsgremien auf kommunaler oder regionaler Ebene, in einer kleinräumigen "konzertierten Aktion" oder eben von Betriebsräten oder gewerkschaftlichen Vertrauensleuten in Gang gesetzt werden.

Zudem zeichnen sich, wie bereits an anderer Stelle angedeutet, zugespitzte Krisensituationen nicht nur dadurch aus, daß in ihnen latent vorhandene Widersprüche und Konflikte aktualisiert werden und daher offen zutage treten, sondern auch dadurch, daß katalysatorähnliche Effekte für die Gewinnung neuer Handlungsmöglichkeiten ausgelöst werden können. Ob daher die bestehenden, im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen und trotz Montanmitbestimmung eher bescheidenen Eingriffschancen der Interessenvertretungsorgane nur die prinzipielle Ohnmacht schmerzlich vor Augen führen oder ob nicht auch die Mentalität des "Ärmel-Aufkrepelns" sich ausbreitet, dürfte keine endgültig ausgemachte Sache sein.

Schließlich verweisen Überlegungen und Untersuchungen aus dem Umfeld der Gewerkschaftsforschung auf eine Tendenz der Ausweitung arbeitspolitischer Initiativen,

die hinsichtlich einer sozial orientierten Beschäftigungspolitik ebenso über den "Teller-  
rand" des Betriebs als auch über den traditionellen Gestaltungsbereich von Gewerk-  
schaften und Betriebsräten hinausreichen (vgl. Einemann, Lübbing 1983; Bosch, Neu-  
mann 1991; Iwer, Rehberg 1995, 1996).

Die verstärkte Aneignung politischer und gesellschaftlicher Problemstellungen und Ak-  
tionsfelder - von der regionalen Wirtschaftsförderung bis zur Umweltpolitik vor Ort -  
charakterisiert möglicherweise eine zwar in der Defensive befindliche, aber gleichwohl  
offensiv auftretende "moderne" Interessenvertretung. In die Praxis umgesetzt wurden  
solche Ideen z.B. in regionalen Entwicklungszentren (vgl. Eichler 1985a; b; König u.a.  
1989; Richter 1985; Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995; Bosch, Neumann 1991). Ele-  
mente einer in dieser Weise "neuen" Politik ausfindig zu machen, bildet daher auch ein  
an diese Diskussionen und Experimente anknüpfendes Anliegen der hier vorgelegten  
Untersuchung.

Fallstudien zum Verlauf und den Folgewirkungen von Betriebsstillegungen liegen so-  
wohl für die zwar branchenstrukturell bereits krisenhafte, aber gesamtwirtschaftlich  
noch durch günstigen Konjunkturverlauf gekennzeichnete Phase der beginnenden 70er  
Jahre vor als auch für die Zeit konstant hoher Arbeitslosigkeit. Erwähnt seien Untersu-  
chungen in der Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets (vgl. Bosch 1978; Lichte  
1978), bei Werften im Bremer Raum (vgl. Heseler, Osterland 1985; Heseler u.a. 1986;  
Heseler u.a. 1987; Heseler, Roth 1988) sowie in der Elektrotechnischen Industrie West-  
Berlins (vgl. Ehrmann u.a. 1988; Huber u.a. 1988).

Im Vordergrund dieser Arbeiten stehen eindeutig die Folgewirkungen für die betroffe-  
nen Arbeitnehmer, ihre quantitativen und qualitativen Wiederbeschäftigungschancen,  
die Wege der Stellensuche und Stellenfindung - also die vielfachen Risiken erzwunge-  
ner Mobilität, einschließlich der Formen des Ausscheidens aus dem Erwerbssystem.  
Insbesondere die neueren Studien der Bremer und Berliner SAMF-Projekte sind zudem  
stärker auf die Fragen nach der Absorptionsfähigkeit und Verarbeitungskapazität des  
regionalen Arbeitsmarktes gerichtet. Mit in die Betrachtung einbezogen werden hier  
auch Umverteilungseffekte auf dem lokalen Arbeitsmarkt als Folge der Wiedereinglie-  
derung - z.B. der ehemaligen Beschäftigten von AG "Weser" - und es spielen - wieder-  
um im Bremer Fallbeispiel - auch Überlegungen zur Fortführung des Betriebs und Ideen  
für eine alternative Produktion eine gewisse Rolle (vgl. Heseler, Kröger 1983; Ziegen-  
fuß u.a. 1984). Die Analyse der Interventionschancen der Interessenvertretung wurde  
aber in diesen Untersuchungen nur am Rande behandelt.

Gerade die Ereignisse in Bremen, nicht zuletzt die Besetzung der Werft, verweisen auf  
einen weiteren Aspekt von Betriebsstillegungen und ihrer Folgewirkungen, der in ande-  
ren Untersuchungen von zentraler Bedeutung ist: Pläne für eine Fortführung der Pro-

duktion im Anschluß an einen Konkurs, Belegschaftsinitiativen zur Übernahme von Betrieben in eigener Regie oder - etwas bescheidener - die Aufstellung von Beschäftigungsplänen mit Einrichtung von Beschäftigungsgesellschaften, Bildungszentren und dergleichen mehr. All dies sind neue, von den Gewerkschaften oder Betriebsräten getragene Politikansätze, die erst in den letzten Jahren konzeptuell erarbeitet und z.T. auch schon - mit mehr oder weniger Erfolg - praktisch erprobt wurden (vgl. Martens 1985; Bosch 1989a und 1989b; Dybowski-Johannson 1987; Bosch, Neumann 1991; Iwer, Rehberg 1996). Je mehr bei (drohenden) Unternehmenspleiten solche - über den traditionellen Sozialplan mit seinen Vorruhestandsregelungen und Abfindungszahlungen hinausgehende - Initiativen Platz greifen, desto mehr gewinnen sie an Selbstverständlichkeit und werden bei nachfolgenden Fällen von betrieblichen Interessenvertretern vermutlich leichter aufgegriffen sowie auf der Basis bereits vorliegender Erfahrungen eher individuell und innovativ weiterentwickelt.

Ob und wie diese Elemente einer sowohl die Grenzen des Betriebs als auch die des traditionellen Aufgabenfeldes von Betriebsräten transzendierenden Politikvariante aufgenommen werden, dürfte vor allem deshalb besonders interessant sein, weil die Akteure hierbei schon auf einen gewissen Fundus an Erfahrung zurückgreifen. Für die Problemstellung des Projekts ist in diesem Zusammenhang die Frage bedeutsam, inwiefern die Reaktionsweisen der Arbeitnehmervertretung, die drohende Betriebsschließung vor Augen, nicht selbst schon von an anderer Stelle gemachten Lernprozessen befruchtet waren; interessant ist herauszufinden, ob - vermittelte - kollektive Lernprozesse transmittiert werden können und die Restrukturierungspolitik der Arbeitnehmervertretung prägen.

Als Fazit der Ausführungen zu den hier angesprochenen Ergebnissen und offenen Fragen einschlägiger Forschung ist festzuhalten, daß die bisherigen Untersuchungen zwar immer auch Einzelaspekte einer das regionale Umfeld einbeziehenden Interessenvertretungspolitik thematisieren, die spezifische Fragestellung nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung der Arbeitnehmer und insbesondere des Betriebsrats jedoch entweder in anderen thematischen Kontexten erfolgt oder - sofern dies nicht der Fall war, wie etwa bei den Stilllegungsstudien - andere Forschungsfragen offenkundig im Vordergrund stehen.

### **1.3 Problemstellung und Hintergrund der Untersuchung**

Am 16.4.1987 ging die Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte mbH (kurz Maxhütte) in Konkurs. Dies stellte den dramatischen Höhepunkt einer weit in die Vergangenheit zurückreichenden Krisenentwicklung dar, bei der es trotz vieler Gefährdungen und einiger konkreter Rückschläge allerdings nie zu einer so massiven Eskalation gekommen war.

In den frühen Jahrzehnten der Nachkriegszeit sorgten wechselvolle Eigentumsverhältnisse für Turbulenzen, in den späteren Jahren gefährdeten vor allem konzerninterne Bemühungen um eine Straffung der auf verschiedene Werke in der Bundesrepublik verteilten Produktion den oberpfälzischen Stahlstandort. Mit einer besseren Auslastung der Anlagen und effektiveren Rationalisierungsinvestitionen im Gefolge der Reorganisation sollte eine insgesamt günstigere Position der Klöckner Stahl GmbH erreicht werden.

Da die Diskussion um Art und Umfang der Fortführung des Hüttenwerks seit Beginn der 80er Jahre praktisch nicht mehr verstummte, war mit einer - durchaus tiefgreifenden - Restrukturierung zwar zu rechnen, der konkrete Zeitpunkt und die Zuspitzung auf einen Konkurs kam dann aber doch überraschend.

Der in schwierigen Verhandlungen letztendlich verabschiedete Sanierungsplan sah vor, daß bis Mitte 1990 die Belegschaft des verbleibenden Hüttenwerks auf rund 1.600 Beschäftigte schrumpfen sollte (dies entsprach etwa einem Drittel der Belegschaftsstärke vor dem Konkurs). Daneben sollten für eine Übergangszeit von eineinhalb Jahren bis zu 512 Angehörige der vormaligen Maxhütte in einer Beschäftigungsgesellschaft unter Leitung des Konkursverwalters unterkommen und ein vorübergehendes Dienstleistungsunternehmen für die künftige Maxhütte betreiben.

Als Voraussetzung dafür wurde u.a. die Gesellschaftsstruktur der Maxhütte vollkommen umgebaut und in zwei Teilbereiche gegliedert: in die Neue Maxhütte Stahlwerke GmbH, welche seit dem 1.7.1990 das Stahlwerk in Sulzbach-Rosenberg betreibt, und in die Neue Maxhütte Rohrwerke GmbH, die den entsprechenden Teil der Weiterverarbeitung in Rosenberg übernahm. Am Stammkapital des neuen Stahlwerks von 90 Millionen DM waren der Freistaat Bayern (mit 45 %) und (zu insgesamt 55 %) ein aus sechs Eisen- und Stahlunternehmen der Bundesrepublik bestehendes Konsortium (Thyssen Stahl AG, Thyssen Edelstahl AG, Krupp Stahl GmbH, Klöckner Stahl GmbH, Mannesmann-Röhrenwerke AG, Saarstahl GmbH/Lechstahl GmbH) beteiligt. Diese Konstellation erwies sich jedoch nur bis 1992 als stabil. Erneute wirtschaftliche Schwierigkeiten führten zum Ausstieg der Stahlkonzerne und zu einem erneuten Konflikt um die Form der Weiterführung der Neuen Maxhütte.

Damit vollzog sich beim einzigen vollintegrierten Hüttenwerk Bayerns eine Entwicklung, die an anderen Standorten der Eisen- und Stahlindustrie in der Bundesrepublik schon sehr viel früher eingeleitet worden war und teilweise bereits zum totalen Rückzug dieser Produktion aus weiten Landstrichen ursprünglich montaner Prägung geführt hat. Wie Beispiele aus dem Saarland oder bestimmten Zonen des Ruhrgebiets zeigten, haben es stark monostrukturierte Regionen besonders schwer, mit den Folgen dauerhafter Brancheneinbrüche fertigzuwerden. Dies gilt analog auch für die Mittlere Oberpfalz,

deren Wirtschaftskraft und Sozialstruktur in erheblichem Ausmaß von der Maxhütte geprägt sind.

So waren Mitte der 80er Jahre rund 40 % der Erwerbstätigen in Sulzbach-Rosenberg, einer Stadt mit etwa 20.000 Einwohnern, bei der Maxhütte beschäftigt. Eine noch etwas höhere Quote für Haidhof/Burglengenfeld illustriert auch für den zweiten größeren Standort der Maxhütte die enorme Abhängigkeit von den Entwicklungen des Stahlunternehmens.

Zudem war der regionale Arbeitsmarkt nicht allein durch den Personalabbau bei der Maxhütte tangiert. Vielmehr wirkte sich die Teilstillegung auch bei Zulieferern und Weiterverarbeitern im (räumlichen) Einzugsbereich der Oberpfälzer Standorte negativ aus sowie bei Betrieben, die von der vom Hüttenwerk induzierten Kaufkraft abhängig waren, also Betrieben des regionalen Handels- und Dienstleistungssektors und des einschlägigen (Klein-)Gewerbes. Legt man den vom Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) Anfang der 80er Jahre für das Ruhrgebiet ermittelten Wert zugrunde, nach dem der Verlust eines Arbeitsplatzes in der Eisen- und Stahlindustrie (durchschnittlich) weitere 1,76 Vollerwerbsstellen im näheren und weiteren Umfeld kostet, standen durch den Niedergang der Maxhütte für die Mittlere Oberpfalz bis zu 9.000 Arbeitsplätze in Frage.

Die negative Auswirkung auf die ökonomischen und sozialen Verhältnisse ist jeweils weitreichend. Der Arbeitsplatzverlust bedeutet für die Betroffenen (und ihre Angehörigen) mehrfache Belastungen: zunächst die in der Regel schwierige Suche nach neuer Beschäftigung, die Minderung des Einkommens und des Selbstwertgefühls bei eingetretener Arbeitslosigkeit; später dann Anpassungsprobleme und nicht selten Statureinbußen bei erfolgreicher Wiedereinstellung oder die materielle und psychische Deprivation bei nichtgelungener Rückkehr in den Arbeitsprozeß.

Mit diesen Folgen in individueller Perspektive verbinden sich auch gesellschaftliche Risiken, insbesondere die Folgen einer Massenarbeitslosigkeit mit erheblichen Rückschlägen in der ökonomischen Entwicklung: zum einen provoziert und immer wieder genährt von der Abwärtsspirale eines einmal angestoßenen Nachfrageeinbruchs in der privaten Wirtschaft, zum anderen immer weniger kompensierbar durch Aktivitäten von Gebietskörperschaften und öffentlichen Einrichtungen, die aufgrund wachsender (Zusatz-)Belastungen und häufig zugleich abnehmender Finanzkraft - die vor allem bei den Kommunen im unmittelbaren Zusammenhang mit der stilllegungsinduzierten Depression stehen - zunehmend manövrierunfähig werden.

Wo seit Generationen das gesamte Leben eines größeren Sozialraums von der Entwicklung eines einzigen Unternehmens tangiert ist, bedeutet dessen Niedergang aber noch

mehr als die akute Gefährdung ökonomischer und sozialer Stabilität. Bricht ein nahezu naturhaft gewordenes Zentrum industrieller Aktivität - wie das der Maxhütte - einfach weg, verschwindet mit dem gewerblichen Kernbetrieb einer Region auch ein zentraler Bezugspunkt der sozialen und kulturellen Identität für die Einwohnerschaft eines alten Industriegebiets. Zusätzlich besteht die Gefahr von Folgewirkungen in Form verschiedener Mobilitätsprozesse, aus denen weitere Hypothesen für die zukünftige Entwicklung in der Region resultieren.

So wird ein Teil der Erwerbspersonen an den Rand des Arbeitsmarkts (bzw. über ihn hinaus-)gedrängt, was in vielen Fällen nur einen Problemaufschub auf Zeit darstellt oder eine Problemverlagerung in andere Wirtschafts- und Sozialbereiche. Wenn sich beispielsweise ehemalige Maxhütte-Beschäftigte auf ihr "zweites Standbein" Landwirtschaft zurückzogen (immerhin waren zum Zeitpunkt der Konkursanmeldung rund 20 % der Hüttenleute persönlich oder über ihre nächsten Familienangehörigen in der (Neben-)Landwirtschaft engagiert!), konnte ein solcher Wechsel aus einer Krisenbranche in einen anderen wirtschaftlichen Problemsektor wohl nur als äußerst zwiespältig betrachtet werden.

Ein anderer Teil würde aus der Region abwandern müssen - vor allem in den Nürnberger, Regensburger und Münchner Raum. Abgesehen von den belastenden Begleiterscheinungen des Ortswechsels (oder Pendlerdaseins), mochte ein neuer Arbeitsplatz außerhalb der alten Heimat aus individueller Sicht noch eine halbwegs akzeptable Lösung darstellen; Sozialkassen und aufnehmende Betriebe können damit vermutlich sogar recht gut leben, schon weniger allerdings die Zuzugsgebiete, zumindest was die Wohnungs- und Verkehrssituation angeht. Für die Mittlere Oberpfalz hingegen brachte ein stärkerer Aderlaß - zumal wenn es sich dabei um jüngere und qualifizierte Leute handelte - vor allem eine weitere Erschwernis für positive Restrukturierungsbemühungen. Einmal abgewanderte Fachkräfte lassen sich nicht mehr so leicht zurückholen, wenn spätere Neuansiedlungen etc. ihre Wiederbeschäftigung in der ursprünglichen Heimat ermöglichen würde. Bevölkerungsschwächere Regionen können unter dem Abwanderungsdruck von Strukturkrisen und gleichzeitigem Aufnahmesog von Ballungszentren arbeitskräftemäßig regelrecht ausgezehrt werden. Spätere Reanimationen gestalten sich dann entsprechend schwierig. Die Schäden bestehen ja nicht nur in den Abwanderungsverlusten, sondern auch in einer Erosion bestimmter sozial-kultureller Qualifikationen und Traditionen, einer nachhaltigen Erschütterung industriespezifischen Selbstwertgefühls und darauf beruhender Identität bei den in der Region verbleibenden Menschen.

Die Folgen der Teilstillegung allein der Regulierung durch unkoordinierte Marktkräfte sowie vereinzelt agierender Staatsinstitutionen (Gebietskörperschaften, Arbeitsverwaltung, spezifische Planungsverbände etc.) zu überlassen, konnte eine Region vom Zu-

schnitt der Oberpfalz nur allzu leicht in eine Kette sich fortzeugender Probleme manövrieren. Diesen Teufelskreis nachhaltig zu durchbrechen, bedingt ein Krisenmanagement, das in möglichst vielen Facetten einen Bezug zum relevanten regionalen Umfeld herstellt. Eine Orientierung an den individuellen und kollektiven Reproduktionsinteressen hieße dabei im übrigen nicht nur negative Konsequenzen der Sanierung zu vermeiden, sondern könnte zudem auch Ansätze zur Krisenbewältigung, die neue Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen und Region aufzeigen, ins Blickfeld rücken.

Eine solche regionalpolitische Ausrichtung betrieblicher Sanierungsmaßnahmen wird zumeist als Aufgabe überbetrieblicher öffentlicher Institutionen und Verbände angesehen (gesellschaftliche Auflagen, Subventionierung, Ausgleich negativer Folgen etc.). Erst in neuerer Zeit rückt die betriebliche Ebene als Ausgangspunkt und Aktionsfeld für eine überbetrieblich orientierte Regulierung von "großräumigen" Krisen stärker ins Blickfeld (vgl. hierzu die Ausführungen zum Stand der Forschung). In dieser Perspektive erlangen speziell die Einflußmöglichkeiten und Aktionspotentiale der Interessenvertretung auf Betriebsebene eine neue Qualität: Sie sind keineswegs zwangsläufig nur betriebszentriert und hierauf beschränkt, sondern erweisen sich durchaus als richtige Promotoren für die Einleitung regionalbezogener betrieblicher Sanierungskonzepte und -maßnahmen.

Im Fall der Totalstillegung der Maxhütte hatten die betrieblichen Arbeitnehmervertreter im Prinzip nur zwei Ansatzpunkte für eine regionalorientierte Politik: zum einen sich im Verein mit den relevanten staatlichen und gesellschaftlichen Kräften um Ersatzarbeitsplätze zu bemühen, zum anderen in den Verhandlungen mit der Unternehmensleitung für eine den lokalen Arbeitsmarkt möglichst entlastende Abwicklung des Personalabbaus zu sorgen.

Bei der geplanten Reduzierung um zwei Drittel der ursprünglichen Belegschaft wird die Arbeitnehmervertretung nicht umhinkönnen, in ihrer Politik auf beide Ansätze zu rekurrieren. Größenordnung und Geschwindigkeit des Personalabbaus - zumal innerhalb eines stagnierenden und von überdurchschnittlichem Beschäftigungsmangel gekennzeichneten Wirtschaftsraums - weisen vermutlich dem Repertoire von Maßnahmen der Arbeitsmarktentlastung sogar einen relativ hohen Stellenwert zu: der Herausnahme von Beschäftigten aus dem Arbeitskräfteangebot etwa durch akzeptable Vorruhestandsregelungen oder der Chancenverbesserung für die jüngsten Belegschaftsmitglieder, indem diesen eine ordnungsgemäße Beendigung ihrer Berufsausbildung ermöglicht wird, sowie - als generelle Maxime - einer Stufung und zeitlichen Streckung des Personalabbaus.

Infolge der beabsichtigten Weiterführung der Maxhütte, wenn auch in verkleinerter Form, war jedoch das Aktionsfeld für eine regionalorientierte Politik der betrieblichen

Interessenvertretung größer. Daß etwa die Stahlerzeugung auf vermindertem Mengenniveau und mit verändertem Produktspektrum beibehalten werden sollte, hatte sowohl interne Strukturverschiebungen als auch neue Formationen bei den örtlichen und regionalen Zulieferern sowie Weiterverarbeitern zur Folge. Und bestimmte, in der Diskussion stehende Erweiterungen des Aufgabenspektrums - beispielsweise das Recycling von industriellen und anderen Abfallstoffen - hätten möglicherweise die Ansiedlung von korrespondierenden (Spezial-)Firmen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im näheren und weiteren Umfeld stimulieren können, so daß - um im Beispiel zu bleiben - sukzessive ein Zentrum für Umweltschutz hätte heranwachsen können.

In diesen und ähnlichen Entwicklungen liegen Ansatzpunkte für eine regionalpolitische Ausweitung der Interessenvertretung. Gerade durch die partielle Weiterführung der Maxhütte sind auch längerfristig angelegte Konzepte, die auf der Verzahnung von betrieblichen und regionalen Entwicklungen bzw. Maßnahmen basieren, zumindest im Grundsatz möglich.

Eine entscheidende Rolle für die Realisierung integrierter Lösungsansätze spielte die Ausgestaltung und Abwicklung des konkreten Überleitungsprozesses zwischen ursprünglicher und künftiger Maxhütte. So traten etwa durch das Nebeneinander von Teilstillegung und Teilfortführung der Maxhütte spezifische Probleme auf, wenn beispielsweise mit dem Abstoßen einzelner Werksteile, was aus der aktuellen - u.a. auch dem Diktat des Konkursverfahrens unterworfenen - Sanierungslogik heraus berechtigt sein mochte, zugleich aber wichtige Komponenten eines umfassender angelegten Restrukturierungskonzepts vereitelt wurden.

Evident ist zudem, daß Selektion und Tempo des Beschäftigtenabbaus nicht unerheblich die personelle Darstellbarkeit von Sanierungslösungen sowohl im Kern- und Randbereich der künftigen Maxhütte als auch im regionalen Umfeld tangierten. Es kann etwa zu (temporärer) Konkurrenz um bestimmte Arbeitskräfte kommen, welche für die Weiterführung der traditionellen Produktion, zugleich aber auch für den Aufbau neuer Aktivitäten gebraucht würden. Zumindest in bezug auf Fach- und Spezialkräfte konnte sich die optimale Allokation von Beschäftigten der ehemaligen Maxhütte zu einem für die Darstellung integrierter Restrukturierungskonzepte durchaus wichtigen Faktor ausweiten.

Von der Abfolge einzelner Sanierungsschritte und der Dynamik, mit der die Maßnahmen durchgezogen wurden, waren die Umsetzungschancen bestimmter Restrukturierungskonzepte also ganz erheblich beeinflußt. Den konkreten Überleitungsprozeß der Maxhütte in seiner Bedeutung für regionbezogene Lösungen zu prüfen und womöglich mitzusteuern, zählte sicherlich zu den Voraussetzungen (und zugleich Hebeln) einer erweiterten Vertretungspolitik auf Arbeitnehmerseite.



Im Fall der Maxhütte entschied sich die betriebliche Interessenvertretung offensichtlich dafür, eine regionale Öffnung ihrer Politik zu versuchen. Mehrere, die Betriebsgrenzen systematisch überschreitende Aktivitäten lassen zumindest bei einigen Mitgliedern des Betriebsrats und bei Gewerkschaftern eine entsprechende (Um-)Orientierung erkennen.

Bereits in der ersten Hälfte der 80er Jahre wurden verschiedene Vorschläge entwickelt, die gleichzeitig Arbeitsplätze bei der Maxhütte sichern und zur Verbesserung von Umwelt und Lebensqualität im näheren und weiteren Einzugsbereich der einzelnen Standorte beitragen sollten (vgl. Richter 1985). Neben energiepolitischen Überlegungen - etwa in bezug auf die Nutzung von Abwärme bei der Stahlerzeugung für ein kommunales Fernwärmesystem - wurden dabei vor allem ökologische und bildungspolitische Aufgaben in Betracht gezogen.

Es wurde ein spezieller Plan vorgelegt, die Maxhütte zu einem Recyclingzentrum für eisenhaltige Abfallstoffe auszubauen. In Weiterentwicklung des Prinzips von Schrotteinsatz bei der Stahlherstellung wurde ein Konzept ausgearbeitet, mit dem Ziel, einerseits den Bestand zentraler Hütteneinrichtungen (insbesondere des Hochofenwerks) zu festigen und durch kostengünstigen Rohstoffeinsatz zudem die gesamte Stahlerzeugung mitabzusichern, andererseits - regional bzw. landesweit - zur Reduktion von zunehmend umweltbelastenden Schrottmengen und -qualitäten auf ein relativ umweltverträgliches Maß beizutragen (vgl. Meyer, Rehberg 1986).

Die Grundidee, bei der Verwertung von Abfallstoffen Umweltschutz mit Arbeitsplatzsicherung zu verbinden, wurde später dahingehend fortgeführt, eine Entwicklungsgesellschaft "Altlastsanierung und Innovation" zu installieren, welche sich in einem sehr viel breiteren Spektrum mit technischen Lösungen für Umweltprobleme befassen sollte. Von einer solchen Einrichtung erhoffte man sich außer qualifizierten Beschäftigungsmöglichkeiten für einen Teil der Arbeitnehmer bei der Maxhütte auch Anstöße zum Aufbau weiterer Entwicklungs- und Forschungskapazität auf dem Gebiet des Umweltschutzes, zur Ansiedlung von zusätzlichen Spezialunternehmen der Altlastbeseitigung und den Zuzug von - auf der Basis von zurückgewonnenen Rohstoffen - produzierenden Firmen (vgl. Meyer u.a. 1988).

Überlegungen zur Fortführung des Ausbildungswesens wurden ebenfalls in der doppelten Perspektive des unmittelbaren Arbeitsplatzerhalts einerseits und der Restrukturierung (innerhalb und außerhalb des Stahlwerks) unterstützender Maßnahmen andererseits angestellt.

Dabei lag - wie schon bei den ausschnitthaft skizzierten Plänen für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Maxhütte - die Vorstellung zugrunde, Overheadbereiche

zukünftig in dreifacher Weise zu nutzen: erstens zur Fortführung der bisherigen Aufgaben im reduzierten Restunternehmen; zweitens zur Mitgestaltung des Übergangs von der vormaligen zur künftigen Maxhütte und einigen abgespaltenen Firmen; drittens als eigenständigen Beitrag zur Unterstützung des generellen Strukturwandels in der Region.

Konkret bedeutete dies zum einen die Fortführung der beruflichen Erstausbildung, zum anderen kurz- und langfristige Umschulung für den Umbau des Stahlwerks auf neue Produkte, für den Ausbau des Recyclingzentrums und weiterer neuer Unternehmensaktivitäten, schließlich aber auch die Nutzung des Berufsbildungszentrums gewissermaßen als Dienstleistungseinrichtung für die Region, insbesondere hinsichtlich der Spezialbefähigungen, mit denen die Beschäftigten der - im Gefolge der zukunftsorientierten Diversifikation des gesamten Maxhütte-Komplexes - erhofften Neuansiedlungen ausgestattet werden sollten (vgl. Meyer u.a. 1987).

Diese von Arbeitnehmerseite gemachten Vorschläge zeichnete aus, daß sie nicht nur Forderungen beinhalteten, sondern auch umsetzungsfähige Maßnahmen mit Angabe konkreter Randbedingungen beschrieben. Der systematische Charakter wurde des weiteren dadurch unterstrichen, daß die Konzepte über die statische Formulierung von Zukunftsstrukturen hinaus zwischenzeitlich erst noch zu erwartende Dynamiken berücksichtigten und notwendige Transformationsprozesse teilweise bereits mitangaben.

Inhaltlich erschöpften sich diese Konzepte nicht in der bloßen Schaffung von irgendwelcher Beschäftigung, vielmehr ging es um die Entwicklung und Sicherung qualitätsvoller, auf einen angebar sinnvollen Bedarf ausgerichteter Arbeitsplätze; zugleich bemühten sich die Vorschläge der Arbeitnehmervvertretung um sorgsamem Umgang mit vorhandener Produktivkraft, d.h. insbesondere um eine schonende und zugleich effiziente Umschichtung von Humanressourcen. Vor allem aber wurde demonstriert, daß durch eine integrierte Vorgehensweise bestimmte Engpässe zur Lösung sowohl betrieblicher als auch regionaler Probleme gemindert, wenn nicht gar völlig aufgehoben werden können.

#### **1.4 Ansatz und Ziel der Untersuchung: Risiken einer regionbezogenen Interessenvertretung**

Sich als betriebliche Arbeitnehmervvertretung auf regionbezogene Konzepte einzulassen, birgt jedoch auch eine Reihe von Problemen: Diese beginnen bei ganz praktischen Anpassungsschwierigkeiten mancher Arbeitnehmervvertretung an die Anforderungen einer solchen Politikerweiterung und reichen bis zur Frage des adäquaten Umgangs mit sich neu darstellenden Interessenkonflikten.

Integrierte Konzepte verlangen von betrieblichen Interessenvertretern ein systematisches Sich-Öffnen für die Belange und Gegebenheiten der Region. Die entsprechenden Kenntnisse zu erwerben und sachgemäß zu verarbeiten, bedeutet allemal Zusatzbelastung für Betriebsräte und andere Arbeitnehmervertreter. Gerade bei engagierten und aktiven Interessenvertretern liegt aber in jeder Aufgabenausweitung ganz konkret die Gefahr der Überforderung mit dem Risiko, entweder die traditionellen Aufgaben zu vernachlässigen und/oder auf dem neuen Handlungsfeld sich letztlich doch ungenügend einzubringen.

Ohne angemessenen Ausgleich von Informations- und Erfahrungsdefiziten bleiben vermutlich erhebliche Unsicherheiten im Agieren auf bislang weitgehend unbekanntem Terrain, zuweilen auch Fehleinschätzungen der neuen Lösungspotentiale durch zu hohe bzw. falsche Erwartungen. Dabei darf nicht außer acht gelassen werden, daß der außerordentliche Zeitdruck und enorme Handlungsbedarf, unter dem die Arbeitnehmervertretung normalerweise bei der Abwicklung von Sanierungen steht, für einen "geordneten" Kompetenzerwerb nur wenig Raum läßt.

Grundsätzlich an Position und Selbstverständnis betrieblicher Interessenvertreter rührt, wenn durch die Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und Bedürfnisse überkommene Vorstellungen "richtiger" Interessenvertretung sowohl inhaltlich als formal in Frage gestellt werden. Gemäß gesetzlichem Auftrag und langer Tradition vor allem dem betrieblichen Wohl verpflichtet sowie zusätzlich akutem Problemdruck aus der Belegschaft ausgesetzt, müssen regionbezogene Überlegungen, die beispielsweise einen Arbeitsplatzabbau im "eigenen" Betrieb zugunsten einer Verlagerung an günstigere Standorte oder in adäquatere Organisationszusammenhänge mit sich brächten, zunächst als Provokation angesehen werden. Sich trotzdem an Konzepten mit solchen Implikationen - sogar noch aktiv - zu beteiligen, erfordert Einsichten in die grundsätzliche Machbarkeit (einschließlich genügender politischer Beherrschbarkeit) regionbezogener Lösungsansätze, aber auch das Vertrauen, daß ihre Realisierung ausreichende Chancen hat. Bei der Dynamik der Restrukturierungsprozesse sind hieran allerdings sicherlich Zweifel angebracht. Wo Werkschließungen u.ä. möglichst rasch durchgezogen werden, bleibt in der Regel kaum Gelegenheit für eine systematische und positive Gestaltung der nachfolgenden Verhältnisse.

Mit gegenläufigen Zielvorgaben sind im übrigen auch Akteure auf der politischen Bühne im Umfeld von Sanierungsfällen konfrontiert. So bringen beispielsweise die Gebietskörperschaften ihre Verpflichtung, sowohl für ausreichendes Wirtschaftswachstum als auch für Ressourcenschonung und Umweltschutz zu sorgen, nicht so ohne weiteres "unter einen Hut". Oder es stehen im Rahmen von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen Neuansiedlung gegen Substanzsicherung, wobei die Bestandspflege erst seit neuerem etwas deutlicher in den Vordergrund rückt (vgl. Cuny 1987). Neuansiedlungen wieder-

um werden - vor allem von den Kommunen - mindestens ebenso sehr mit Blick auf möglichst hohen Gewerbesteuerertrag wie unter dem Gesichtspunkt der Schaffung eines guten Beschäftigungspotentials bewertet (vgl. Welsch 1986). Sich in diesem Geflecht komplizierter Interessenlagen adäquat zu plazieren, stellt wiederum eine weitere Voraussetzung dar, wenn sich betriebliche Arbeitnehmervertreter auf regionbezogene Politik in sinnvoller Weise einlassen wollen.

Den positiven Möglichkeiten einer regionbezogenen Politik stehen also eine ganze Reihe von Schwierigkeiten gegenüber: einerseits erhebliche Probleme der Arbeitnehmervertretung, die notwendige Erweiterung ihres Strategieradius vorzunehmen; andererseits ungünstige Rahmenbedingungen auf betrieblicher und außerbetrieblicher Ebene, die dem praktischen Vollzug integrierter Konzepte wenig Chancen lassen. Wenn Instanzen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung dennoch regionbezogene Konzepte in ihre Überlegungen und Aktionen einbeziehen, ist von hohem Interesse, unter welchen Bedingungen dies möglich wird.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, an diesem Beispiel zu analysieren, unter welchen Bedingungen und mit welchem Erfolg der betrieblichen Interessenvertretung eine regionbezogene Erweiterung ihres Politikrahmens möglich ist und sich - im Vergleich zu alternativen Engagements - bei der Erfüllung ihres generellen Vertretungsauftrags als sinnvoll erweist. Dabei sind Realisierung wie auch Entwicklung von betriebsübergreifenden Strategien in Abhängigkeit sowohl von sozioökonomischen Rahmenbedingungen als auch von der Interessenlage und den Strategien anderer Akteure zu sehen. Im Fall der Maxhütte spielt dabei insbesondere die Landesregierung eine herausragende Rolle. Das politische Kräfteverhältnis in seinen Auswirkungen auf die Politik der Interessenvertretung zu rekonstruieren, ist daher ein zentrales Anliegen dieser Untersuchung. Dabei ist folgenden Fragen nachzugehen:

1. In welcher Weise wurden von der Interessenvertretung innovative Konzepte zur Restrukturierung der Maxhütte entwickelt bzw. angestoßen und wodurch sind diese charakterisiert?

2. Welche Widerstände und Hemmnisse treten bei der Realisierung solcher Konzepte auf? Im einzelnen ist dabei zu fragen nach

- o dem Einfluß von Handlungsprämissen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien;
- o dem Einfluß und den Strategien der im Restrukturierungsprozeß auftretenden "anderen" Akteure. Von besonderem Interesse sind dabei neben der Unternehmenslei-

tung und den in die Restrukturierung involvierten Stahlkonzernen die Bayerische Staatsregierung sowie Sachverständige und Experten;

- o dem Einfluß der Handlungspotentiale und strategischen (Durchsetzungs-)Konzepte der Interessenvertretung, was insbesondere die Frage nach der Unterstützung durch überbetriebliche Instanzen sowie realistische Einschätzungen der Verhandlungssituation und -möglichkeiten einschließt;
- o dem Einfluß vorhandener oder fehlender politischer "Arenen" für die Interessenauseinandersetzung und die Verhandlungen zwischen den am Restrukturierungsprozeß beteiligten Akteuren.

3. In welcher Weise ist die staatliche Industrie- und Sozialpolitik in den Restrukturierungsprozeß involviert, welche Handlungszwänge und welche Handlungspotentiale ergeben sich hieraus und wie werden diese umgesetzt? Welche Auswirkungen ergeben sich hieraus auf eine eher traditionelle "Sanierung" oder innovative "Restrukturierung"?

### **1.5 Zur Methode und Durchführung der Untersuchung**

Die Fragestellung ist auf die adäquate Erfassung bestimmter Entwicklungsprozesse angewiesen. Dies erfordert eine auf Längsschnitt angelegte Untersuchung der Verhältnisse bei der Maxhütte, in der zugehörigen Region sowie im spezifischen (insbesondere im organisationsrelevanten) Umfeld.

Die Untersuchung setzt zu einem Zeitpunkt bereits relativ weit fortgeschrittener Restrukturierung zumindest der Maxhütte ein. Eine wichtige Aufgabe liegt in der Darstellung der Entwicklung von Zeiten relativer Normalität über die Krisenanfänge bis zur Liquidation der Maxhütte-Alt und den neuerlichen Krisen seit Gründung der Neuen Maxhütte.

Laufende Beobachtung wie auch Rekonstruktion zurückliegender Entwicklungen erforderten einen relativ dichten Kontakt zu Funktionsträgern der Maxhütte und in der Region - dies umso mehr, als wichtige Informationen in erheblichem Ausmaß nur "in Hinterköpfen" konserviert und damit auch nur mündlich tradierbar sind.

Im einzelnen stellt der Forschungsansatz auf Erfassung und Dokumentation des Restrukturierungsprozesses bei der Maxhütte ab. Die Analyse des Handelns der Interessenvertretung bedarf der möglichst genauen Kenntnis der Unternehmensentwicklung, von der die Impulse zu Aktion und Reaktion ausgingen. Dabei ist es für das Verständnis der Umbruchphase unabdingbar, die Vorgeschichte des Konkursverfahrens bis etwa Mitte der 70er Jahre näher zu betrachten.

Angesichts der vielschichtigen und teilweise weit in die Vergangenheit zurückreichenden Ursachen der Maxhütte-Krisen ist die Erfassung und Beschreibung des Restrukturierungsprozesses ein relativ umfangreiches Unterfangen, das andererseits, weil für bestimmte Phasen und Teilaspekte zudem Beschreibungen der Situation bei der Maxhütte vorliegen (vgl. u.a. Achten 1991; Wiessner 1991; Duschinger, Zierer 1990; IG Metall 1994), von aufwendigen Primärrecherchen entlastet wurde.

Grundlage für die Beobachtung und Analyse des regionalen Umfeldes der Maxhütte sind insbesondere Expertengespräche mit Vertretern von aktiv in das regionale Geschehen eingeschalteten oder dieses zumindest beobachtenden Instanzen wie:

- o Mandatsträger aus dem parlamentarischen Raum der verschiedenen hier relevanten Gebietskörperschaften;
- o Vertreter von Planungsbehörden verschiedener Verwaltungsbereiche;
- o regionalpolitisch bedeutsame Organisationen und Einrichtungen, wobei insbesondere Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammern, aber auch der Bauernverband anzusprechen sind; zudem Einrichtungen wie die Arbeitsverwaltung, die Gebietskrankenkassen und Wohlfahrtsverbände; darüber hinaus, weil von zunehmender Bedeutung, gesellschaftliche Gruppen, die sich etwa in den Kirchen, Jugendverbänden und Bürgerinitiativen repräsentieren.

Zur Analyse und Bewertung der in dieser Untersuchung eine zentrale Rolle spielenden Konzepte der Interessenvertretung wurden u.a. Experteninterviews und Dokumentenanalysen durchgeführt.

## **1.6 Aufbau der Untersuchung - Darstellung der Ergebnisse**

Die Untersuchung gliedert sich entsprechend dem chronologischen Verlauf der Auseinandersetzungen um den Fortbestand der Maxhütte. Dabei werden die jeweiligen politischen, ökonomischen und sozialen Voraussetzungen, Konstellationen und Folgen analysiert.

Zunächst kommt im wesentlichen der Zeitraum zwischen 1970 und dem Konkurs der Maxhütte im April 1987 zur Darstellung. Dabei werden strukturelle und regionale Besonderheiten des Stahlstandortes aufgezeigt und es wird eine Verortung der Entwicklung in die allgemeine Entwicklung der Eisen- und Stahlindustrie vorgenommen. Die Rezeption der Bedeutung der Maxhütte wie die Beurteilung der Mitte der 70er Jahre

virulenten strukturellen Krise der Eisen- und Stahlindustrie hatten maßgeblichen Einfluß auf die wirtschafts- und strukturpolitischen Strategien der Akteure. Auf seiten der Interessenvertretung führte dies zu ersten eigenen Konzepten für die Umstrukturierung der Maxhütte (s. Kapitel 2).

Mit dem Konkurs der Maxhütte 1987 ergaben sich völlig veränderte Handlungsbedingungen, insbesondere für die Interessenvertretung. Zahlreiche Konzeptionen entstanden, die die zukünftige Struktur und Bedeutung der Maxhütte zum Inhalt hatten und Gegenstand der Auseinandersetzung um das Wie der Weiterführung der Maxhütte waren. Die Interessenvertretung legte eine eigene Konzeption vor, die auf einen langfristigen Umbau der Maxhütte und der regionalen Strukturen rekurrierte (s. Kapitel 3).

Die Entscheidung zur Weiterführung der Maxhütte vor dem Hintergrund eines privatwirtschaftlichen Konzeptes, das mit drastischem Personalabbau einherging, und die besondere Situation der Produktion unter Konkursbedingungen prägten die Phase bis zur Gründung der Neuen Maxhütte (NMH). Sie ist gekennzeichnet von der Durch- und Umsetzung traditioneller Sanierungspolitik und von der Rückkehr der Interessenvertretung zur traditionellen Vertretungspolitik (s. Kapitel 4).

Der Erfolg der traditionellen Sanierungspolitik, die in die Gründung der Neuen Maxhütte mündete, erwies sich nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure als prekär. Einer kurzen Phase der Konsolidierung folgte sehr bald das Auseinanderbrechen der Koalition der Anteilseigner. Die Interessenvertretung sah sich abermals einer Situation gegenüber, die jener vor dem Konkurs nicht unähnlich war (s. Kapitel 5).

Aus der Krise der Neuen Maxhütte erwuchs erneut die Chance für eine grundlegende Restrukturierung des Unternehmens. Zwei Anteilseigner konkurrierten um die Mehrheit an der Neuen Maxhütte mit divergierenden Konzeptionen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Dabei wurde von einer Seite eine Konzeption in die Diskussion gebracht, die sich stark an die ersten Konzepte der Interessenvertretung anlehnte und von dieser mit aller Kraft unterstützt wurde (s. Kapitel 6).

Das erneute Scheitern des Recyclingkonzeptes und die Fortsetzung der Politik der traditionellen Sanierung lassen es in der Zusammenschau der Gesamtentwicklung berechtigt erscheinen, im Fall der Maxhütte/Neue Maxhütte von einer verpaßten Chance für eine innovative Industriepolitik zu reden. Deutlich wird allerdings auch, daß für den Aushandlungsprozeß neuer Ansätze die Arenen fehlen und daß sich eine Landesregierung angesichts der Bedeutung einer Maxhütte/Neue Maxhütte nicht der Verantwortung entziehen kann. Strittig kann deshalb nicht sein, ob öffentliche Mittel überhaupt eingesetzt werden sollen, sondern nur wie und für welchen Weg (s. Kapitel 7).

## 2. Restrukturierung und offensives Integrationskonzept der Interessenvertretung - Grenzen der Machbarkeitslogik

Im folgenden wird der unter Krisenbedingungen vollzogene Modernisierungs- und Sanierungsprozeß des Montanunternehmens Maxhütte (MH) in der Oberpfalz/Bayern und die regionale Entwicklung von 1975 bis zum Konkurs 1987 analysiert. Dabei sollen Ursachen, Gründe und Folgen des Festhaltens an traditionellen Strukturen und Konzepten und der daraus resultierenden Handlungsblockade für innovative Lösungen offengelegt werden, die die Zukunftsfähigkeit und Weiterentwicklung der Region behinderten und letztlich im Konkurs der Maxhütte im Jahr 1987 kulminierten.

Diese Politik im Zeichen der virulenten Krise der Eisen- und Stahlindustrie führte zu einer Zementierung der strukturellen Schwäche, zu hoher Arbeitslosigkeit, zur Verschlechterung der Lebens- und Umweltqualität, zu Abwanderungen vor allem qualifizierterer und/oder junger Arbeitnehmer, zu hohen finanziellen Belastungen der Sozialkassen und Kommunen etc. Auf Dauer ist dies weder volkswirtschaftlich noch regionalpolitisch verkraftbar. Die politischen und wirtschaftlichen Strategien dieser Phase erzeugten Handlungsblockaden in vielen Bereichen, nicht zuletzt bei den Akteuren, in deren Hand es gelegen wäre, dem Prozeß des strukturellen Bedeutungsverlustes und des wirtschaftlichen Niedergangs der Maxhütte durch innovative Politikansätze eine Wendung zu geben.

Das Entstehen der Handlungsblockade ist u.a. auf ein regionalpolitisches Verständnis zurückzuführen, das die Lösung struktureller Entwicklungsprobleme in Industriegesellschaften einer Wachstumspolitik unterordnete, deren Aufgabe darin bestand, sie an die Standorterfordernisse der Unternehmen anzupassen (vgl. Läßle 1991). Danach hing die Modernisierung der Peripherien von einer Strukturanpassung an die Zentren ab (Döhl, Sauer 1995) und "traditionelle Wirtschafts- und Lebensformen gerieten (...) allenfalls als Verfügungsmasse der Kernprozesse oder als deren (vielleicht bedauernswerte, aber unvermeidliche) Opfer in den Blickpunkt" (Lutz 1986, S. 123). Mit der Krise und dem Niedergang des fordistischen Industrialisierungsmodells (vgl. Boyer 1988) in den 70er Jahren war ein regionaler Strukturwandel verknüpft, der mit den Mitteln traditioneller Struktur- und Regionalpolitik nicht mehr ausreichend zu steuern war, um dem Verfassungsauftrag der Herstellung gleicher Lebenschancen gerecht zu werden. Zur Bewältigung der Krise, die mit dem Wandel der Branchen-, Produkt- und Produktionsstruktur einherging, erhielt die Region in den 80er Jahren als Handlungsfeld neue Bedeutung. Kennzeichen hierfür waren regionale Institutionen zur Förderung der Ansiedlung von High-Tech-Betrieben sowie Förderprogramme für die Entwicklung sog. strukturschwacher Gebiete. Gleichzeitig wurde die Region als Um- und Durchsetzungsfeld alternativer struktur- und regionalpolitischer Konzeptionen und Programme z.B. für



"qualitatives Wachstum" "entdeckt". Dies war ein Reflex auf das weitgehende Scheitern traditioneller Regionalförderung, die zwar partielle Ansiedlungserfolge neuer Produktion vorweisen konnte (bspw. die Ansiedlung von Opel in Bochum), spätestens seit Mitte der 70er Jahre jedoch immer weniger in der Lage war, den durch Arbeitsplatzabbau verursachten Strukturwandel i.w.S. zu kompensieren, noch entscheidend zum Aufbau neuer tragfähiger Cluster beizutragen. Diese werden als Voraussetzung einer erfolgreichen Regionalentwicklung angesehen (vgl. u.a. Porter 1991, Rehfeld 1994).

In der Region Oberpfalz läßt sich für den hier analysierten Zeitraum bereits kein vollständiges "Montan-Cluster" mehr identifizieren. So fehlte bspw. eine auf den Bergbau und die Eisen- und Stahlindustrie ausgeprägt bezogene Produktionsmittelindustrie. Damit verminderten sich die Chancen einer endogenen Restrukturierung und eines daraus erwachsenden neuen Clusters, ohne eine solche Entwicklung jedoch zu verunmöglichen. Allerdings hätte die Struktur- und Regionalpolitik auf eben dieses Ziel hin ausgerichtet werden müssen.

Dies ist bis dato jedoch nicht geschehen, und so ist das Scheitern "traditioneller" Förderpolitik auch für die Oberpfalz feststellbar. Trotz nachhaltiger Förderung z.B. durch Mittel der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur oder EG/EU-Fördermittel fanden Ansiedlungen von anderen Industriebetrieben bzw. Maßnahmen der Produktdiversifizierung nur sehr unzureichend statt, so daß die Maxhütte und die Region bis heute von der traditionellen Stahlproduktion abhängig sind.

1970 war die Maxhütte mit annähernd 5.000 Beschäftigten am Standort Sulzbach-Rosenberg die Hauptarbeitgeberin in der Stadt und der umliegenden Region<sup>1</sup>. Während sich bis Mitte der 70er Jahre der Stahlstandort noch relativ gut an die Stahlkonjunktur anpassen konnte und Gewinne erwirtschaftete, traten Ende der 70er Jahre die ersten Krisenphänomene auf, die sich aufgrund der Monostruktur der Oberpfalz besonders nachhaltig auswirkten. Diese Strukturschwäche nahm seit Mitte der 80er Jahre weiter zu und kulminierte 1987 in einem Konkurs.

Die Rahmenbedingungen des krisenhaften Modernisierungsprozesses der regionalen Hauptarbeitgeberin bilden dabei die in Veränderung begriffenen Produktions- und Reproduktionsbedingungen der Eisen- und Stahlindustrie, deren Gründe und Ursachen in der Konkurrenzökonomie, in ihrer globalen Ausrichtung und den spezifischen europäi-

---

<sup>1</sup> Diese Abhängigkeit hat eine lange Tradition: Für das Jahr 1919 werden in Sulzbach-Rosenberg ganze 12 Betriebe mit mehr als 5 Beschäftigten ausgewiesen. In 11 Betrieben, darunter drei Brauereien, wurden 153 Personen beschäftigt. Der größte Betrieb unter ihnen, die Buchdruckerei Seidel, hatte 22 Beschäftigte. Der zwölfte Betrieb, die Maxhütte, beschäftigte 4.259 Personen in diesem Berichtsjahr (vgl. Zeitung des SPD-Ortsvereins Sulzbach-Rosenberg 6/1993, S. 13).

schen Regulationsmechanismen zu suchen sind. In Wechselwirkung zu den krisenhaften ökonomischen Verhältnissen stehen die politischen und sozialen Kräftekonstellationen. Im folgenden wird überprüft, wie sich die verändernden Formen der Krisenbewältigung auf die Handlungsstrategien sowie Verhaltens- und Interventionsmuster der Beteiligten auswirkten. Neben einer Genealogie der Strategien von Unternehmensträgern und Bayerischer Landesregierung wird den Handlungsstrategien der betrieblichen Interessenvertretung ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Ziel ist es, Ursachen, Voraussetzungen und Gründe für das Gelingen bzw. Scheitern von region- und unternehmensbezogenen Handlungsinitiativen der Interessenvertretung im Sinne einer erweiterten Vertretungspolitik zu identifizieren: Welche Bedingungen und Voraussetzungen während des Modernisierungsprozesses waren ausschlaggebend dafür, daß die Interessenvertretung der Maxhütte relativ früh (Mitte der 80er Jahre) Vorschläge und Konzepte entwickelte, um Arbeitsplätze zu sichern und sowohl für das Unternehmen als auch für die Region eine positive arbeitsmarkt- und regionalpolitische Entwicklung zu fördern?

Obwohl diese Konzepte neben ökologischen, beschäftigungs- und regionalpolitischen auch betriebswirtschaftlichen Aspekten einen hohen Stellenwert einräumten, die geeignet schienen die Dauerkrise von Unternehmen und Region zu lösen, fand eine Realisierung nicht statt; statt dessen wurden sowohl die traditionelle Stahlproduktion als auch die traditionelle Regional- und Arbeitsmarktpolitik beibehalten.

Die Analyse der Entstehung, Implementation und Umsetzung der Konzepte der Interessenvertretung soll klären, was auf spezifische Gegebenheiten bei der Maxhütte zurückzuführen ist, und was Gültigkeit über den exemplarischen Fall hinaus beanspruchen kann.

## **2.1 Die Entwicklung im Vorfeld**

Die Komplexität der Beziehungen, die Widersprüchlichkeit der Entwicklungen und die herausragende regionale Bedeutung der Maxhütte machen es notwendig, die region- und strukturell stahlspezifischen Besonderheiten historisch kurz zu umreißen und diese in den historischen Kontext zu stellen, der diese Besonderheiten zu wichtigen Faktoren werden ließ.

### **2.1.1 Komplexe Einbindung in langfristigen Wandlungsprozeß**

Seit Mitte der 70er Jahre findet in den westlichen Industrieländern eine Transformation der industriellen Kernbereiche, der traditionellen Schlüsselindustrien und der dazugehörigen frühindustrialisierten Verdichtungsräume statt. Die Modernisierungs- und Anpassungsmaßnahmen haben das Ziel, die internationale Wettbewerbsfähigkeit unter den

sich verändernden Akkumulationsbedingungen aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen, indem die Produktivität permanent erhöht wird. Bei gleichzeitiger Verringerung der Arbeitskräfte findet so ein Wandel der Branchen-, Produkt- und Produktionsstrukturen hin zu den sog. "neuen" High-Tech-Technologien statt. Diese an Kapitallogik und Konkurrenzökonomie gekoppelte technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung hat zur Folge, daß sich der Konkurrenzkampf weiter verschärft, während gleichzeitig die ökonomisch-politische und die strategische Bedeutung der betroffenen Industrien abnehmen.

Neue Arbeitsmethoden sind mit einer jeweils spezifischen Art des Lebens, Denkens und Fühlens verbunden (vgl. Gramsci 1967). Damit lassen sich Ursachen und Auswirkungen dieses Transformationsprozesses nicht einfach nur auf den ökonomischen Bereich reduzieren, sondern gehen weit darüber hinaus: Internationalisierung der Arbeits- und Produktionsweise, enorm gesteigerte Arbeitsintensität, Deindustrialisierung, die Veränderung von Subjektidentitäten, die nicht enden wollende Diskussion um den "Standort Deutschland" und eine sich wandelnde Bedeutung von Regionen sind dabei nur einige der gravierenden Erscheinungen.

Die Auswirkungen dieser Entwicklung betreffen Menschen in altindustrialisierten Verdichtungsräumen und die dazugehörigen sog. Schlüsselindustrien - basierend auf tayloristischen Arbeits- und Produktionsmodellen, fordistischer Massenproduktion und relativ homogenen (Massen-)Märkten - besonders hart, da die spezifische Ausprägung der ökonomischen Verhältnisse und der gesellschaftlichen Kräftekonstellationen in Krisen entsprechend spezifisch zum tragen kommt.

Befinden sich die Formen der "alten sozialen Kompromisse" einerseits selbst in der Transformation, so werden sie andererseits gleichzeitig genutzt (und das beinhaltet ihre Reproduktion trotz Krisenhaftigkeit), um so den kontinuierlichen ökonomischen Anpassungsprozeß an die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten **und** die (relative) politisch-ökonomische und gesellschaftliche Stabilität - trotz Krisenhaftigkeit - nicht zu gefährden.

Allerdings wird diese Anpassung ungeachtet aller ideologischen und ordnungspolitischen Beteuerungen keinesfalls den "Selbtheilungskräften" des Marktes überlassen. Dies wird dann besonders offensichtlich, wenn die Krisensymptome die relativen Schmerzgrenzen der wohlfahrtstaatlich ausgerichteten kapitalistischen Industrieländer zu überschreiten drohen. Dann nämlich findet eine Intervention staatlicher Politik, eine "Politisierung" der Krise statt, um die Auswirkungen abzufedern und eine sozialverträgliche Regulierung der ökonomischen Krise sicherzustellen. Bei dieser Form der politischen Krisenbewältigung handelt es sich - im Gegensatz zum Staatsinterventionismus -

um Interventionen unterschiedlicher Akteure mit dem Ziel der Abkopplung der ökonomischen Krisenauswirkungen vom politischen Konflikt auf nationaler Ebene.

Festzustellen ist dabei zunehmend "ein grundsätzlicher Wandel zu einer Politik (...), die stärker auf die Entwicklung endogener, spezifischer, eigenständiger Potentiale setzt" (Döhl, Sauer 1995, S. 106). In der Stahlindustrie als klassischem Bereich staatlicher Intervention äußert sich dieser Wandel u.a. in einem legitimatorischen, organisatorischen und finanziellen Rückzug des Staates, der überregionalen Interessenvertretungen und der Beschränkung der Regulationsmechanismen auf die nationale Ebene.

Im Zuge der Globalisierung bzw. der "Harmonisierung" von Märkten (vgl. Altwater 1993) greifen letztere zu kurz, da die Integration transnationaler Märkte supranationaler Normen, Prinzipien und Institutionen der Regulation - gemeinsam mit einem Prozeß der Deregulierung, der dem Versagen staatlicher Institutionen bei der Lösung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme entgetreten soll - bedarf: Seit Mitte der 80er Jahre werden durch die Europäische Union, die mit erheblichen Fördermitteln ausgestattet ist, die Einflußmöglichkeiten der Nationalstaaten vermindert; zugleich trägt der "konkurrierende Zugriff auf die Fördermittel der EU gegenwärtig auch dazu bei, den 'Wettlauf der Regionen' um eigene Profilierung und eigenständige, möglichst innovative Entwicklung weiterzuzuspitzen" (Döhl, Sauer 1995, S. 105).

Glaubt man den Vertretern der "Neuen Regionalisierung", so liegt die Lösung in einem politischen und gesellschaftlichen Reform- und Modernisierungskonzept, das die Verlagerung industriepolitischer Verantwortung auf die regionalen Teilräume von 'oben' nach 'unten' beinhaltet. Laut dieser dezentralen Politikformulierung verringert sich der Komplexitätsgrad, weil in regionalen "Arenen" (vgl. Rödel u.a. 1989; Wilke 1992) nur die regionspezifischen Problemlagen analysiert und bearbeitet werden müssen. Dialogorientiertes, regionales Krisenmanagement ist demnach gleichsam das Allheilmittel gegen wachsende Disparitäten zwischen den einzelnen Teilräumen und gegen die damit verbundenen krisenhaften Auswirkungen.

In dieser emphatischen Aufwertung der Region als Handlungsfeld bzw. als demokratische Politikarena zur Mobilisierung von Innovationsprozessen werden also durchaus die Zusammenhänge zwischen Produktionsstrategien und regionaler Entwicklung hergestellt; eine Analyse der postfordistischen Reorganisationsstrategien der Unternehmen in Verbindung mit den Kriseninterventionsstrategien der betroffenen Akteure unter Einbezug der vorhandenen regionalen Ressourcen unterbleibt dagegen.

Das Konzept läßt folgendes außer acht:

1. Mit der Flexibilisierung der Unternehmensstrategien kommt den jeweiligen **regionalen** Ressourcen hinsichtlich ihrer aktuellen Verwertbarkeit, Nutzbarkeit und Verfügbarkeit für die global agierenden Unternehmen eine erheblich höhere Bedeutung zu. Die Folge dieser höheren Flexibilität in den Unternehmensstrategien ist, daß auch die "Labilität der regionalen Entwicklung" (vgl. Döhl, Sauer 1995, S. 113) ansteigt: "Im 'Fadenkreuz' sich rasch verändernder strategischer Entscheidungen global agierender Unternehmen wird die Bedeutung der Region ständig neu produziert." (ebenda).

2. Im Zuge des Transformationsprozesses unterliegen nicht nur die traditionellen Schlüsselindustrien, sondern auch die dazugehörigen altindustrialisierten Industrieregionen der Notwendigkeit einer (krisenhaften) Modernisierung.<sup>2</sup> Regionalisierung und Globalisierung sind demnach Prozesse, die sich nicht etwa gegenseitig ausschließen, sondern parallel stattfinden.

Um die Restrukturierung der Maxhütte in der nördlichen Oberpfalz im Widerstreit einer konventionellen Sanierung und neuer Industriepolitiken beurteilen zu können, kann das regionale, nationale und internationale Umfeld nicht ausgeblendet werden **und** es bedarf einer Analyse der Kräfteverhältnisse der beteiligten Akteure im Verlauf des Transformationsprozesses. Dies erfordert die Rekonstruktion der Politik der betrieblichen Arbeitnehmervertreter bzw. der regionalen IG Metall und der Politik von Unternehmenseigentümern und IG Metall auf Bundes- bzw. Landesebene.

Es erfordert aber auch eine Analyse des Eingreifens bzw. Nicht-Eingreifens der Bayerischen Landesregierung, da dies von zentraler Bedeutung sowohl für die Entwicklung des Unternehmens als auch der Region war (und noch immer ist). Denn so sehr sich die Problemlösungsstrategien der Unternehmen im ökonomisch-technischen Bereich gleichen, so daß letztlich nichts "einem Stahlkomplex mehr als ein anderer Stahlkomplex ähnelt" (Palloix 1979, S. 128), auf die Formen der (konfliktorischen) Krisenbewältigung trifft dies nicht zu. Die Gründe dafür liegen in den jeweiligen institutionellen Arrangements; diese sind immer auch ein Resultat (veränderbarer) nichtstatischer, gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse.

---

<sup>2</sup>   Erinnert sei an dieser Stelle daran, daß seit Maastricht vom Europa der "unterschiedlichen Geschwindigkeiten" gesprochen wird: Die in Art. 2 EWGVert. vorgesehene "Annäherung der Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten" wird demnach nicht (mehr) angestrebt. Aufschlußreich ist zudem die europa- und weltweite "Cluster-Bildung", d.h. die Konzentration von Industriestandorten, die - nebenbei bemerkt - die mittlerweile seit Jahren geführte "Standortdebatte" entlarvt. Wenn nämlich das Kostenargument für die Standortwahl so durchschlagend wäre, wie die Unternehmer behaupten, so hätten sich die Standortkonzentrationen wie ein Stück Zucker längst aufgelöst. Mehr noch: Sie hätten gar nicht entstehen können. Denn trotz der scheinbar zunehmenden geographischen Unabhängigkeit der Produktion findet eine zunehmende räumliche Konzentration von Industrie und Menschen statt.

### 2.1.1.1 Traditionsreiches Hüttenwerk an der Peripherie

Die Maxhütte wurde 1853 gegründet und nach dem bayerischen König Maximilian II. benannt. Sie prägt seit über 140 Jahren die industrielle Struktur der Mittleren Oberpfalz. Ansiedlung und strukturelle Entwicklung der Hütte resultierten aus Erzvorkommen in Sulzbach-Rosenberg und im nahegelegenen Auerbach. Im historischen Verlauf entwickelten sich die beiden Hauptwerke des Unternehmens: Sulzbach-Rosenberg (Walz- und Rohrwerk sowie Eisen- und Stahlerzeugung) und Maxhütte-Haidhof (Kaltwalzwerk und Stabstahl- bzw. Betonstahlproduktion). Des weiteren gehörten Fronberg mit der Graugußgießerei, Auerbach mit der Eisenerzgrube Leonie, Eschweiler mit der Produktion von Rohren sowie Salzgitter-Drütte mit der Bandverzinkungsanlage zur Maxhütte. Dieses Netz von Produktionsstätten ermöglichte bis Ende der 60er Jahre eine geschlossene Produktionslinie, angefangen von der Erzförderung bis hin zu den verschiedenen Rohstahlprodukten. Eine Ausnahme war das Vormaterial für Haidhof, das angeliefert wurde. Fehlende Wasserwege, die sich in der Zukunft als großer Standortnachteil erweisen sollten, konnten dadurch jedoch nicht kompensiert werden.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Nichts verteuert sich in Europa realwirtschaftlich so schnell und nachhaltig wie die Transportkosten, die auf dem Seeweg erheblich niedriger sind als Festwegtransporte, vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.11.1993: "Die Stahlpolitik ist nicht mehr berechenbar".

**Schaubild 1:** Unternehmensstandorte der Maxhütte (topographische Übersicht)<sup>4</sup>

### 2.1.1.2 Historische Übersicht

#### Übersicht über die NMH und ihre Entwicklung

Jahr	Was ist passiert	Hintergrund	Anteilseigner
1853	Gründung der zwei Hauptwerke Sulzbach-Rosenberg (Walz- und Rohrwerk) und Maxhütte Haidhof (Kaltwalzwerk und Stabstahl- bzw. Betonstahlproduktion) Benennung nach König Maximilian II.	Erzvorkommen in Auerbach als Voraussetzung Geschlossener Produktionskreislauf von der Erzförderung bis zu Rohstahlprodukten	
1951	Entflechtung der Montanindustrie		* Flick: 74% * Bayern: 26%
1955	Rückkauf der MH		* Flick: 100%
1976	Flick verkauft Mehrheitsanteile an MH	Stahlkrise zeichnet sich ab. Die Einbrüche bei der MH sind dramatisch, da sie v.a. Massenstahl produziert. Klößner kann aufgrund der EGKS-Quotenzeuteilung seine Anlagen nicht mehr ausnutzen	* Klößner: 51% * Flick: 49%
1979	Flick verkauft die MH ganz	„Sonderinvestitionsprogramm I“	* Klößner: 98% * Schweizer Bankenverein: 2%
1983	Klößner verkauft MH-Anteile; Vorstandsvorsitzender Gienow an Bayer. Landesregierung: „Wenn Sie weiterhin in der Oberpfalz Stahl kochen wollen, muß Ihnen dieses Hobby schon einiges Geld wert sein.“		Klößner: 73% Eschweiler Bergwerksverein: 15% Schweizer Bankenverein: 2%
1984	Klößner verkauft weitere Anteile	Anteilseigner sind branchenfremd und erfüllen deshalb die EGKS-Auflagen, wonach die MH EG-rechtlich selbständig ist	Klößner: 49,9% CRA: 17,6% Schweizer Bankenverein: 17,5% Eschweiler Bergwerksverein: 15%
1985	Klößner kauft das Kaltwalzwerk Haidhof	Transfer der Produktionsquote ins konzerneigene Kaltwalzwerk nach Bremen Verluste der MH steigen	
4/87	Konkurs		

<sup>4</sup> Wiessner 1991, S. 14.

<b>5/87</b>	Schließung der Eisenerzgrube Leonie in Auerbach Beschluß der Bayer. Landesregierung für die Hayek-Varianten zur Weiterführung und für Konkursverwalter Jobst Wellensiek		
<b>7/87</b>			



Übersicht über die NMH und ihre Entwicklung (Fortsetzung)

Jahr	Was ist passiert	Hintergrund	Anteils-eigner
11/87	Gründung der „Neuen Maxhütte“		1. Stahlwerk: BL: 45% und jeweils 11%: * Thyssen-Edelstahlwerke und Thyssen-Stahl, * Lechstahlwerke * Krupp-Stahl * Klöckner-Stahl * Mannesmann-Röhren- werke 2. Rohrwerk: Röhrenhändler Kühnlein: 15% NMH-Stahlwerke: 85%
1/88	Verhandlungen über die Auslaufvereinbarungen	Bildung der * Maxhütte i.K., die bis 1992 als Beschäftigungs- gesellschaft geführt wird * Vorgesellschaft „Neue Maxhütte“	
1.7.90	Die NMH nimmt mit 1859 Beschäftigten Betrieb auf	Standorte: NMH * Stahlwerke GmbH und * Rohrwerk GmbH	
4/92	Ausstieg der industriellen Partner mit Ausnahme von Mannesmann und Lechstahl		1. Stahlwerk: Bayer. Landes- regierung: 45% Max Aicher: 44% 2. Rohrwerk: Röhrenhändler Kühnlein: 15% NMH-Stahlwerke: 85%
1994	1. Privatisierungsversuch verstößt gegen EU-Bestimmungen und scheitert deshalb		
1993-1995	Mannesmann und Aicher beteiligen sich nicht an den Verlusten, die die NMH erwirtschaftet		
Ab 1994	Aicher gründet Einzelgesellschaften, um Rohrwerk und Stahlwerk aufzuteilen	Montanmitbestimmung und Gesamtbetriebsrat stehen zur Disposition	
12/95	Ergebnisübernahmevertrag läuft aus	Rohrwerk produziert Gewinne und deckte bisher die Verluste des Stahlwerks ab	

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurden die Grundsteine für die weitere Entwicklung sowohl der Maxhütte als auch der Oberpfalz gelegt:

- o Die Konzernstruktur veränderte sich, da die Werksteile in Thüringen und Sachsen durch die Teilung Deutschlands in den Besitz der DDR übergangen. Mit dem Wegfall dieser Unternehmensteile erhöhten sich die Fracht- und Transportkosten für

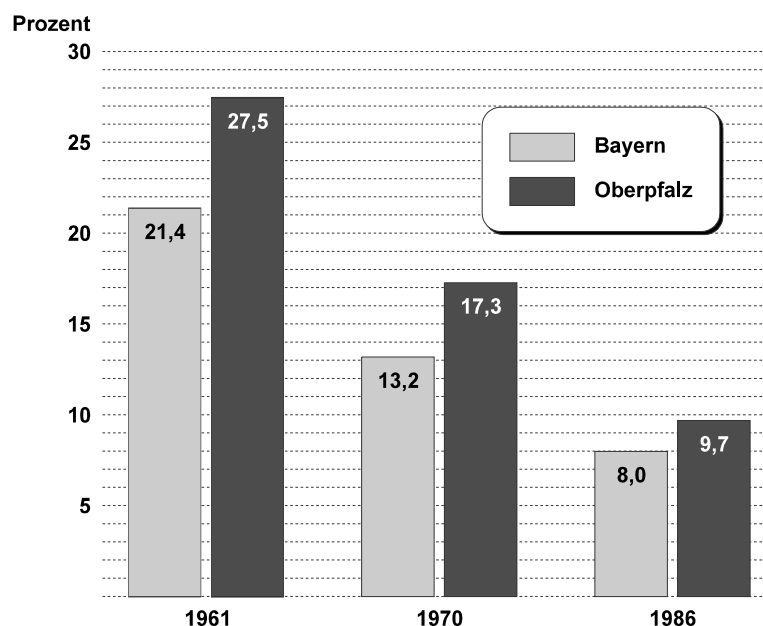
Braunkohle, Eisenerz und Koks erheblich; es entstand ein Wettbewerbsnachteil, der sich in der Folgezeit zunehmend negativ auswirken sollte.

- o Eine weitere negative Folge war die Verschlechterung des Standortfaktors durch die Grenzziehung. Die Maxhütte, die in eine Grenzlandlage kam, verlor ihre bis dahin wichtigsten Absatzmärkte (Thüringen, Sachsen, Berlin) und mußte von nun an auf dem süddeutschen Absatzmarkt mit Anbietern aus dem Ruhrgebiet und dem Saarland konkurrieren.

Sicherlich war es zum einen der Grenzlandcharakter der Oberpfalz, der die wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig beeinträchtigte; zum anderen aber - und dies ist wohl ausschlaggebend - war die durchgängig durch die Monostruktur geprägte Politik ein Charakteristikum sowohl der Kommunal- als auch der Regional- und Landespolitik. Die Folgen des Fehlens investiver Anreize wirken bis in die heutige Zeit nach.

### 2.1.2 Problematisches Erbe

All diese Probleme - Standortnachteile, Grenznähe, unzureichende Erfolge bei der Gewerbeansiedlung, schlechtere Entwicklungschancen gegenüber günstiger gelegenen Wirtschaftsräumen usw. - treffen sicher ebenso für andere ländlich strukturierte Räume zu, waren jedoch in Sulzbach-Rosenberg und Maxhütte-Haidhof auch eine zentrale Folge des Strukturwandels der Stahlindustrie. Es fand also in diesem "Ruhrgebiet des Mittelalters" (Duschinger, Zierer 1990, S. 76) eine Vermengung von Problemen statt: Die Probleme ländlicher Räume kumulierten mit denen von Montanbereichen.



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

**Schaubild 2:** Anteil der Land- und Forstwirtschaft an den Erwerbstätigen in %

Diese Problemhäufung auf zwei unterschiedlichen Ebenen war maßgeblich bestimmend für die Form der politischen Krisenregulierung aller beteiligten Akteure und verstärkte die Auswirkungen des Strukturwandels hinsichtlich der infrastrukturellen Regenerationsfähigkeit erheblich.

### **2.1.2.1 Stempel der Schwerindustrie**

Die 1000jährige Bergbautradition der Oberpfalz gehörte spätestens seit der Stilllegung der letzten Eisenerzgrube Mitte der 70er Jahre der Vergangenheit an. Auch die räumlichen Rahmenbedingungen der Kleinstadt Sulzbach-Rosenberg mit ihren 18.000 Einwohnern hatten sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend geändert: Im Verlauf der Gebietsreform der 70er Jahre wurden alle überörtlichen Verwaltungsfunktionen ins benachbarte Amberg verlegt. Dies bedeutete für Sulzbach-Rosenberg neben gravierenden Bedeutungs- und Funktionsverlusten auch den Wegfall der Versorgungszentralität, da sich die Umlandbevölkerung verstärkt umorientierte.

Während sich alle Konzerne, die an der Maxhütte Anteile hielten, durch Rationalisierungs-, Umstrukturierungs- und Produktdiversifizierungs-Strategien langfristig und planmäßig absicherten, fanden derartige Maßnahmen im Sinne einer Zukunftsvorsorge, die von der Entwicklung der Stahlindustrie unabhängig gewesen wären, für Arbeitnehmer, Bevölkerung und Region nicht statt. Das Resultat waren regionale Krisenprozesse, die weit über den ökonomischen Bereich hinausgingen und deshalb große Eigendynamik entfalteten; Finanzkrisen der Städte Sulzbach-Rosenberg und Haidhof sowie der betroffenen Gemeinden, der Verfall materieller und sozialer Infrastrukturen und das Auseinanderbrechen sozialer Bezüge waren die Folge: "Eine äußerst bedenkliche Entwicklung zeichnet sich für die Stadt Sulzbach-Rosenberg ab", so der 1. Bürgermeister Gerd Geismann 1994: "Die Arbeitslosigkeit (...) habe wieder einen Stand von 13,6 % erreicht und immer mehr der Betroffenen fallen eines Tages in die Sozialhilfe. Das Problem bleibt letztendlich bei den Gemeinden hängen" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 9.2.1994).

Charakteristisch für Stahlregionen ist der überproportionale Anteil von Männern, unter den Beschäftigten in Sulzbach-Rosenberg waren es 65 % (im Landesdurchschnitt 59 %). Besonders hoch sind auch die gesellschaftlichen Reproduktionsleistungen, die sich aus den montantypischen Arbeitsbedingungen (Zwei- bzw. Drei-Schichtarbeit) ergeben; erbracht werden sie vorrangig im Familienverbund, also von Ehefrauen und Müttern, die häufig auf eine qualifizierte Berufsausbildung verzichten bzw. (nach der Heirat) zu Hause bleiben, um Mann und Kinder zu versorgen. Erleichtert wird diese Entscheidung durch die relativ hohen Löhne in der Stahlindustrie. Den sozialen Infrastruktureinrichtungen (Kindergärten, Kindertagesstätten) - der Voraussetzung für die Schaffung von

Rahmenbedingungen für Frauenerwerbstätigkeit - wird infolgedessen wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Eine überdurchschnittlich hohe Frauenarbeitslosigkeit ist die Folge.

### **2.1.2.2 Traditionelle Industriestrukturen im Umbruch**

In Zeiten ökonomischer Prosperität wurde das Strukturproblem sowohl von seiten der Landesregierung als auch von Politikern der Region verharmlost bzw. gänzlich ignoriert. Die jeweiligen Besitzer der Maxhütte stärkten durch Gewerbesteuern zwar maßgeblich die Finanzkraft der Städte und Gemeinden, gleichzeitig aber auch ihren eigenen politischen Einfluß. Jeder Ansatz für eine Industriepolitik, die geeignet gewesen wäre, die Monostruktur zu verändern, konnte folglich von den politisch und wirtschaftlich einflußreichen Besitzern der Maxhütte verhindert werden. So war in der "Sonderausgabe Werbegemeinschaft Sulzbach-Rosenberg vom 6.10.1986 zu lesen: "Wollte sich in der Stadt eine andere Industrie ansiedeln, blieb sogar der mehr oder weniger 'sanfte Druck' von seiten der Maxhütte auf die Kommunalpolitik nicht aus. Beispiel aus den damaligen 'Argumenten': 'Wenn dies die Stadt zuläßt, daß sich der Betrieb XY hier ansiedelt, dann wird die Verwaltung der Maxhütte nach Düsseldorf verlegt und ein Großteil des Steuereinkommens der Stadt entzogen" (zit. nach Achten 1991, S. 324).

1970 waren noch 50 % aller Erwerbstätigen in Sulzbach-Rosenberg bei der Maxhütte beschäftigt. Auch 1987 betrug der Beschäftigungsanteil trotz des umfassenden Abbaus von Arbeitsplätzen noch immer 37 % und auch 1987 stellten die an- und ungelerten Arbeiter mit 51 % die größte Beschäftigtengruppe (vgl. Wiessner 1991, S. 33).

Ungeachtet der jahrelang andauernden krisenhaften Entwicklung der oberpfälzischen Stahlindustrie, hatten die Maxhütte-Arbeitsplätze eine traditionell hohe Attraktivität. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß das Unternehmen seit Generationen maßgeblich das Leben der Oberpfälzer Bevölkerung bestimmte und einen zentralen Bezugspunkt der sozialen und kulturellen Identität darstellte. Im Zuge der langjährigen krisenhaften Entwicklung fand eine Erosion bestimmter sozial-kultureller Qualifikationen und Traditionen statt. Folgen waren und sind eine nachhaltige Erschütterung des industriespezifischen Selbstwertgefühls und der darauf beruhenden Identität bei den in der Oberpfalz verbleibenden Menschen.

Die Attraktivität der Maxhütte war auch auf die bereits erwähnte überdurchschnittliche Bezahlung, die großzügigen Sozialleistungen und die betriebsinternen Aufstiegsmöglichkeiten zurückzuführen. Erstaunlich war die Einschätzung der Arbeiter bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit, die sie noch immer und ungeachtet aller Krisensymptome und Entlassungen als sehr hoch bewerteten, selbst in der Zeit nach dem Konkurs 1987. Die große Zahl der langjährig bei der Maxhütte Beschäftigten überrascht deshalb kaum:

1982 waren 35,8 % der Arbeitnehmer länger als 25 Jahre "auf der Maxhütte" beschäftigt; die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug 19,3 Jahre.<sup>5</sup>

**Schaubild 3:** Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im sekundären Sektor im Bereich der Arbeitsamtsnebenstelle Sulzbach-Rosenberg 1981-1987<sup>6</sup>

Das Strukturdefizit der Oberpfalz ist dokumentiert durch die Entwicklung der weit über dem Landesdurchschnitt liegenden Arbeitslosenquoten: Im Zeitraum von 1970 bis 1987, als im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen in der Maxhütte 1300 Beschäftigte ihre Vollzeitarbeitsplätze verloren, sank gleichzeitig die Zahl der Erwerbstätigen in Sulzbach-Rosenberg um 7 %, während in Gesamtbayern ein Zuwachs von 3 %, bei nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten sogar ein Plus von 23 % zu verzeichnen war (gegenüber 8 % in Sulzbach-Rosenberg). Dieser Arbeitsplatzverlust konnte also nur teilweise - und oft noch mit schlechtbezahlten Teilzeitarbeitsplätzen - ausgeglichen werden. Insgesamt sank das Arbeitsplatzangebot für Männer von 1970 bis 1987 um 3 % gegenüber einem bayernweiten Anstieg von durchschnittlich 15 %.

Weit über dem Landesdurchschnitt (+33 %) lag dagegen mit 57 % die Zunahme an Arbeitsplätzen im tertiären Sektor. Beim überwiegenden Teil handelte es sich hierbei um Frauenarbeitsplätze, die oftmals als Teil- und Nebentätigkeiten im Dienstleistungsbereich den Charakter von Niedriglohnarbeitsplätzen haben und deshalb selten die Funktion wirklicher **Ersatzarbeitsplätze** erfüllen.

---

<sup>5</sup> Geschäftsbericht der Maxhütte 1982. Ein Leben lang bei der Maxhütte zu arbeiten, war keine Seltenheit. Es war auch durchaus üblich, daß ganze Generationen dort beschäftigt waren (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 559 f).

<sup>6</sup> ebd., S. 37.

#### **Schaubild 4:** Arbeitslosenquoten in Amberg-Sulzbach und in Bayern 1978-1987

Die Quote derer, die aus der Region abwanderten, erhöhte sich von 1970 bis 1987 um 30 %.<sup>7</sup> Die Zunahme an Auspendlern v.a. in das Ballungszentrum Nürnberg war noch viel höher. Es handelte sich hierbei um eine "Mobilitätsform des interregionalen Auspendelns"<sup>8</sup>, die möglicherweise auf eine verbesserte Motorisierung, den Ausbau von Verkehrsverbindungen und die Einrichtung von Werkbuslinien (z.B. zum Rüstungskonzern Diel ins 40km entfernte Röthenbach) zurückzuführen war.

Deutlich wird aber an den außerordentlich hohen Abwanderungstendenzen beruflich qualifizierterer Bevölkerungsgruppen<sup>9</sup> aufgrund weitgehend fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten, daß unter dem Abwanderungsdruck der Strukturkrise und dem gleichzeitigen Aufnahmesog von Ballungszentren die bevölkerungsschwache Oberpfalz regelrecht ausgezehrt wurde. Ein relativ niedriges Bruttosozialprodukt und die Überalterung der Bevölkerung sind die Folgen.

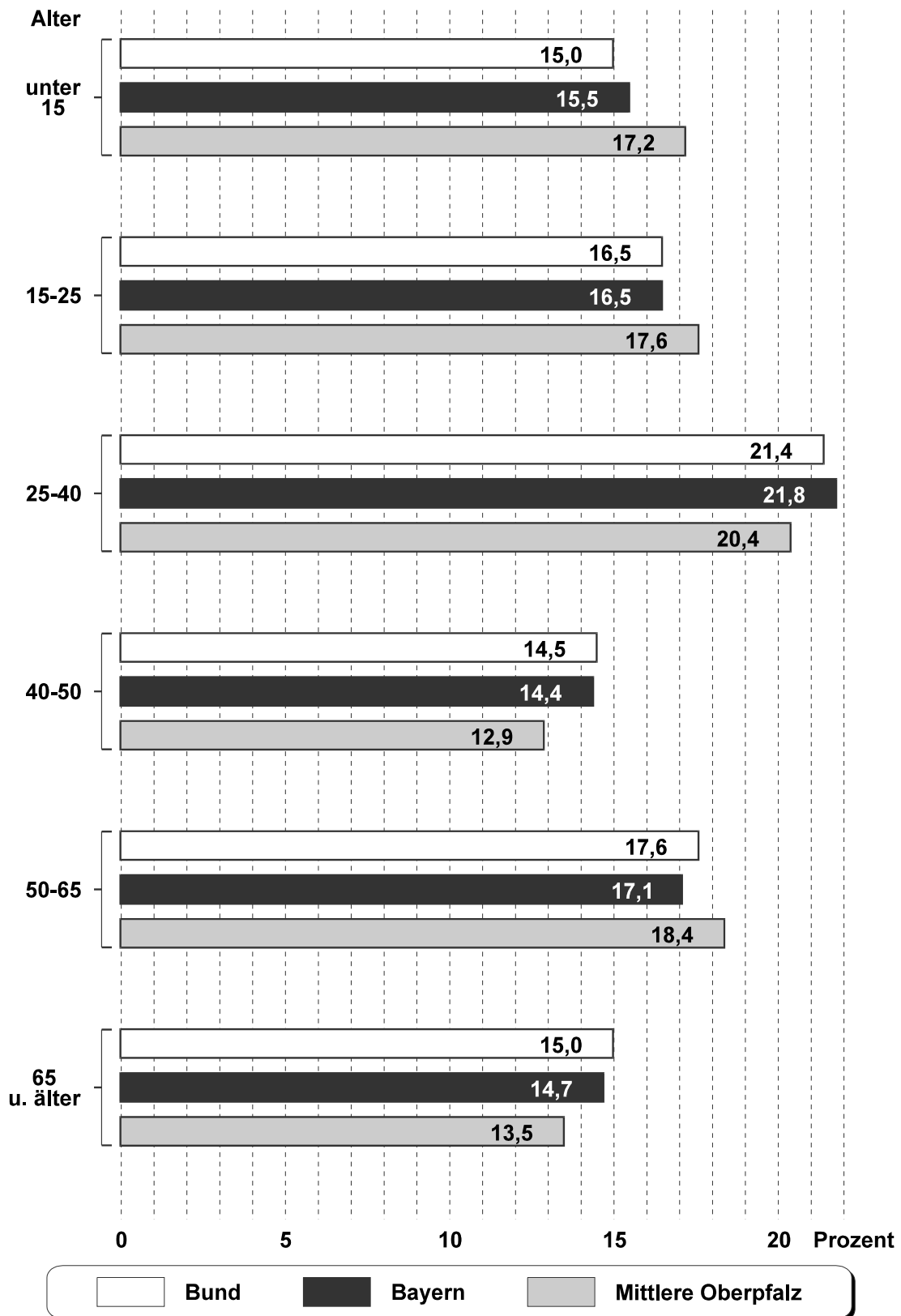
Während die Anzahl der 0-25jährigen im Jahr 1985 überdurchschnittlich hoch war, sank der Anteil der 25-50jährigen unter den Vergleichsdurchschnitt, stieg bei den 50-65jährigen kurzzeitig an, um bei den über 65jährigen wieder erheblich unter den Bundes- und Bayerndurchschnitt abzusinken.

---

7 ebd., S. 50 f.

8 ebd., S. 51.

9 Der Anteil an Hoch- und Fachhochschulabsolventen in der Oberpfalz liegt erheblich unter dem Landesdurchschnitt.



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

**Schaubild 5:** Altersstruktur der Wohnbevölkerung  
(Stand 1985)

Auf Dauer ist dieser Aderlaß an jungen und qualifizierten Arbeitnehmern nicht zu verkraften: Einmal abgewanderte Fachkräfte lassen sich in aller Regel nur schwer wieder zurückholen, auch wenn beispielsweise spätere Neuansiedlungen ihre Wiederbeschäftigung in der ursprünglichen Heimat ermöglichen würden. Zudem wird eine spätere Reanimation der Region massiv erschwert.

Neben der Funktion als Hauptarbeitgeberin für die Produktionsstandorte und das Umland, kamen der Maxhütte seit jeher auch Beschäftigungseffekte aus Auftragsvergaben an regionale Betriebe zu. Aus Unterlagen der Maxhütte geht hervor, daß im Geschäftsjahr 1985/86 Aufträge in Höhe von 80 Mio. DM an 672 Firmen in der Oberpfalz vergeben wurden, nicht eingerechnet ein zweistelliger Millionenbetrag für die Energieversorgung. Auf der Barbarafeier in Sulzbach-Rosenberg am 6.12.1986 stellte der damalige Arbeitsdirektor Manfred Leiss fest, daß 1985/86 insgesamt 664 Firmen im Umkreis von 100km Aufträge von der Maxhütte in Höhe von rund 200 Mio. DM erhalten hätten (vgl. MH-VK vom 23.3.1987, S. 3; Wiessner 1991, S. 42). Unberücksichtigt bleiben die sicherlich nicht unerheblichen mittelbaren Auswirkungen, die infolge regionaler Multiplikationseffekte entstanden: Allgemein wird davon ausgegangen, daß von einem Arbeitsplatz in der eisenschaffenden Industrie zwei weitere Arbeitsplätze abhängen.

### **2.1.3 Die Krise der Stahlindustrie**

Mitte der 70er Jahre zeichnete sich in der Stahlindustrie der Beginn einer umfassenden strukturellen Krise ab.<sup>10</sup> Der Aufbau hoher Produktionskapazitäten unter dem Eindruck der Hochkonjunktur in Europa auf der einen, eine sinkende Nachfrage seit 1975 und zunehmende Konkurrenz von Billiganbietern aus osteuropäischen Ländern bzw. aufstrebenden Industrieländern auf der anderen Seite verschärften den "Kampf um den Stahl".

---

<sup>10</sup> Bereits von 1960-1974 war die Belegschaft um 17 % reduziert worden, während im gleichen Zeitraum die Nettoproduktion um 25 % stieg (vgl. Esser, Fach, Váth 1983, S. 44 f).



## Entwicklung des Stahlverbrauchs und der Stahlproduktion von 1974 bis 1977 in Mio. t Rohstahl<sup>11</sup>

	Stahlverbrauch			Stahlproduktion		
	Mio. t 1974	Mio. t 1977	Differenz %	Mio. t 1974	Mio. t 1977	Differenz %
EG	129	117	-9,3	156	126	-19,2
Japan	82	64	-21,9	117	102	-12,8
USA	146	131	-10,3	135	113	-16,3
COMECON	189	205	+8,5	185	205	+10,8
Übrige Welt	162	156	-3,7	115	127	+10,5
<b>Welt gesamt</b>	<b>708</b>	<b>673</b>	<b>-4,9</b>	<b>708</b>	<b>673</b>	<b>-4,9</b>

Während in den Entwicklungsländern das Verbrauchswachstum aufgrund nachholender Industrialisierung als Entwicklungsmerkmal gilt, ist für die Industrieländer die Ersetzbarkeit von Stahl durch neue Werkstoffe bzw. das Senken des spezifischen Stahlverbrauchs kennzeichnend.<sup>12</sup> Dies schlägt sich auch produktseitig nieder: In den neuindustrialisierten Ländern werden Massenstähle produziert und verbraucht, in den Industrieländern hat eine Spezialisierung auf Edel- und Qualitätsstähle bzw. auf sog. "intelligente" Stahlprodukte stattgefunden.

## Regionale Umverteilung der Weltrohstahlerzeugung 1974/77 in Mio. t<sup>13</sup>

	1974	1977
EG	22 %	18 %
Japan	17 %	15 %
USA	19 %	17 %
COMECON	26 %	31 %
Übrige Welt	16 %	19 %
<b>Welt gesamt</b>	708 Mio. t	673 Mio. t

Als Folge der Internationalisierung wurden die Märkte für Massenstähle enger und die Industrieländer verlagerten ihre Stahlproduktion zunehmend auf den Edel- und Qualitätsstahlbereich. Hierfür mußten sie ihre Produktionsanlagen umstrukturieren. Gleichzeitig reduzierten sie ihre Kapazitäten, die auf die Produktion von Massenstahl ausgerichtet waren.

<sup>11</sup> Quelle: Scheider 1978, S. 475.

<sup>12</sup> Vgl. "Qualität statt Quantität", FAZ/12.11.1993.

<sup>13</sup> Quelle: Scheider 1978, S. 476.

Die Europäische Kommission für Eisen und Stahl (EGKS) begleitet und fördert diesen tiefgreifenden Umstrukturierungsprozeß der Schlüsselindustrien seit Ende der 70er Jahre krisenpolitisch. Sie quotierte zunehmend Stahlmengen und -preise und bot als Anreiz für jede nicht mehr produzierte Tonne Rohstahl Stilllegungsprämien.

Wettbewerbsfähigkeit und Subventionsfähigkeit bedingen einander, so daß eine gewinnbringende Produktion im Massenstahlbereich nur möglich ist, wenn die Konzerne die Quotenzuteilung während des Umstrukturierungsprozesses optimieren können. Grundlage dafür bilden ständige Rationalisierungsmaßnahmen zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Nur so ist eine möglichst hohe Auslastung der Produktionskapazitäten bei gleichzeitiger Subventionierung ihres sukzessiven Abbaus gewährleistet.

Dabei sind die stahlspezifischen Besonderheiten (hierzu gehört die fortschreitende Steigerung der Anlagengrößen, also wachsende Steigerung der Kapitalintensität und, einhergehend damit, die Verschiebung der Kostenstruktur hin zu den Fixkosten), zu berücksichtigen, die eine ständige Produktion unterhalb des Break-even-points zur Folge haben: "Je höher der Anteil der Fixkosten ausfällt, desto mehr ist der sog. Break-even-point, d.h. der Beschäftigungsgrad, bei dem die Gesamtkosten gleich dem Erlös sind, an eine höhere Kapazitätsauslastung gebunden" (Conert, Müller 1982, S. 49). Ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit ist infolgedessen, ob und inwieweit eine Ökonomisierung der betrieblichen Fixkosten stattfindet und der durchschnittliche Break-even-point unter Inanspruchnahme von Subventionen erreicht wird. Je mehr er überschritten wird, desto rentabler und gewinnbringender ist der Stahlbereich des Unternehmens; je weiter er unterschritten wird (beispielsweise wegen zu niedriger Quotenzuteilung, erhöhter Transportkosten oder unrentabler Massenstähle, deren Erträge zu gering sind), desto unrentabler wird der Stahlbereich für ein Unternehmen und desto größer die Notwendigkeit von Produktdiversifizierung.

### **Investitionen in % für die Stahlunternehmen der BRD im Vergleich zur jeweiligen Rohstahlproduktion 1983<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> Quelle: WirtschaftsWoche 13/1984, S. 80.

	<b>Rohstahl- erzeugung</b>	<b>Investitions- hilfe</b>	<b>Struktur- hilfe</b>	<b>Gesamt- hilfe</b>
<b>Krupp</b>	14,9	7,0	25,6	18,9
<b>Hoesch</b>	17,1	36,2	24,6	28,8
<b>Thyssen</b>	17,9	9,5	22,4	17,8
<b>Klöckner</b>	38,2	34,4	19,6	24,9
<b>Peine-Salzgitter</b>	11,9	12,9	7,8	9,6
<b>Gesamt</b>	100	100	100	100

Die Notwendigkeit der Inanspruchnahme von Subventionen war ein Teil des Transformationsprozesses der Stahlindustrie, in dessen Verlauf die Konzerne ihre Stahlbereiche ausgliederten, um Synergieeffekte zu nutzen. Eine Neuordnung der Standortstruktur der Unternehmen war die Konsequenz.

Mit fortschreitender Krisenentwicklung erweiterte die EGKS-Kommission in Brüssel das Mindestpreissystem und bezog neben Betonstahl auch Stabstahl und Warmbreitband mit ein. Diese Maßnahme hatte den Abbau der Produktionskapazitäten zum Ziel, wobei der Auslastungsgrad der Anlagen im Jahr 1974 als Berechnungsgrundlage diente. In diesem Jahr war jedoch die Auslastung der Anlagen der Klöckner-Werke AG, bedingt durch technische Probleme, extrem niedrig gewesen, so daß auch die EG-Quotenzuteilungen für die kommenden Jahre zu gering waren, um die Ertragslage insbesondere im Warmwalzbereich zu verbessern. Die Klöckner-Werke AG blieb deshalb mit ihrer Produktivität weit hinter ihren Konkurrenten zurück und bildete das Schlußlicht der fünf dominierenden bundesdeutschen Stahlkonzerne (Thyssen, Krupp, Hoesch und Mannesmann).

Existentiell auf die Auslastung ihrer neuen Warmbreitbandanlagen in Bremen angewiesen, scherten sie gemeinsam mit dem italienischen Konzern Italsider als erste europäische Stahlunternehmen aus dem freiwilligen Kartell aus und fuhren ihre Produktionskapazitäten aus (vgl. Revier-Redaktion 1981, S. 51).

Zur Wiederherstellung ihrer nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit und zum Wiedereintritt in die EG-Quotenregelung war die Konzernstrategie der Klöckner-Werke AG in den folgenden Jahren darauf ausgerichtet (vgl. Bünning u.a. 1983, S. 27 ff.),

- eine Erhöhung des EG-Kontingents durch Quotenzukauf und -tausch und
- im Zuge von Diversifizierungsstrategien eine Verkleinerung bzw. Auslagerung des Stahlbereichs

anzustreben.

1983 wurde das Moderatorenkonzept für die deutsche Stahlindustrie nach Absprache zwischen Unternehmen, Banken und Bundesregierung erstellt (vgl. ebd.). In dem Fusions- und Stilllegungskonzept, das die Vertreter der großen Gläubigerbanken 1983 vorlegten, spiegelte sich die allgemeine Entwicklung - weg vom Profilstahl, hin zum Flachstahl - wider (vgl. Palloix 1979). Hauptkriterien der Stahlmoderatoren waren eine Maximierung des Gesamtrationalisierungspotentials der deutschen Stahlindustrie, eine Optimierung der künftigen Investitionen, die Erhaltung möglichst sicherer Arbeitsplätze und die Minimierung der erforderlichen Hilfen der öffentlichen Hand. Die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Stahlindustrie sollte erreicht werden (vgl. Bünning u.a. 1983, S. 206 f.) durch:

- eine Konzentration der Stahlproduktion auf die technisch leistungsfähigsten und kostengünstigsten arbeitenden Anlagen,
- den Abbau von Überkapazitäten durch Stilllegung von Produktionseinrichtungen, die diesen Ansprüchen nicht mehr genügten und
- den Erhalt mehrerer inländischer Anbieter am Markt.

Die Umsetzung dieses konzernübergreifenden Konzeptes scheiterte im wesentlichen an der mangelnden Geschlossenheit der bundesdeutschen Stahlkonzerne.

An den Reaktionen von Bund und Land auf das Konzept, das mittelfristig das Aus für den Standort Oberpfalz bedeutet hätte, wird der bereits angesprochene Rückzug in diesem ehemals klassischen Bereich staatlicher Intervention sehr deutlich. Der bayerische Wirtschaftsminister Anton Jaumann vertrat die grundsätzliche Haltung der Landesregierung mit den Worten: "Die Ausarbeitung derartiger Konzepte ist allein Sache der Stahlindustrie bzw. Angelegenheit der Maxhütte. Wenn die Maxhütte ein schlüssiges und durchführbares Gegenkonzept (...) vorlegt, werde ich mich für seine Verwirklichung einsetzen" (zit. nach: Duschinger, Zierer 1990, S. 366). Diese Meinung vertrat - abstrakter formuliert - auch die Bundesregierung: "Bei allen Schutzmaßnahmen muß berücksichtigt werden, daß jeder Eingriff in den freien Warenverkehr gerade für die exportorientierte Bundesrepublik ein sehr ernstes Problem darstellt" (ebd.).

Da die Probleme der bundesdeutschen Stahlindustrie weder durch EG-politische Maßnahmen noch durch das konzernübergreifende Konzept gelöst werden konnten, brach die "privatwirtschaftliche Solidarlösung" 1985 nach einem erneuten Konjunkturerbruch zusammen: Die einzelnen bundesdeutschen Stahlkonzerne begannen nun das

Problem der strukturellen Unterauslastung ihrer Produktionskapazitäten in den folgenden Jahren im Alleingang zu lösen.

Die Flexibilisierung und Verkleinerung ihrer Anlagenkonfigurationen bildete dabei einen Schwerpunkt, um hochproduktiv und -flexibel auf die Veränderungen der Absatzmärkte reagieren zu können. Besonders geeignet erwiesen sich hierfür Ministahlwerkskonzeptionen ("Mini-Mills"), deren Bedeutung in den letzten Jahrzehnten weltweit gestiegen war. Schrott, ein energiesparender Rohstoff, der den energieaufwendigen Erzreduktionsprozeß bereits durchlaufen hat, gewann damit, v.a. in der rohstoffarmen Bundesrepublik, neue umwelt- und gesellschaftspolitische Bedeutung.

Welche Unternehmen in den 90er Jahren den Konkurrenzkampf bestehen würden, hing im wesentlichen (vgl. Böttcher u.a. 1993, S. 5) davon ab,

- inwieweit Produktinnovationen zur Verbesserung von Stahlqualitäten erfolgten und
- ob die dazu notwendigen verfahrens- und ggf. fertigungstechnischen Neuerungen stattfanden
- sowie von der Organisationsstruktur im internen Bereich (Lean Production) im Verhältnis Stahlerzeuger-Stahlverbraucher (Simultaneous Engineering)
- und von der Diversifizierung in neue Produktlinien mit expansiven Märkten.

#### **2.1.4 Die (Sonder-)Stellung der Maxhütte innerhalb der bundesdeutschen Stahlindustrie**

1971 befand sich die Maxhütte bereits in einer strukturellen Krise: Erste Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen mit einem Investitionsvolumen von 150 Mio. DM fanden statt. Sie wurden von einem umfassenden Arbeitsplatzabbau begleitet. Insgesamt sank die Belegschaft der Maxhütte von 1969 bis 1976 durch Verkäufe, Stilllegungen und einen Einstellungsstopp um ca. 1300 Beschäftigte. Trotzdem war die Maxhütte verglichen mit den bundesdeutschen Standorten, wo zwischen 1977 und 1984 ungefähr ein Drittel des Personals abgebaut wurde, mit nur einem Fünftel unterdurchschnittlich betroffen (vgl. Arp 1989, S. 30).

Die allgemein günstige Stahlkonjunktur 1973 bescherte der Maxhütte vor allem im Exportbereich hohe Zuwachsraten. Die Rohstahlproduktion lag bei 994.000, die Walzstahlerzeugung bei 1,4 Mio. Jahrestonnen; es erfolgte eine Vergrößerung des Flachstahlbereichs. Im Boomjahr 1974 lag die Exportquote der Maxhütte bei 40 %, was we-

sentlich auf einen Anstieg der Ostexporte von 0,9 % (1973) auf 19,4 % (1974) zurückzuführen war.

Die Auswirkungen der Einbrüche auf dem Stahlmarkt im Krisenjahr 1975 legten das strukturelle Defizit der Maxhütte, deren Hauptprodukte Massenstähle waren, offen: Die Auftragseingänge sanken um 40 %, die Umsätze um 20 %, der Export in westliche Länder entfiel fast ganz. Ein Jahr später fiel die Roheisen- und Rohstahlproduktion um weitere 15 % und 60 % der Arbeiter waren von Kurzarbeit betroffen; in Sulzbach-Rosenberg betrug der Auslastungsgrad der Kapazitäten 59-62 %, in Haidhof 66 %.

Die allgemein günstige Stahlkonjunktur in den Jahren 1977 und 1978 überdeckte dieses Strukturdefizit und die Ertragslage der Maxhütte verbesserte sich kurzfristig; verantwortlich hierfür waren auch die Aufstockung der Frachtmittel, Maßnahmen nach dem Rahmenprogramm der Gemeinschaftsaufgabe und die Einschränkung von Wettbewerbsverzerrungen zu ihren Lasten. Das Unternehmen konnte außerdem auf Kosten seiner italienischen Konkurrenten, den sog. "Bresciani", die wegen der gestiegenen Schrottpreise hohe Produktionseinbrüche verbuchen mußten, seine Roheisenproduktion (+18,4 %) und seine Fertigprodukte (+19,7 %) überdurchschnittlich steigern. Diese Steigerungen der Anteile vorwiegend auf dem süddeutschen Markt führten zu einer Erhöhung des Umsatzes (vgl. ebd.).

## **2.2 Die Restrukturierung der Maxhütte (MH) 1979 - 1986**

Die konzernzentrierte Unternehmenspolitik der Anteilseigner, die Auswirkungen des Strukturwandels sowie die Wirtschafts- und Industriepolitik der Landesregierung verstärkten die regionalen Probleme in den kommenden Jahren erheblich und waren richtungsweisend für die weitere Entwicklung der Maxhütte.

Im Gegensatz zu Stahlregionen in industriellen Verdichtungsräumen, wie beispielsweise das Ruhrgebiet oder das Saarland, war die Struktur- bzw. Gewerbeansiedlungspolitik in der Mittleren Oberpfalz nicht darauf ausgerichtet, die Monostruktur nachhaltig zu durchbrechen. Die Landesregierung unterstützte und begleitete mit ihren Maßnahmen die konventionelle Restrukturierung des Standortes und seinen sukzessiven Bedeutungsabbau durch eine zeitliche Streckung des Beschäftigungsabbaus. Zur Abfederung der Krisensymptome schöpfte sie die Richtlinien über die Gewährung von Beihilfen für Arbeitnehmer der Eisen- und Stahlindustrie nach Art. 56, § 2 Montanunionvertrags so weit wie möglich aus. Im Sinne eines langsamen Personalabbaus lagen Massenentlassungen grundsätzlich nicht in ihrem Interesse, zum einen, um politische Instabilitäten in der ohnehin strukturschwachen Region zu verhindern, zum anderen, weil das in der Bundesrepublik generalisierte und verfestigte sozialstaatliche Erwartungsniveau dieser

einseitig auf Unternehmensinteressen ausgerichteten Form der Krisenlösung entgegensteht.

Hierzu gehört auch die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretungen sowohl auf Betriebs- als auch auf Landes- und Bundesebene, die dann gewährleistet ist, wenn der Arbeitsplatzabbau "sozialverträglich" erfolgt. Die Einbindung der Gewerkschaften ist bei derart umfassenden und einschneidenden Umstrukturierungen unverzichtbar. Ihre Aufgabe besteht in der Vermittlung des Arbeitsplatzabbaus an die Betroffenen und seiner finanziellen und sozialen Abfederung.

### **2.2.1 Reorganisation und Rationalisierung**

Durch die niedrige Auslastung der Anlagen zwischen 1974 und 1978 und den im Vergleich zu ihren Konkurrenten relativ hohen Personalstock war die Produktivität der Maxhütte zu niedrig. Über Jahre hinweg waren effektive Anpassungsmaßnahmen unterblieben und die Anlagen der Maxhütte waren durch die sinkende Rentabilität im Massenstahlbereich entwertet worden. Maßnahmen zur Verbesserung der Ertragslage (beispielsweise durch Produktdiversifizierungen) hatten nicht stattgefunden.

Zur Wiederherstellung der Maxhütte-Wettbewerbsfähigkeit waren folgende Maßnahmen notwendig:

- Synchronisation von Strategien der Desinvestition und der Kapitalentwertung mit Neuinvestitionen und Kapitalmobilisierung. Die Klöckner-Werke AG strebte deshalb eine Vereinheitlichung **ihrer** Kapital- und Standortstruktur an; hierzu gehörten auch konzernweite Maßnahmen zur Produktbereinigung bzw. -diversifizierung;
- Restrukturierung der Produktionsbasis sowohl im Sinne einer Kapazitätsreduzierung als auch einer grundsätzlichen Neuorganisation. Dabei mußte die als ökonomisch rational angesehene Strategie gleichzeitig politisch akzeptiert werden;
- Abfederung und Legitimierung des Personalabbaus über Sozialpläne und durch zeitliche Streckung (z.B. über Beschäftigungsgesellschaften).

#### **2.2.1.1 Das erste Investitionsprogramm 1978**

1976 wurde die Maxhütte durch den sukzessiven Übergang der Geschäftsanteile an die Klöckner-Werke AG in die Konzernstruktur und Unternehmensstrategie des Duisburger Unternehmens eingebunden. Die Klöckner-Werke AG, neben Hoesch finanziell am meisten angeschlagen, ging auch weiterhin von einer Mengenkonzunktur aus und erwei-

terte deshalb ihre Kapazitäten. Eine zunehmende Ausgliederung von Maxhütte-Produkten und Maxhütte-Werksteilen, der Verlust der Eigenständigkeit der Stahlregion Oberpfalz und eine Gefährdung des Standortes waren die Folgen. Im Mai 1976 gab der neue Mutterkonzern bekannt, zur Erhöhung des Stammkapitals der Maxhütte bereit zu sein. Voraussetzung war eine staatliche Kofinanzierung eines Struktur Anpassungsprogramms.

Nach monatelangen Diskussionen über das Ausmaß des "Sonderinvestitionsprogramms I"<sup>15</sup> erklärte sich die Bayerische Landesregierung am 25.7.1979 bereit, "ebenso wie in der Vergangenheit, auch die künftigen Investitionen des Unternehmens im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten mit öffentlichen Finanzierungshilfen zu fördern" (Drucksache 9/2008 des Bayerischen Landtags).

Dabei mußte sie im Rahmen der EGKS-Fördermittelgewährung

- die Vorlage eines tragfähigen Unternehmenskonzeptes und
- die Beteiligung der Bundesregierung durch Forschungsbeihilfen

gewährleisten.

### **2.2.1.2 Beschäftigungsabbau von neuer Dimension**

Kernstück des Sonderinvestitionsprogramms I war der Aufbau der modernsten europäischen Stranggußanlage S 32. Verbunden damit war der Abbau von 1000 Arbeitsplätzen, dem der Betriebsrat zustimmen mußte (vgl. ebd.). Bei dieser ersten einschneidenden Maßnahme des Arbeitsplatzabbaus konnten Massenentlassungen durch Einstellungsstop, Sozialpläne und die teilweise Rückführung des Drei-Schichtbetriebes auf den Zwei-Schichtbetrieb umgangen werden.

Die CSU forderte 1979 ein Sonderprogramm zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in der strukturschwachen Region; die damalige sozialliberale Bundesregierung lehnte mit der Begründung ab, daß "die Umstrukturierung und Rationalisierung von Betrieben keine Ausnahmeerscheinung, sondern ein natürlicher und notwendiger Prozeß in einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaft" sei, zur Milderung von "hierbei bisher entstehenden Härten" stünden "vielfältige Hilfen im Rahmen des sozialen Sicherungssystems zur Verfügung". Diese Argumentation übernahm dann später die CDU/CSU-FDP-Bundes-

---

<sup>15</sup> Vorgesehen war der Erhalt von 6000 Arbeitsplätzen durch die Senkung der Rohstahlkosten und die Qualifizierung des Fertigungsprogramms. Veranschlagt waren Kosten in Höhe von 270 Mio. DM.



regierung ebenso wie die CSU-Landesregierung, um die nun von der SPD geforderten Sonderprogramme abzulehnen (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 332).

### **2.2.2 Sukzessive Belastung der Region**

Das Interesse der Klöckner-Werke AG an den unrentablen Werkteilen der Maxhütte, der ertragsschwachen Produktpalette und dem dazugehörigen hohen Personalstock war erwartungsgemäß gering; 1981 drohte Klöckner erstmals mit der Stilllegung des Stahlstandortes, falls das geplante Strukturprogramm nicht öffentlich gefördert würde (vgl. ebd., S. 356 f.). Als Reaktion auf die Konzerndrohungen mobilisierten IG Metall und Betriebsrat im Februar 1981 ihre Basis, um die Proteste von Belegschaft und Öffentlichkeit zu artikulieren. Zu dieser ersten Demonstration kamen 21.000 Teilnehmer (vgl. ebd., S. 357).

Da die Stilllegungsdrohungen offensichtlich sehr glaubhaft waren, wurde dem Konzern von den Städten Burglengenfeld, Maxhütte-Haidhof, Sulzbach-Rosenberg und Schwandorf eine Zwischenfinanzierung durch die Bereitstellung eines zinslosen Darlehens in Höhe von 6 Mio. DM angeboten. Klöckner lobte dieses "Zeichen der engen Verbundenheit der Stadt Burglengenfeld mit unserem Unternehmen" (ebd., S. 356).

Sowohl die Demonstration der Betroffenen, die um ihre Arbeitsplätze fürchten mußten, als auch die finanzielle Geste der Städte machten die Alternativlosigkeit der regionalen Akteure deutlich und sind ein Gradmesser für das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Kommunen und Hauptarbeitgeberin.

1983 gab die in finanzieller Bedrängnis befindliche Klöckner-Werke AG bekannt, daß sie die Maxhütte verkaufen wolle: "Als Käufer hat sie den um 6200 oberpfälzische Arbeitsplätze besorgten Freistaat Bayern ausgesucht. Mit dessen Repräsentanten hat der Klöckner-Werke-AG-Vorstandsvorsitzende Herbert Gienow dieser Tage in München verhandelt" (Süddeutsche Zeitung vom 18.2.1983).

Die Bayerische Landesregierung nutzte die Bereitschaft Klöckners, die Maxhütte an sie zu verkaufen, für den Bundestagswahlkampf 1983; eine Woche vor der Wahl stellte Ministerpräsident Franz Josef Strauß die Staatsbeteiligung an der Maxhütte wahlkampfwirksam vor Ort in Aussicht (vgl. Nürnberger Nachrichten vom 2.4.1983). So entstand der Eindruck, als wäre der Kauf der 49 %-Anteile (= 100 Mio. DM) nur noch eine reine Formsache. Ministerpräsident Strauß als "Retter und Helfer der Maxhütte" (Duschinger, Zierer 1990, S. 436) spielte dabei eine zentrale Rolle, schien er doch direkten Einfluß auf die Konzernpolitik zu haben. Die Entscheidungskompetenzen lagen scheinbar beim Freistaat. Dorthin adressierten auch Gewerkschafter und Politiker aller Parteien ihre Proteste und Forderungen. Die Öffentlichkeit mußte zwangsläufig den

Eindruck gewinnen, als wäre die Klöckner-Werke AG von der Landesregierung finanziell und konzeptionell abhängig. Die Tatsache, daß die Maxhütte in die Umstrukturierungspolitik des Gesamtkonzerns eingebunden war, geriet aus dem öffentlichen Blickfeld.

Der Vorstandsvorsitzende der Klöckner-Werke AG, Herbert Gienow, dagegen formulierte den Sachverhalt eindeutig: "Die Maxhütte wird z.Zt. wie der übrige Konzern umstrukturiert, was mit einem Arbeitsplatzabbau verbunden ist. Falls die Bayerische Landesregierung ein anderes Konzept verfolgt, muß sie das sagen und die Differenz bezahlen" (Handelsblatt vom 18.3.1983). Davon war diese aber weit entfernt: Nach der Bundestagswahl im März 1983 - große Teile der in Sulzbach-Rosenberg Beschäftigten hatten im Glauben an eine Staatsbeteiligung der Landesregierung CSU gewählt - erklärten Vertreter der Landesregierung, sich nicht in die Rolle von Miteigentümern drängen zu lassen (vgl. Nürnberger Nachrichten vom 10.3.1983).

### **2.2.3 Die Loslösung der Klöckner-Werke AG von der Maxhütte (1984)**

Rückwirkend zum 1.10.1982 hob die Klöckner-Werke AG den Ergebnisübernahmevertrag auf und vollzog so den ersten Schritt der Loslösung von der Maxhütte (vgl. Der Neue Tag vom 18.2.1983).

Im Mai 1983 erfuhr die Öffentlichkeit erstmals gerüchteweise von Stilllegungsabsichten der Klöckner-Werke AG für das Kaltwalzwerk in Haidhof. Mitte März 1984 gab die Unternehmensleitung bekannt, daß die Klöckner-Stahl GmbH die Maxhütte-Anteile mehrheitlich verkauft hatte.

#### **Die neuen Eigentumsverhältnisse der Maxhütte (März 1984):**

<b>Klöckner-Stahl GmbH</b>	49,9 %
<b>Schweizer Bankenverein</b>	17,5 %
<b>Eschweiler Bergwerksverein</b>	15,0 %
<b>Conzinc Rio Tinto of Australia (CRA)</b>	17,6 %

Der Verkauf an den australischen Rohstoffkonzern CRA, mit dem Klöckner schon seit Jahren enge Kontakte unterhalten hatte, bot diesem ideale Forschungsvoraussetzungen für seine Großprojekte (z.B. die Verbesserung des Schmelzreduktionsverfahrens - die Maxhütte hatte für diese Zwecke eine optimale Infrastruktur, da ihre geringe Größe sie zu einem idealen Versuchsstahlwerk machte, in dem neue Verfahren und Techniken erprobt werden konnten). Die Klöckner-Werke AG profitierte ihrerseits von diesen Forschungen. Mit dem Verkauf der Maxhütte an Branchenfremde (CRA, Schweizer Bankenverein und Eschweiler Bergwerksverein) erfüllte der Konzern EGKS-Auflagen, um

Werksteile von der Maxhütte kaufen zu können. Rechtlich war er nur noch Miteigentümer der Maxhütte, faktisch hielt er nach wie vor die Mehrheit der Anteile, so daß sein Einfluß auf die Maxhütte-Unternehmenspolitik gewährleistet blieb.

Auf die positiven Konsequenzen, die dieser Verkauf der Anteilsmehrheit Klöckners für die Maxhütte zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit sich brachte, hatte bereits der Europa-Abgeordnete Gerhard Schmid (SPD) hingewiesen: "Die Maxhütte kann mit Erfolg sofort den Antrag auf eigene Quoten stellen, wenn Klöckner insgesamt 51 % des Aktienkapitals an Branchenfremde oder EG-Ausländer verkauft" (Duschinger, Zierer 1990, S. 389).

#### 2.2.4 Die Maxhütte als "selbständiger Stahlhersteller"

Mit der Quotenhoheit war die Maxhütte im Sinne einer EGKS-Härteregelung ein "kleiner Stahlhersteller" und konnte zusätzliche Produktionsquoten von 100.000 Jahrestonnen Profilstahl beantragen. Beschäftigte, Betriebsräte und die IG Metall verknüpften mit dieser Selbständigkeit Hoffnungen: zum einen auf die Reduzierung des Einflusses der Klöckner-Werke AG, zum anderen auf eine Verbesserung der Auftragslage. Dieses Kalkül schien zumindest kurz nach dem Verkauf aufzugehen: Durch die Produktivitätserweiterung, die Einführung der 35-Stunden-Woche und die Wiedereinführung des Vier-Schichtbetriebs wurden in Rosenberg 400 Arbeitnehmer eingestellt.

Schon der nächste Konjunkturabschwung 1985 beendete dieses kurze und trügerische Zwischenhoch bei der Maxhütte: Ab Juni 1986 wurde wieder Kurzarbeit angemeldet und ab Juli 1986 wurden 300 Beschäftigte im Rahmen eines Sozialplans entlassen.

#### 2.2.5 Das zweite Investitionsprogramm (1985)

Mitte 1984 erklärte der Maxhütte-Vorstandsvorsitzende, Joachim Oberländer, daß die bisherigen Rationalisierungsmaßnahmen zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Maxhütte nicht ausreichend gewesen seien, um den **Profilstahlbereich** der Maxhütte zu erhalten; es bestünde die Notwendigkeit eines weiteren Strukturinvestitionsprogramms (vgl. ebd., S. 389). Die Maxhütte wolle dieses zweite Strukturinvestitionsprogramm, so Oberländer weiter, über den Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof finanzieren: "Interessenten für das Kaltwalzwerk sind genügend da!"<sup>16</sup>

In der Maxhütte-Aufsichtsratssitzung vom 30.9.1984 stimmten jedoch die Arbeitnehmervertreter gemeinsam mit dem neutralen Aufsichtsratsmitglied mit 8:7 Stimmen ge-

---

<sup>16</sup> Der Vorstandsvorsitzende Joachim Oberländer am 13.9.1985 bei einem Informationsgespräch im Maxhütte-Werkscasino "Schlößl", zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 404.

gen den Verkauf von Haidhof, um die Stilllegung des rentabel arbeitenden Werksteils und den damit verbundenen Arbeitsplatzabbau zu verhindern.

### **2.2.5.1 Der Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof an Klöckner (1985)**

Der einzige Kaufinteressent für das Kaltwalzwerk war die Klöckner-Werke AG. Sie hatte mit dem Verkauf ihrer Maxhütte-Mehrheitsanteile die formalen Voraussetzungen der EGKS-Kommission zum Kauf des Kaltwalzwerkes erfüllt.

§ 111 Abs. 4 Aktiengesetz sieht für Anteilseigner die Möglichkeit vor, Aufsichtsratsbeschlüsse in Gesellschafterversammlungen aufzuheben. Dies ermöglichte die Durchsetzung des Verkaufs und ist ein Indiz dafür, daß die Maxhütte ungeachtet ihrer juristischen Selbständigkeit nach wie vor in die Konzernpolitiken ihrer Anteilseigner eingebunden war.

IG Metall und Maxhütte-Betriebsrat waren von der bislang in der Bundesrepublik beispiellosen Umgehung der Montanmitbestimmung völlig überrascht und empört: "Von da an spätestens ist in gewissem Sinne die Montanmitbestimmung für mich zur Farce geworden."<sup>17</sup>

Die Landesregierung betonte den Respekt gegenüber der Unternehmensentscheidung und die Bereitschaft, weitere Finanzierungsbeihilfen zu gewähren. Im übrigen sei eine Rückforderung der gewährten Stahlhilfe hinsichtlich der Tragfähigkeit des Profil-Strukturprogrammes II nicht möglich und es werde bislang kein Anlaß gesehen, die gewährten Fördermittel von Klöckner zurückzufordern.<sup>18</sup>

Unter Ausschöpfung aller haushaltsrechtlichen Möglichkeiten war der Maxhütte im Sommer 1983 von der Landesregierung ein Betrag von 16,5 Mio. DM zur Verfügung gestellt worden; auch der Kredit von der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) in Höhe von 35 Mio. DM war erteilt worden (vgl. Presseerklärung der Bayerischen Staatskanzlei vom 29.12.1983). Die von Bonn in Brüssel beantragten Beihilfen wurden im April 1984 gewährt: Investitions- (116,5 Mio.), Schließungs- (46 Mio.), Betriebs- (24 Mio.) und Forschungsbeihilfen (3,4 Mio.) - insgesamt 190 Mio. DM.

Die endgültige Stilllegung des Kaltwalzwerkes fand schließlich zwei Jahre später, am 31.3.1987, mit der Zustimmung von Bund und Land - darauf legte die Konzernspitze

---

<sup>17</sup> Franz Kick, damaliger BR-Vorsitzender der MH, zit. nach ebd., S. 399.

<sup>18</sup> So der Parlamentarische Staatssekretär des Bundeswirtschaftsministeriums Sprung in einem Brief an MdL Dietmar Zierer am 13.1.1986; siehe ebd., S. 413.

aus Subventionsgründen Wert - statt. Klöckner verkaufte es in die USA, wo es zu Teilen wiederaufgebaut wurde (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 434).

Realisierbar schien die Umsetzung dieses Profil-Strukturprogramms II nur in Form von Massenentlassungen. Diese waren jedoch weder für die IG Metall noch für den Betriebsrat hinnehmbar; eine umfassende Mobilisierung der Basis begann: Am 29.9.1983 demonstrierten in Bonn 2000 Maxhütte-Beschäftigte gegen den weiteren Abbau der Arbeitsplätze und für den Erhalt von Haidhof (vgl. ebd., S. 385). In den nachfolgenden Verhandlungen erreichte die Arbeitnehmervertretung, daß die Arbeitsplätze im Rahmen von Sozialplänen abgebaut und Massenentlassungen vermieden wurden.

### **2.2.5.2 Die Folgen des Verkaufs für die Maxhütte und die Region**

Der Verkauf des einzigen gewinnbringenden Werksteils der Maxhütte kam den politischen Zielen der Landesregierung entgegen, da er geeignet war, den Bedeutungsverlust der Maxhütte durch einen langsamen Abbau der Beschäftigten zu fördern. Er gewährleistete den kurzfristigen Erhalt des Profilstahlbereichs, in dem 1986 der Großteil der Maxhütte-Beschäftigten (knapp 4000 Menschen) arbeiteten. Gleichzeitig war damit die Konzentration auf Profilstähle (als Massenstahl) verbunden. Die Maxhütte wurde durch die Verlagerung von 714 wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen weiter geschwächt und die Landesregierung nahm durch ihre Zustimmung zu dem Verkauf eine Krisenverschärfung bei der Hauptarbeitgeberin billigend in Kauf, da der Abbau der Maxhütte-Profilstahlarbeitsplätze durch EGKS-Stillegungsprämien attraktiv war.

Im Gegensatz zu anderen bundesdeutschen Konzernen ist im vorliegenden Fall eine langjährige und schon frühzeitig beginnende "Tradition der Inanspruchnahme staatlicher Unterstützung" (Arp 1989, S. 21 f.) auffallend. Der Transformationsprozeß des Stahlstandortes wurde durch Finanzierungsbeihilfen und Subventionen zeitlich so gestreckt, daß sich die Bedeutung der Maxhütte als Hauptarbeitgeberin langsam, aber stetig marginalisierte.

Die Strukturschwäche der Region wurde durch die Konzentration auf nichtwettbewerbsfähige Arbeitsplätze perspektivisch gestärkt. Maßnahmen, um die Monostruktur der Region zu durchbrechen, erfolgten nicht.

### **2.2.5.3 Ersatzarbeitsplätze in der Region nach dem Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof**

Die Zustimmung des Freistaates zum Verkauf des Kaltwalzwerkes stand wie die Schließung der Bayerischen Braunkohle Industrie (BBI) in Wackersdorf Anfang der 80er Jah-

re in engem Zusammenhang mit der Standortentscheidung der Deutschen Gesellschaft für die Wiederaufbereitung von Kernbrennstäben (DWK) zum Bau einer atomaren Wiederaufbereitungsanlage (WAA). Ministerpräsident Strauß hatte dem Betreiberunternehmen DWK am 16.1.1985 alle Garantien für die Realisierung des Projektes gegeben; der Stilllegungsbeschluß für das Kaltwalzwerk Haidhof ging mit der endgültigen Standortentscheidung vom 4.2.1985 für Wackersdorf einher. Auch die geringe Entfernung zwischen Haidhof und Wackersdorf spricht dafür, daß die Landesregierung die Arbeitsplätze von BBI und Haidhof durch WAA-Arbeitsplätze ersetzen wollte.

Den Zusammenhang von Maxhütte und WAA bestritt die Landesregierung: "So kann es eigentlich nur als Ausdruck einer überentwickelten Phantasie und totaler Blödsinn bezeichnet werden, wenn zwischen WAA-Standortentscheidung und der Nichtschließung der niedersächsischen Georgmarienhütte infolge des Scheiterns der Fusionspläne von Krupp und Klöckner ein unterschwelliger Zusammenhang konstruiert wird, bei dem die Staatsregierung vielleicht gar beteiligt sei. Die WAA-Standortentscheidung hat der Aufsichtsrat der DWK getroffen (...) Und die Staatsregierung tritt für die Maxhütte ein und betreibt den Bau der WAA, weil beides Arbeitsplätze für die Oberpfalz bedeutet."<sup>19</sup> Insofern war diese industriepolitische Maßnahme des Freistaates im Verlauf der zehn Jahre andauernden Stahlkrise einmalig, da sie geeignet war, Ersatzarbeitsplätze in der Region zu schaffen.

### **2.3 Gegensteuern der Interessenvertretung mit Integrationskonzept (1985-1986)**

Die Politik der Vorstände der bundesdeutschen Eisen- und Stahlindustrie zur Sicherung der Betriebsergebnisse setzte auf die konventionellen Mittel technisch-organisatorischer Rationalisierung zur Mobilisierung von Einsparpotentialen durch Arbeitsplatzabbau. Im Zentrum der Betriebspolitik stand und steht bis heute die Optimierung des Produktionsprozesses. Die Produktpalette galt als vorgegeben und wurde nur hinsichtlich ihrer stofflichen Eigenschaften einem ständigen Verbesserungsprozeß unterzogen. Der quantitativen Produktionserweiterung im Stahlbereich waren durch die Quotierungspolitik der EG Grenzen gesetzt, die nur durch Zukauf zu überwinden waren. Diversifikation in neue Betätigungsfelder, so z.B. durch den Aufbau eigener Fertigungsbereiche, fand zwar innerhalb der Konzerne statt, jedoch nicht innerhalb der stahlproduzierenden Bereiche und zumeist regionextern und durch Zukauf. Entscheidungen hierüber waren der Konzernebene vorbehalten.

---

<sup>19</sup> Plenarprotokoll Drucksache 10/116 des Bayerischen Landtags, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 414.

Ein solches Verständnis ist auch dem Vorstand der Maxhütte zu unterstellen. Hinzu kommt, daß sein Handlungsspielraum durch die Einbindung in den Klöckner-Konzern zusätzlich eingeschränkt war. "Dazu ein Vorstand ohne eigene Finanzhoheit und ohne Richtlinienkompetenz, der kaum in der Lage war, dem Anspruch eines Krisenmanagements gerecht zu werden. Manche der Sitzungen hatten den Anstrich tragisch-komischer Veranstaltungen" (Arbeitsdirektor Leiss, zit. nach: Achten 1991, S. 387).

Weder in der Ära Flick noch unter der Ägide des Klöckner-Konzerns gab es Versuche, die Maxhütte über eine reine Stahlproduzentin und -weiterverarbeiterin hinaus zu entwickeln. Im Gegenteil: Die Politik des Klöckner-Konzerns ließ sehr schnell deutlich werden, daß die Maxhütte für ihn vorrangig ein Objekt in der Quotierungspolitik war, das zur Sicherung der Auslastung der Stammwerke benutzt werden sollte. Ein darüber hinausgehendes Interesse entwickelte der Konzern v.a. am Stahlforschungsbereich der Maxhütte, was frühzeitig bei der betrieblichen Interessenvertretung die Befürchtung aufkommen ließ, Klöckner wolle auch diesen Bereich verlagern.

Anstöße für eine Diversifikation der Produktion über den quotierten Stahlbereich hinaus oder auch nur zur langfristigen Sicherung des Standortes und der Arbeitsplätze konnten demnach weder von seiten des Vorstandes der Maxhütte noch aus dem Konzern erwartet werden. Im Gegenteil: Spätestens seit der bundesweit erst- und einmaligen Aushebung des Aufsichtsratsbeschlusses vom 30.9.1984 und dem damit vollzogenen Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof war klar, daß die Maxhütte eines der sichersten Opfer im Quotenpoker der Stahlkonzerne sein würde. Der Verkauf machte die Hoffnung der Belegschaft zunichte, mögliche Kapazitätsschnitte könnten auch andere Werke innerhalb des Konzerns treffen und nicht sie - eine Illusion, der zahlreiche Stahlbelegschaften und deren Interessenvertreter noch während der 80er Jahre nachhingen. Er machte zudem deutlich, daß Klöckner sogar bereit war, den "Montanmitbestimmungskonsens" aufzukündigen und damit ein Grundprinzip der industriellen Beziehungen innerhalb der bundesdeutschen Eisen- und Stahlindustrie zu verletzen. Die Tatsache, daß es der IG Metall nicht gelang, gegen diesen Konsensbruch eine bundesweite Protestbewegung zum Erhalt der Montanmitbestimmung zu mobilisieren, verweist auf die geschwächte Position der Maxhütte gegenüber den Eisen- und Stahlkonzernen, aber auch auf die "periphere" Bedeutung der Maxhütte innerhalb der bundesdeutschen Eisen- und Stahlindustrie überhaupt und damit auch innerhalb der IG Metall. Darüber hinaus zeigt sich hier bereits die insbesondere infolge des fortgesetzten Arbeitsplatzabbaus in der Eisen- und Stahlindustrie deutlich geschwächte Rolle der IG Metall, der es weder gelang, einmal erkämpfte Rechte erfolgreich zu verteidigen, noch eigene Positionen, wie z.B. das "Stahlpolitische Programm", durchzusetzen.

Initiativen zur Sicherung des Standortes und der Arbeitsplätze mußten daher zwangsläufig von der betrieblichen Interessenvertretung betrieben werden. Dabei waren Forde-

rungen nach dem Erhalt des Status quo nicht ausreichend, nicht zuletzt weil damit kaum eine über die unmittelbare Umgebung hinausgehende Bewegung zu initiieren war. Eisen- und Stahlproduktion steht bis heute im Geruch einer Altindustrie, was mit fehlender Modernität gleichgesetzt wurde und wird. Um mobilisierend zu wirken, mußten Vorschläge an auch in der Region nachvollziehbaren gesellschaftlichen Bedarfen anknüpfen und es mußte deutlich werden, daß das Unternehmen Potentiale hat, die auf die Befriedigung dieser Bedarfe gelenkt werden könnten. Nur so ließen sich auch gegenüber der Öffentlichkeit Forderungen nach Subventionierung von Maßnahmen zur Standorterhaltung und v.a. -weiterentwicklung begründen. Wesentliche Erfahrungen hierfür konnten aus den Auseinandersetzungen in der Nachbarregion Nürnberg um den Erhalt der Arbeitsplätze bei der Grundig AG herangezogen werden, die im Frühjahr 1985 zum Abschluß des ersten Beschäftigungsplans in der bundesdeutschen Industrie führten (vgl. Krippendorf u.a. 1991).

### **2.3.1 Die Entwicklung arbeitnehmerorientierter Konzepte der Regional- und Strukturpolitik**

Bestehende Potentiale als Mittel zur planvollen Restrukturierung von Regionen zu nutzen, folgt der Theorie der "endogenen Potentiale" (vgl. u.a. Hahne 1985) und impliziert eine Abkehr von einer Politik der "Regionalentwicklung von oben". Im Zuge der seit Mitte der 70er Jahre verstärkt geführten Debatte um die Neuorientierung der Raumordnungs- und Regionalpolitik, die ihrerseits eine Reaktion auf die zunehmend krisenhafte Entwicklung der westdeutschen Ökonomie mit ihren nunmehr deutlich zutage tretenden regionalen und strukturellen Verwerfungen (Werften, Stahlkrise, Krise des ländlichen Raums) war, wurden Umriss eines arbeitnehmerorientierten Konzeptes einer Regional- und Strukturpolitik entwickelt. Es grenzte sich vom herrschenden adaptiven Konzept einer angebotsorientierten, marktradikalen Strategie in der Raumordnungs- und Regionalpolitik und deren verschiedenen Ausprägungen ab (vgl. Richter, Schmals 1986, S. 218 f.) und reklamierte die Notwendigkeit und Möglichkeit, "von unten", "(...) mit den Arbeitnehmern, mit der Wohnbevölkerung, mit den von Umweltschäden Betroffenen in der jeweiligen Kommune/Region eine arbeitnehmerorientierte, bedarfsgerechte Regionalpolitik zu entwerfen. Entstehen soll (...) ein Investitions- und Beschäftigungsprogramm, mit dem qualitatives, regionales Wachstum zu erzeugen ist und dem es nicht nur um die Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage durch die öffentliche Hand geht. Vielmehr kommt es darauf an, das Programm zur Mobilisierung der Produktionsaktivitäten zu nutzen und diese in die Bereiche gesellschaftlicher Defizite sowie der umwelt- und energiepolitischen Zukunftsvorsorge zu tragen" (ebd., S. 220). Diese Debatte muß in einem wechselseitigen Prozeß mit der Herausbildung der Forderung nach einer Orientierung von Politik an der Zielsetzung "qualitativen Wachstums" gesehen werden. "Charakteristisch für diese Politik qualitativen Wachstums ist die Orientierung der öffentlichen Ausgaben am Kriterium der gesellschaftlichen Nützlichkeit" (Ar-



beitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1983, S. 98), wobei hier insbesondere auf die Felder Energie, Wohnen, Verkehr, Umwelt und Arbeit rekuriert wurde.

Einen dritten Strang stellte die Konversionsdiskussion dar: der Versuch, konkrete betriebliche Initiativen voranzutreiben, um gesellschaftlich schädliche Produktion (insbesondere Rüstung) in gesellschaftlich nützliche Produktion zu transformieren, bei weitgehender Erhaltung der betroffenen Arbeitsplätze (vgl. u.a. Einemann, Lübbing 1983, 1985; Schomacker u.a. 1987). Hier wurde u.a. auf Erfahrungen aus England, so z.B. bei Lucas Aerospace (vgl. Cooley 1982), zurückgegriffen.

Die genannten Initiativen einte die Kritik an der Politik der Bundes- und der jeweiligen Landesregierung, die die Beschäftigungsprobleme und die zunehmend ins öffentliche Bewußtsein gerückten ökologischen Probleme nicht mehr adäquat löste. Die virulente Wirtschaftskrise, die zum Ende der sozialliberalen Regierungsperiode immer deutlichere strukturelle Züge aufwies, und die als ungeeignet angesehenen Politikansätze zur Bekämpfung insbesondere der Arbeitslosigkeit führten dazu, daß die bundesdeutschen Gewerkschaften erstmals in Opposition zur Regierung Schmidt/Genscher gingen. Deren zunehmend angebotsorientierter und den Export als Lösungsweg fördernder Politik setzten sie, nicht unmaßgeblich durch die oben skizzierte Debatte beeinflusst, ihr Programm für qualitatives Wachstum entgegen. Dieses setzte u.a. auch auf eine Regionalisierung der Politik, die jedoch mit betrieblichen Aktivitäten verknüpft werden sollte. Einzelbetrieblich, so die neuen Erfahrungen, waren Krisen und deren Folgen nicht mehr zu beherrschen. Erste Diskussionen um Instrumente einer stärker auf die betriebliche Produktpolitik ausgerichteten Interessenvertretungspolitik wurden geführt und Überlegungen, die bisherige Sozialplanpolitik durch arbeitsplatzerhaltende Initiativen abzulösen, angestellt (vgl. u.a. Bosch 1990; Bosch, Neumann 1991).

### **2.3.2 Ausformung einer Idee**

In der Folge entstanden in den einzelnen Planungsregionen DGB-Arbeitskreise "Regional- und Strukturpolitik", so auch in Bayern. Diese auf Ebene der Planungsregionen und damit über die bisherige räumliche Struktur der DGB-Kreise und der Einzelgewerkschaften hinausgehende Organisation sollte - was sich in der konkreten Politikentwicklung und -umsetzung als nicht immer unproblematisch herausstellte - über die gewerkschaftlichen Mitglieder in den regionalen Planungsbeiräten aktiv Regional- und Strukturpolitik im Sinne der o.g. Programmatik beeinflussen. Zur Unterstützung der einzelnen Arbeitskreise, deren Mitglieder zumeist DGB-Kreisvorsitzende und regionale Vorsitzende der Einzelgewerkschaften sowie Vertreter überbetrieblicher Mitwirkungsgruppen (z.B. Verwaltungsausschüsse der Arbeitsverwaltungen) waren, wurden umsetzungsorientierte Forschungsprojekte gefördert. Ein Feld war der Aufbau einer regionalisierten Strukturberichterstattung (vgl. Biehler u.a. 1987), aber z.B. auch die Aufarbeitung der

überbetrieblichen, regionalen Beteiligungs- und Einflußmöglichkeiten der Gewerkschaften mit dem Ziel, Grundlagen einer integrierten Gewerkschaftspolitik auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu schaffen (vgl. u.a. Rehberg, Richter 1986a; Bosch u.a. 1984, 1987). Parallel dazu wurden Projekte angestoßen, die konkrete Handreichungen für die Politik der Gewerkschaften vor Ort liefern sollten. So wurde auf Initiative der Landesleitung der HBV Bayern und des DGB-Landesbezirks Bayern 1984 das Projekt "Gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten im strukturschwachen ländlichen Raum" (vgl. Rehberg, Richter 1986a) begonnen, in dessen Kontext auch die Maxhütte in ihrer Bedeutung für die regionale Wirtschaftsstruktur untersucht und Vorschläge für die Nutzung ihrer Potentiale zur regionalen Strukturentwicklung erarbeitet wurden (vgl. Richter 1985). Dies fiel in eine Zeit, in der die Stahlkrise bereits zum Dauerzustand geworden war und vehement nach alternativen Lösungen gesucht wurde.

### **2.3.2.1 Arbeitskreis "Produktdiversifikation, Qualifikation, Beschäftigung und Umwelt"**

Die seit Mitte der 70er Jahre währende Dauerkrise der Maxhütte mit ihren erheblichen Folgen für den regionalen Arbeitsmarkt führte, angestoßen durch die gewerkschaftliche Diskussion zur Konversion und regionalen Entwicklung (s.o), in der Maxhütte im Herbst 1985 zur Gründung des betrieblichen Arbeitskreises "Produktdiversifikation, Qualifikation, Beschäftigung und Umwelt". Träger und Initiatoren des Arbeitskreises waren der Betriebsrat und der gewerkschaftliche Vertrauenskörper der Maxhütte sowie die IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg. Der Arbeitskreis verstand sich selbst als Teil eines regionalen Strukturkonzeptes: "Im Interesse der Menschen in der Region Oberpfalz muß (...) das Unternehmen Maxhütte, die Kommunen, die Landkreise und das Land Bayern eine vorausschauende regionale Strukturpolitik betreiben und diese in ein Gesamtkonzept integrieren. Die Vorlage eines solchen regionalen Strukturkonzeptes soll die ganzen Lebensbedingungen umfassen und die Bereiche Arbeit, Umwelt/Energie besonders bearbeiten. Teil eines solchen regionalen Strukturkonzeptes ist die Bildung eines betrieblichen Arbeitskreises und die Schaffung einer paritätischen Kommission (Gesamtbetriebsratsebene) bei der Maxhütte, initiiert von den Vertrauensleuten der Maxhütte Sulzbach-Rosenberg, der IG Metall und der Verwaltungsstelle Amberg." <sup>20</sup>

Aufgabenfelder und Ziele dieses Arbeitskreises, der sich aus Gewerkschaftern und Experten der Maxhütte sowie aus Vertretern der IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg zusammensetzte, waren weit gesteckt. Diese waren u.a. <sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> Aus: Konzept zur Sicherung der Arbeitsplätze in der MH - Verbesserung der Umwelt und Lebensqualität in der Region Oberpfalz (zit. nach: Richter 1985, S. 34 f.).

<sup>21</sup> Vgl. ebd.

- o Erhalt der Arbeitsplätze,
- o Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen,
- o Sicherung der Produktion und der Standorte,
- o Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Lebensqualität durch umweltfreundliche Produktionsverfahren, Produkte und überbetriebliche politische Maßnahmen und
- o Vorschläge zur Entwicklung von umweltfreundlichen Produkten und Konzepten für die Weiterverarbeitung unter Einbeziehung bereits vorhandener betrieblicher Strukturen und Entwicklungen.

Eine beim Gesamtbetriebsrat eingerichtete paritätische Kommission sollte die Vorschläge des Arbeitskreises an den Vorstand der Maxhütte weiterleiten und über deren Realisierung verhandeln sowie politische Kanäle zu den kommunalen und regionalen Mandatsträgern und Parteien für die Durchsetzung der Vorschläge nutzen.

In der bundesdeutschen Stahlindustrie war dies der erste betriebliche Arbeitskreis, der über die Nutzung und Weiterentwicklung der betrieblichen Potentiale zur Produktkonversion und -diversifikation Einfluß auf die Ausgestaltung der regionalen Strukturpolitik und damit auf die regionale Entwicklung nehmen wollte. Die Ziele dieses gewerkschaftlichen Arbeitskreises gingen deshalb weit über das im Frühjahr 1985 verabschiedete "Stahlpolitische Programm der IG Metall" (vgl. IG Metall 1988b) hinaus, das bundes- und unternehmenspolitische Maßnahmen zur Neustrukturierung der bundesdeutschen Stahlindustrie sowie die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung und Ausweitung der Mitbestimmung in den Mittelpunkt rückte. Fragen der Weiterentwicklung der Produktpalette hielten erst bei der Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Beschäftigungsgesellschaft Stahl 1987 (vgl. IG Metall 1987) Einzug in die stahlpolitische Programmatik der IG Metall.

Eine der ersten Maßnahmen des Arbeitskreises "Produktdiversifikation, Qualifikation, Beschäftigung, Umwelt" bestand in der Forderung an die Stadt Sulzbach-Rosenberg, die industrielle Abwärme der Maxhütte mittels eines aufzubauenden Fernwärmenetzes für die Beheizung öffentlicher Gebäude und darüber hinaus für Privathaushalte zu nutzen. Für die Erarbeitung dieses Konzeptes hatte der Betriebsrat das Öko-Institut in Freiburg eingeschaltet.

Die Mitte 1985 vom Stadtrat beschlossene "kleine Fernwärmelösung" brachte der Maxhütte jährliche Zusatzerlöse von über 1 Mio. DM. Damit konnte ein erstes umweltrelevantes Projekt durchgesetzt werden, das der Maxhütte sogar zusätzliche Einnahmen bescherte. Darüber hinaus band es die Stadt noch ein Stück stärker an die Maxhütte, die nunmehr nicht nur größte Arbeitgeberin, sondern auch eine bedeutende Energielieferantin war.

Die Expansion der Abwärmenutzung durch den weiteren Ausbau der Fernwärmeversorgung scheidet bis heute an der Haltung der Energieversorgungsunternehmen. Nichtsdestotrotz konnte bewiesen werden, daß mit Hilfe der Potentiale der Maxhütte regionale Bedarfe zu befriedigen sind.

Neben dem genannten Projekt beschäftigte sich der Arbeitskreis unter Hinzuziehung betrieblicher Experten insbesondere mit Fragen der Reststoffverwertung, d.h. mit der Suche nach Lösungen für die bislang deponierten Schlacken, Gichtgasstäube und -schlämme der Maxhütte, die von erheblicher Umweltrelevanz sind, aber auch hohe Anteile wiederverwertbarer Einsatzstoffe aufweisen. Ideen hierzu wurden in der Folge kontinuierlich weiterentwickelt und es war eine der Aufgaben der paritätischen Kommission, die Unterstützung des Maxhütte-Vorstandes für die Realisierung zu gewinnen. Diese mußte Erfahrungen machen, die typisch für derartige Initiativen seitens der Arbeitnehmervertretungen waren und in vielen Bereichen auch heute noch sind: Zunächst stießen die Vorschläge immer auf Ablehnung. Waren dagegen positive betriebswirtschaftliche Effekte sicher zu erwarten oder offensichtlich, so wurden sie - allerdings unter eigenem Namen - aufgegriffen, weiterentwickelt und umgesetzt. Umweltentlastende Effekte waren für den Vorstand nur dann ein Argument, wenn eine Unterlassung zu einer Kostenmehrbelastung geführt hätte. Auf diese Weise wurde beispielsweise der Vorschlag des Arbeitskreises realisiert, Hüttenabfälle wie Gichtstaub, Stahlwerkstaub und Walzwerkzunder in Melasse einzubinden und in gepreßtem Zustand wieder im Konverter einzusetzen. Das Patent auf dieses Verfahren hat ein ehemals für Technik zuständiges Maxhütte-Vorstandsmitglied.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt für die konzeptionellen Überlegungen des Arbeitskreises war das in der Maxhütte entwickelte und umgesetzte Klöckner-Maxhütte-Stahlverfahren (KMS), das überdurchschnittlich hohe Schrotteinsatzmengen im Konverterbetrieb ermöglicht.<sup>22</sup> Gegenüber der herkömmlichen Herstellung von Oxygenstahlblöcken mit einer durchschnittlichen Schrotteinsatzmenge von rund 200 kg/t (Zahlen vom März 1986) konnten in der Maxhütte in den Hochöfen und Konvertern Gesamtschrotteinsätze zwischen 450 bis über 800 kg/t verfahren werden. Wesentlich für die Qualität des Stahls ist dabei jedoch die Qualität des Schrotts. Diese Möglichkeit des Schrotteinsatzes wurde zum Fokus der integrierten Standortkonzepte.

---

22 Das KMS-Verfahren ist eine Weiterentwicklung des ebenfalls in der MH entwickelten OBM-Verfahrens (Oxygen-Boden-MH). Es bezeichnet ein Konverterverfahren, bei dem der Frischsauerstoff für die Stahlerzeugung und -veredelung zusammen mit Feinkalk dem Konverter über Bodendüsen zugeführt wird. Zu Verhüttungstechnologien und Stahlerzeugungsverfahren s. Henseling 1984; Bleck 1996.

Die Ideen zur Beseitigung der selbsterzeugten Umweltprobleme wurden später auch in den integrierten Standortkonzepten wieder aufgenommen, einige auch im Rahmen der Beschäftigungsgesellschaft nach dem Konkurs der Maxhütte umgesetzt.

### 2.3.2.2 Der "Sulzbacher Kreis"

Während der Arbeitskreis nur begrenzt bundesweite Beachtung fand, setzte der sogenannte "Sulzbacher Kreis" deutliche Signale innerhalb der IG Metall. Er entstand ebenfalls Mitte der 80er Jahre in bewußter Abgrenzung zum Stahlaktionsausschuß der IG Metall auf Bundesebene. Im Gegensatz zum Aktionsausschuß, der wesentlichen Einfluß auf die Politikentwicklung für die Eisen- und Stahlindustrie innerhalb der IG Metall hatte und in dem die (Gesamt-)Betriebsratsvorsitzenden der Stahlunternehmen und ihre Stellvertreter und die Arbeitsdirektoren versammelt waren, rekrutierte sich der Sulzbacher Kreis nur aus Vertrauensleuten der Stahlindustrie<sup>23</sup>. Anspruch und Ziel war die Repolitisierung der Stahlpolitik der IG Metall und die Entwicklung konkreter Solidarität zwischen den einzelnen Stahlstandorten und -betrieben.

Die Politikentwicklung und den Informationsaustausch innerhalb der IG Metall sah die Arbeitnehmervvertretung der Maxhütte durch die genannten Strukturen gefährdet. Diese Befürchtung brachte Albert Vetter - damals Maxhütte-Vertrauensmann und heute Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Neuen Maxhütte - in seinem Redebeitrag auf der 12. Vertrauensleutekonferenz der IG Metall im November 1984 deutlich zum Ausdruck: "Was die Diskussion so erschwert, ist der mangelnde Informationsaustausch von Vertrauenskörperleitungen aus der Stahlindustrie. Diesen Informationsaustausch duldet der IG-Metall-Vorstand nicht. (...) Ich bitte heute den Vorstand und die Konferenz, (...) daß der Informationskreis von den Arbeitsdirektoren und den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden auf die Vertrauenskörperleitung erweitert wird" (zit. nach: Achten 1991, S. 137).

Sowohl in der Initiierung des Arbeitskreises als auch in der Gründung des Sulzbacher Kreises durch die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter spiegelt sich die besondere Stellung der Maxhütte in der stahlpolitischen Landschaft der 80er Jahre wider. Denn während die Positionen auf gewerkschaftspolitischer Ebene durch konservative Strukturen gekennzeichnet waren, zeichneten sich die Überlegungen der Maxhütte-Arbeitnehmertreter bereits Anfang der 80er Jahre durch Elemente einer vorausschauenden, aktiven Regional- und Strukturpolitik aus.

Dabei widersetzte sich der Betriebsrat dem immanenten Druck betriebswirtschaftlicher Rentabilität auf Ideen und Konzeptionen nicht offen. Dies wurde durch die prekäre fi-

---

<sup>23</sup> Der einzige Betriebsratsvorsitzende, der zu den Treffen des Sulzbacher Kreises zugelassen und Mitglied des Kreises war, war der damalige Betriebsratsvorsitzende der MH, Franz Kick.

nanzielle Lage der Maxhütte befördert. Eine solche implizite Akzeptanz kann allerdings einerseits zur Annahme führen, daß wirtschaftlich darstellbare Vorschläge notwendigerweise aus sich heraus Umsetzungsdruck entwickeln, bzw. daß ihre Ablehnung bereits eine Aussage ihrer betriebs- und volkswirtschaftlichen Unrentabilität sei. Derartige Denkmuster sind auch zu Teilen der Interessenvertretung der Maxhütte zu unterstellen. Dabei folgt die Realisierung oder Ablehnung von Arbeitnehmerschlüssen häufig jedoch Machtkalkülen des Managements zur Absicherung und Legitimation der eigenen Position (vgl. Iwer, Rehberg 1996, S. 117).

### **2.3.3 Erste Ansätze eines Integrationskonzeptes der Interessenvertretung (1985)**

#### **2.3.3.1 Die Maxhütte als regionales Innovationszentrum**

Das erste Konzept, das die Maxhütte als Betroffene des Strukturwandels in der Stahlindustrie und gleichzeitig aufgrund ihrer strukturbestimmenden Position in der nördlichen Oberpfalz als maßgebliche Verursacherin der bereits eingetretenen strukturellen Verwerfungen in dieser Region, aber auch als Trägerin von zukunftsfähigen Potentialen der Regionalentwicklung identifizierte, entstand im Jahr 1985 als Teilprojekt einer übergreifenden Untersuchung über gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten im strukturschwachen ländlichen Raum (vgl. Richter 1985; Rehberg, Richter 1986a). Es empfahl, die Maxhütte neben ihrer Funktion als Stahlerzeugerin zu einem Innovationszentrum für die Region und mit überregionaler Wirkung weiterzuentwickeln. Somit war es integrativ, da es regionale Probleme und Potentiale mit den Möglichkeiten der Maxhütte in Verbindung brachte.

Das Innovationszentrum Maxhütte sollte schwerpunktmäßig folgende Aufgabenbereiche abdecken (vgl. Richter 1985, S. 31 f.):

- Entwicklung neuer Technologien, Verfahren und Produkte in Bedarfsbereichen des qualitativen Wachstums. Hierbei wurde auf die Kapazitäten der Klöckner-Stahlforschung (ehemals Maxhütte-Stahlforschung) am Standort sowie auf regional ansässige Firmen Bezug genommen, die bereits auf den Feldern Energie, Verkehr und Umweltvorsorge tätig waren. Ferner wurde ein Ausbau der Weiterverarbeitung in der Maxhütte zunächst für die Fertigung von Lärmschutzwänden in Kooperation mit anderen regionalen Firmen in die Diskussion gebracht;
- zukunfts- und bedarfsorientierte Qualifikation in den Bereichen Aus- und Fortbildung sowie Umschulung. Hierbei wurde auf die Kapazitäten und die Erfahrung des Maxhütte-eigenen Ausbildungszentrums rekurriert;

- Technologie-, Qualifikations- und Produktberatung. Auch hier sollte an Qualifikationen der Maxhütte-Beschäftigten angesetzt werden sowie in der Region vorhandene Beratungseinrichtungen wie z.B. das Ostbayerische Technologietransfer-Institut (OTTI) eingebunden werden;
- Forschung, vor allem Technologiefolgenabschätzung und Marktforschung.

Das Konzept betonte, daß die wirtschafts-, berufsbildungs- und technologiepolitischen Leitvorstellungen zu ihrer regional wirksamen Umsetzung u.a. gezielter Maßnahmen zur Information, Beratung, Fortbildung und Aktionsunterstützung von Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretungen und -initiativen bedürfen. "Ein betrieblicher Arbeitskreis scheint uns mit dieser Aufgabenstellung überfordert. Das vor Ort und in der Region vorhandene Wissen muß zusammengetragen, organisiert und effektiviert werden - und zwar so, daß es für die Ziele des Arbeitskreises möglichst unmittelbar verwertbar ist" (ebd., S. 32).

Das Münchner Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) erstellte diese erste Bestandsaufnahme der regionalen Situation und entwickelte konzeptionelle Vorschläge. Dabei bezog es die Potentiale der Maxhütte in ihre Überlegungen mit ein und berücksichtigte zudem die regionale, arbeitsmarktpolitisch prekäre Situation. Im Auftrag der Maxhütte-Interessenvertretung und der örtlichen IG Metall unterstützte das IMU-Institut den Arbeitskreis der Maxhütte bei seiner Arbeit, die bisherigen Ansätze zu einem integrierten Standortkonzept für die Maxhütte weiterzuentwickeln. Die Hans-Böckler-Stiftung und die IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg sicherten die Finanzierung ab.

Daß die Zusammenarbeit mit einem externen wissenschaftlichen Institut und der Interessenvertretung eines Stahlbetriebes ohne nennenswerte Probleme und Verständigungsschwierigkeiten und ohne das häufig beobachtbare Mißtrauen der betrieblichen Akteure gegenüber wissenschaftlichen Einrichtungen und deren Personal ablief, ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen:

- Aus der Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut Freiburg bestanden beim Betriebsrat bereits Erfahrungen im Hinblick auf die Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten.
- Außerdem kam den betrieblichen Interessenvertretern die gewerkschaftsnahe, arbeitnehmerorientierte Ausrichtung, der sich das IMU-Institut und seine Mitarbeiter verpflichtet hatten, bei der Zusammenarbeit sehr entgegen (vgl. Selbstdarstellung IMU-Institut o.J.).

- Zum anderen betreute das Institut neben dem Arbeitskreis "Regional- und Strukturpolitik" beim DGB-Landesbezirk Bayern im Rahmen des bereits erwähnten Projektes regionale Arbeitskreise und war insbesondere in der Region Nürnberg aktiv an der Entwicklung regional- und strukturpolitischer Konzeptionen beteiligt, so auch an der Entwicklung des Beschäftigungsplans bei Grundig (s.o.). Die dadurch bedingte Zusammenarbeit mit der dortigen IG-Metall-Verwaltungsstelle Nürnberg und ihrem ersten Bevollmächtigten, der selbst aus der Maxhütte kam, war ein weiterer Baustein für die Akzeptanz seitens der Arbeitnehmervertretung der Maxhütte.

Weitere Unterstützung erhielt der betriebliche Arbeitskreis insbesondere in Fragen des Umweltschutzes von der Grundsatzabteilung beim Vorstand der IG Metall, die in dieser Zeit sehr intensiv mit ökologischen Fragen und deren Relevanz für eine Politik qualitativen Wachstums (s.o.) als Teil der Gestaltungspolitik der Gewerkschaften befaßt war (vgl. IG Metall 1988a).

### **2.3.3.2 Recyclingzentrum Maxhütte - Die Entwicklung spezifischer Vorschläge durch die Interessenvertretung (1986)**

Das Kernstück aller Vorschläge der Arbeitnehmerseite zur Sicherung der Maxhütte-Arbeitsplätze und des Standortes Sulzbach-Rosenberg - die Umstellung der Rohstoffbasis der Hütte auf einen maximalen Anteil von Schrotten und damit ihre "Umwidmung" zur Schrottentsorgerin - erarbeitete das IMU-Institut 1986 für den betrieblichen Arbeitskreis. Dieser Konzeptvorschlag "Recyclingzentrum Maxhütte" stellte (vgl. Meyer, Rehberg 1986) eine Konkretisierung und Ergänzung des Konzeptvorschlags "Innovationszentrum Maxhütte" (vgl. Richter 1985) "(...) in einem wesentlichen Problembereich, der kostengünstigen Sicherung der Rohstoffbasis bei gleichzeitigen regionalen und überregionalen Ver- und Entsorgungseffekten..." dar (Meyer, Rehberg 1986, S. 1).

Das Konzept "Recyclingzentrum Maxhütte" beinhaltete:

- die Verstetigung und Ausweitung des Schrotteinsatzes in der Maxhütte;
- den Aufbau eines der Metallurgie vorgeschalteten Recyclingzentrums zur Evaluierung, Bewirtschaftung, Sortierung, Lagerhaltung und Aufbereitung von Problemschrotten<sup>24</sup> und zur Übergabe der Schrotte an das Stahlwerk. Gedacht war zunächst an den Schrottzulauf aus dem süddeutschen Raum;

---

24 Die zunehmende Verunreinigung der Schrotte, z.B. der Automobilschrotte durch Farben und Lacke, stellt insofern ein Problem dar, als sie im ungereinigten Zustand nicht zur Erzeugung von Qualitätsstahl tauglich sind und zudem bei der Verhüttung große Umweltprobleme aufwerfen. Nur zum "Downcycling" geeignet, flossen diese Schrottsorten gerade auch aus dem süddeutschen Raum - zusätzlich begünstigt durch Besteuerungsunterschiede in der EG - insbesondere in solche Länder



- die Verhüttung der Schrotte in der Hochofen-Konverterlinie unter weiterem Einsatz der Maxhütte-eigenen Auerbacher Erze.<sup>25</sup> Es wurde vorgeschlagen, die veralteten und erneuerungsbedürftigen Hochöfen der Maxhütte sukzessive durch Elektro-Lichtbogenöfen (E-Öfen) zu ersetzen, die einen 100prozentigen Schrotteinsatz ermöglichen.<sup>26</sup>
- Als weiterer Aufgabenbereich für das Recyclingzentrum wurde die Wiederverwendung von Hüttenabfällen, insbesondere von Schlacken und Stäuben, vorgeschlagen. Hierzu wurde beim Umweltbundesamt (UBA) in einem ersten Schritt ein Projekt zum Gichtstaubrecycling beantragt. Dies unterstützte die Grundsatzabteilung des IG Metall-Vorstands sehr und stellte entsprechende Kontakte zu den zuständigen Stellen her (vgl. Meyer, Rehberg 1986).

Die erarbeiteten Vorschläge zeigten Lösungswege für mehrere aktuelle und virulente betriebliche und gesellschaftliche Probleme auf:

- Der einzigen eigenen Rohstoffbasis der Maxhütte, der Grube Leonie in Auerbach, drohte aus übergeordneten Konzerninteressen (Verbindung Klöckner mit CRA) und aus Kostengründen infolge nachlassender Fe-Anteile das Aus. Die Maxhütte hätte damit einen doppelten Nachteil durch zusätzliche Erzzukaufkosten gegenüber den Eisen- und Stahlproduzenten an Rhein und Ruhr gehabt. Die Verhüttung von (regionalen) Schrotten sollte der Maxhütte eine eigene Rohstoffbasis zurückgeben, sie tendenziell unabhängig von den Preisschwankungen der internationalen Rohstoffmärkte machen und zudem die Kriterien einer regionalen Kreislaufwirtschaft erfüllen.
- Die fünf Hochöfen der Maxhütte waren überaltert. Deshalb waren mittelfristig Ersatzinvestitionen notwendig. Ein Neubau der Hochöfen in der damaligen Größe wäre jedoch weder technisch noch wirtschaftlich optimal gewesen. Daher ergab

---

wie Italien ab, deren Eisen- und Stahlindustrie nicht derart strengen Umweltauflagen unterlagen wie die bundesdeutschen Eisen- und Stahlerzeuger. In den Ministahlwerken (auf E-Ofen-Basis) der Region Bresciani zu Bau- und Betonstahl verhüttet, kehrte dieser dann subventionierte Stahl z.B. auch in den süddeutschen Raum zurück, wo er Teilen der MH-Produktpalette Konkurrenz machte.

- 25 Zu diesem Zeitpunkt war bereits abzusehen, daß die Verhüttung des Auerbacher Erzes von zwei Seiten unter Druck geraten würde, zum einen durch das in der MH in der Entwicklung befindliche Direktreduktionsverfahren, wegen dem der australische Rohstoffkonzern CRA eine 50prozentige Beteiligung an der Klöckner-Stahlforschung erworben hatte und das auf Erze mit einem hohen Fe-Anteil ausgerichtet war, den die Auerbacher Erze nicht aufweisen konnten. Zum anderen war bereits damals deutlich, daß die Vorräte der Auerbacher Grube an Erzen mit einem die Förderung noch vertretbar machenden Fe-Anteil in naher Zukunft erschöpft sein würden und die MH neben Kohle und Koks auch sämtliches Erz zukaufen müßte.
- 26 Hierfür wurde ein Phasenmodell entwickelt (vgl. Meyer, Rehberg 1986 S. 21 f.).

sich die Notwendigkeit eines neuen metallurgischen Konzeptes, das wichtige Randbedingungen für das Recyclingzentrum setzen konnte.

- Die Maxhütte war mit ihrer geringen Kapazität von 1 Mio. Jahrestonnen kaum konkurrenzfähig.<sup>27</sup> Diese relativ geringe Größe eröffnete jedoch die Möglichkeit einer volkswirtschaftlich sinnvollen, weil dem Bedarf angepaßten schrittweisen Umwandlung in ein Recyclingzentrum. Sie eignete sich auch, wie bereits erwähnt, zur Nutzung als "Versuchsstahlwerk", mithin zur Weiterentwicklung von Verfahren und Technologien für das Recycling von Problemstoffen (z.B. Gichtstaub).
- Aus der Weiterentwicklung von Verfahren und Technologien der Umweltvorsorge und Entsorgung hätten neue Produktionsmöglichkeiten auf stahlfernen Feldern entstehen können, was einen wichtigen Beitrag zum planvollen Strukturwandel bedeutet hätte.
- Die Entsorgung von Schrotten, insbesondere der stark verunreinigten Automobil- und Haushaltsgeräteschrotte, war ein drängendes ökologisches Problem, das allerdings zu dieser Zeit nur in Fachkreisen Beachtung fand. Die Verbringung dieser Stoffe ins nahe Ausland stellte nur eine kurzfristige Verlagerung der Umweltprobleme dar und führte zudem zu ökonomischen Problemen.
- Der Aufbau und Betrieb des Recyclingzentrums war auf Kooperation mit der Schrottwirtschaft angelegt. Neue regionale ökonomische Netzwerke konnten dadurch entstehen.
- Durch das Recyclingzentrum konnten Arbeitsplätze in der Maxhütte gesichert und neue, zukunftsträchtige Arbeitsplätze geschaffen werden.
- Der Aufbau des Recyclingzentrums war auf öffentliche Unterstützung angewiesen. Die Perspektive eines Einstiegs des Freistaates Bayern hätte die negativen Auswirkungen, die sich aus der Politik des Klöckner-Konzerns für die Maxhütte ergaben, minimiert.

"Um die ersten Schritte zum Aufbau des Recyclingzentrums zu unternehmen, werden Investitionen notwendig sein, die die Maxhütte aus eigener Kraft nicht aufbringen kann. Subventionen von seiten des Freistaates Bayern für den Ausbau der Maxhütte zum Recyclingzentrum erscheinen notwendig. Sie werden jedoch kaum auf Legitimations-

---

<sup>27</sup> Als technisch optimale Größe galten für ein integriertes Hüttenwerk eine Kapazität von 12 - 15 Mio. Jahrestonnen, die wirtschaftliche Mindestgröße lag bei rund 6 - 7 Mio. Jahrestonnen (vgl. Gruber, Sörgel 1984, S. 200).

schwierigkeiten stoßen, da - anders als die herkömmliche Subventionierung von Rationalisierungsinvestitionen in der Stahlindustrie - eine Subventionierung des Ausbaus der Entsorgungsfunktion der Maxhütte mit den dadurch angestoßenen innovativen Prozessen in der Region dauerhaft Arbeitsplätze sichern könnte. Selbst eine Beteiligung des Freistaates Bayern an der Maxhütte erscheint sinnvoll, damit das Recyclingzentrum, dem volkswirtschaftliche Funktion als Entsorger zukäme, nicht zum Spielball einer unkalkulierbaren, allein am betriebswirtschaftlichen Kalkül orientierten Unternehmenspolitik wird" (ebd., S. 4).

Damit war die alte Forderung der IG Metall und der betrieblichen Interessenvertretung nach einer maßgeblichen Beteiligung des Freistaates Bayern an der Maxhütte auf eine neue Argumentationsgrundlage gestellt, um den Standort langfristig zu sichern. Sie sollte einen planvollen strukturellen Wandel in der Region absichern, der langfristig vom Stahl wegführen könnte. Die Hoffnung der Initiatoren des Konzeptes richtete sich darauf, daß mit den genannten Argumenten auch die ordnungspolitischen Vorbehalte der CSU-geführten Landesregierung gegen direkte Unternehmensbeteiligungen zu einem gewissen Teil auszuschalten wären. Die Beteiligung hätte sich zur Hauptsache auf ein neu aufzubauendes Geschäftsfeld von volkswirtschaftlicher und regionalpolitischer Bedeutung bezogen und somit der Funktion von Risikokapital entsprochen.

#### **2.4 Reaktionen auf die konzeptionellen Vorstellungen der Interessenvertretung**

Neben dem Freistaat Bayern mußte als weiterer wichtiger Partner der Maxhütte-Vorstand für die Realisierung des Konzeptes gewonnen werden. Die seitens der paritätischen Kommission des Gesamtbetriebsrates initiierte Vorstellung des Konzeptes beim Vorstand der Maxhütte wurde allerdings ergebnislos abgebrochen. Wie der Vorstandsvorsitzende Joachim Oberländer das Konzept beurteilte, verdeutlicht folgendes Zitat: "Wir walzen Träger, aber wir sind nicht Träger neuer Gedanken" (zit. nach Gesprächsmitschrift der Sitzung vom 28.2.1987).

Gegenüber der Presse betonte der Maxhütte-Vorstand allerdings, er begrüße es ausdrücklich, daß vor dem Hintergrund des sensibilisierten öffentlichen Umweltbewußtseins alle Anstrengungen unternommen würden, die angesprochenen Probleme anzugehen und zu lösen. Eine aktive Mitwirkung schloß der Maxhütte-Vorstand gleichzeitig aus. Statt dessen empfahl er dem IMU-Institut, der IG Metall und dem Betriebsrat, "die dankenswerten Initiativen weiterzuverfolgen und geeignete Adressaten für die Verwirklichung der vorgetragenen Pläne zu finden. Die Maxhütte könne als Partner für ein solches Vorhaben deswegen leider nicht in Frage kommen, 'weil der Zwang zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung insbesondere bei der augenblicklichen Situation auf dem Stahlmarkt jedes finanzielle Engagement in derartige Projekte ausschließt',

selbst wenn eine öffentliche Hilfe in Höhe von 50 % des gesamten Projektaufwandes in Aussicht gestellt ist" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 2.3.1987).

Ebensowenig zeigte sich die Landesregierung von diesem Konzept angetan, hieß es doch, ihren bisherigen Widerstand gegen eine aktive Beteiligung aufzugeben. So gelang es auch nicht, Mittel für die weitere Konkretisierung des Konzeptes bei der Landesregierung einzuwerben. Dies kam einer, wenn auch zu diesem Zeitpunkt nie explizit ausgesprochenen, Ablehnung gleich. Die Tatsache, daß die Landesregierung das IMU-Konzept ablehnte, verweist auf die unterschiedlichen Ansätze zwischen offizieller Landespolitik und den Implikationen des Konzeptvorschlags und ist Gradmesser für die Kräfteverhältnisse.

Die Gründe, weshalb der Aufbau eines Recyclingzentrums bei Maxhütte-Vorstand und Landesregierung auf Ablehnung stieß, waren dabei vielschichtig und keineswegs eindeutig. Die folgende Aufzählung hat deshalb weniger den Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr ist sie ein Versuch, auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse wesentliche Elemente für Handeln oder Nicht-Handeln herauszufiltern und die Entscheidungskriterien der Vertreter von Landesregierung und Vorstand zu beleuchten.

Durchgängig läßt sich feststellen, daß sowohl die sozialliberale Bundes- wie die konservative Landesregierung als auch der Maxhütte-Vorstand Konzepte und Lösungen bevorzugten, die sich eng an betriebswirtschaftlichen Rationalitäten orientierten und kurzfristig positive Resultate zeitigen sollten. Sie sahen - im Gegensatz zum IMU-Institut - die herrschende Regional- und Strukturpolitik in der Oberpfalz für nicht gescheitert an und deshalb auch keine Veranlassung, Maßnahmen zu fördern oder zu unterstützen, die eine Regionalisierung der Politik im Sinne des oben beschriebenen qualitativen Wachstums zum Ziel gehabt hätten.

Ebensowenig wie IMU-Institut, Betriebsräte und Interessenvertreter stellten Landesregierung und Maxhütte-Vorstand den Strukturwandel in der Stahlindustrie und damit die Notwendigkeit des Abbaus von Arbeitsplätzen in Frage. Beide Seiten unterwarfen ihre konzeptuellen Vorschläge vielmehr dem Ziel, "unter den derzeitigen Bedingungen der Maxhütte einen möglichst **rasch realisierbaren Vorschlag** (Hervorhebung Meyer, Rehberg) zu entwickeln, der vorhandene produktionstechnische und organisatorische Gegebenheiten gebührend berücksichtigt" (Meyer, Rehberg 1986, S. 1). Während das IMU-Konzept den Anspruch hatte, "a.) Arbeitsplätze zu sichern und b.) zur Verbesserung von Umwelt- und Lebensqualität in der Region Oberpfalz beizutragen" (ebd.) und die regionale und unternehmerische Krise lösen zu wollen, reduzierten sich die Ansprüche der Landesregierung darauf, die Krisenauswirkungen in erster Linie zu "managen" und abzufedern.

Dieses Ziel schien der konservativen Landesregierung mit traditionellen unternehmerischen Konzeptionen, die auf Ökonomisierung durch Rationalisierung hinausliefen, schneller umsetzbar zu sein als mit Konzepten, die im Auftrag der Arbeitnehmerseite angefertigt wurden. Hinzu kam, daß das Konzept aus den Initiativen eines betrieblichen Arbeitskreises hervorging und in seinen Forderungen weit über das offizielle "Stahlpolitische Programm" der IG Metall hinausging. Damit stellten die Oberpfälzer Gewerkschafter indirekt herrschende Strukturen in Frage.

Auch konservative Gewerkschaftskreise betrachteten die Initiativen der Gewerkschafter der Maxhütte, insbesondere die des "Sulzbacher Kreises", äußerst skeptisch. Damit verbunden war die implizite Ablehnung der Konzepte, die durch die arbeitnehmerorientierte Programmatik des Instituts noch befördert wurde. Diese Distanzierung bzw. die sogar deutlich werdende Ablehnung sprechen hinsichtlich des Stands der öffentlichen Diskussionen eine deutliche Sprache und lassen erahnen, wie gering zunächst die Bereitschaft zur Unterstützung und Förderung von alternativen regional- und strukturpolitischen Modellen von "unten" tatsächlich war.

Vor dem Hintergrund der Krisenverschärfung in der Region muß davon ausgegangen werden, daß die Vertreter der Landesregierung dem Kriterium "Kalkulierbarkeit" einen zunehmend hohen Stellenwert einräumten. Diese Kalkulierbarkeit war umso größer, je näher sich die Beteiligten ideologisch standen, weshalb sie ihre Kooperationspartner unter den Gesichtspunkten politisch-taktischer Überlegungen "aussuchten". Die Unwägbarkeiten, die Maxhütte-Vorstand und Vertreter der Landesregierung mit der Durchsetzung des IMU-Konzeptes - das die Beteiligung aller Betroffenen bedeutet hätte - offensichtlich verbanden, führten dazu, daß selbst eine diskursive Auseinandersetzung nur in eingeschränktem Maße stattfand. Statt dessen nutzte die Landesregierung die "Gewerkschaftsnähe" des IMU-Instituts - die für die Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung durchaus hilfreich war -, um die Konzeptvorschläge als partiisch und damit als unseriös und unwissenschaftlich zu disqualifizieren.

Hinzu kamen die bereits erwähnten ordnungspolitischen Vorstellungen, auf die sich zurückzuziehen umso leichter fiel, als eine Gefährdung des Standortes als unreal abgetan wurde.<sup>28</sup> Subventionierungen von "Altindustrien" widersprachen zudem einer "Modernisierungspolitik" der CSU-Regierung, die Bayern als einen modernen Industriestaat betrachtete, der sich auf sogenannte neue Technologien (z.B. Luft- und Raumfahrt) und Dienstleistungen stützte. Diese Einschätzung brachte auch Sepp Donhauser, Erster Bevollmächtigter der IG Metall Amberg, zum Ausdruck: "Zuerst einmal zu den ideologi-

---

<sup>28</sup> Andererseits existiert ein Schreiben des damaligen Ministerpräsidenten Strauß aus dem Jahre 1984 an Bundeskanzler Kohl, in dem auf eine derartige Möglichkeit verwiesen wird (vgl. Achten 1991 S. 156 f.)

schen Positionen: (...) Wir sind noch nicht allzu lange Industrieland, die CSU lebte lange, allzu lange von den Stimmen, die aus den agrarischen und konfessionellen Einflüssen kamen. Weiterhin muß man berücksichtigen, daß die CSU im Privateigentum von Produktionsmitteln die Hauptstütze ihrer gesellschaftspolitischen Vorstellungen sieht. (...) Das hat sich bis heute nicht geändert, wenn man z.B. aktuell betrachtet, daß die Bayerische Staatsregierung sich von Unternehmen trennt, die ihr zu 100 % gehören, oder Sperrminoritäten aufgibt und so voll auf Kapitalinteressen setzt; solche alten ideologischen Positionen schlagen immer noch durch" (zit. nach: Achten 1991, S. 148).

Statt dessen setzte der Freistaat zuallererst bei der Lösung von Problemen auf "den Markt".<sup>29</sup> So äußerte ein Mitarbeiter des Bayerischen Umweltministeriums bei einem Gespräch zwischen Maxhütte-Betriebsrat, Vertretern des IMU-Instituts, des Wirtschaftsministeriums und des Arbeitsstabes "Mittlere Oberpfalz" am 30.9.1987 in München, daß es sich bei dem konzipierten Recyclingzentrum um eine Entsorgungskonzeption handle, die jedoch nicht am Markt vorbeigeführt werden dürfe.

Als weiteres Handikap erwies sich, daß der Kernbereich des Konzeptes, die Umstellung der Maxhütte auf die Verhüttung von Schrotten - und mit einem vorgeschalteten Recyclingzentrum -, ihre Funktionserweiterung zu einem Schrottentsorger, auf keine breite ökologische Diskussion zum Problembereich Schrott bauen konnte. Damit war kaum eine Möglichkeit gegeben, ökologisch induzierten Druck aufzubauen, zumal Gesetzesinitiativen, z.B. zur Rücknahme von Altautos, erst Anfang der 90er Jahre in die Diskussion eingebracht wurden. So griff das Konzept zwar ein reales, aber bislang keine Nachfrage induzierendes Problem auf. Ohne gesetzliche Maßnahmen gab es daher keinen Markt.<sup>30</sup> Um die Umsetzungschancen zu verbessern, hätte es parallel einer Kampagne bedurft, die das "Schrottproblem" ins öffentliche Bewußtsein getragen hätte, um es zu einem Baustein von Industriepolitik für die Oberpfalz weiterzuentwickeln. Dies überstieg die Möglichkeiten einer betrieblichen Interessenvertretung und der regionalen Gewerkschaftsorganisation. Der gescheiterte Versuch, das Recyclingkonzept acht Jahre später im Rahmen einer privatwirtschaftlichen Lösung zu implementieren, zeigt die wichtige Rolle gesetzlicher Maßnahmen zur Entwicklung von Nachfrage auf dem Gebiet der Umweltvor- und -nachsorge (vgl. Kap. 4).

---

29 Dieser Ideologie entsprach z.B. die massive Förderung der Luft- und Raumfahrtindustrie. Zwar bekannte sich die Bayerische Staatsregierung auch 1994 noch dazu, daß die "Politik" nicht tatenlos zusehen könne, wenn regional dominierende Unternehmen, genannt wurde explizit die MH, in die Krise geraten. Andererseits wird darauf verwiesen, daß die Ausrichtung der Industriepolitik eindeutig marktwirtschaftlich sei und die strukturelle Entwicklung dem Markt überlassen werde (vgl. Panzerl, 1995, S. 38 f.).

30 "Industriepolitik, die auch beschäftigungswirksam sein will, (muß) deshalb auch auf staatliche Nachfrageprogramme oder nachfrageinduzierende Normsetzung und Preisregulierung, d.h. auf nachfragepolitische Instrumente setzen" (Semlinger 1996, S. 183).

Schließlich wäre ein zukunftsträchtiges Maxhütte-Konzept auch zu einer massiven Konkurrenz der WAA-Planungen geworden, die der Oberpfälzer Bevölkerung als Nukleus eines modernen Industriedistrikts mit sicheren Arbeitsplätzen verkauft werden sollten und nicht zuletzt zentrales Element der staatlichen "Entwicklungspolitik" für die Oberpfalz waren.

Immanente Gründe für das Scheitern des Konzeptes ergaben sich aus der Entstehung des Konzeptes selbst wie auch aus der nicht gelungenen Einbindung in die übergeordnete Diskussion der IG Metall zur Gestaltung der Stahlindustrie und dem Umgang mit der Stahlkrise. Das Konzept akzeptierte von vornherein eine "Machbarkeitslogik" innerhalb der bestehenden ökonomischen und politischen Strukturen. Dies setzte es einerseits unter Zeitdruck und lieferte es andererseits der Notwendigkeit aus, seine Funktionalität nicht nur im Hinblick auf die gesellschaftlichen Effekte, sondern auch auf seine produktionstechnische und organisatorische Fundierung und nicht zuletzt auf die betriebswirtschaftliche Rentabilität zu beweisen.

Hinzu kam, daß - wie bereits erwähnt - die Initiatoren und Autoren des Konzeptes den Strukturwandel in der Stahlindustrie und damit die Notwendigkeit des Abbaus von Arbeitsplätzen als gegeben hinnahmen, ohne daß in den entsprechenden Veröffentlichungen eine tiefgehende Analyse seiner Ursachen oder gar seines Modellcharakters als spezifischer Krisenlösungsprozeß hochkonzentrierter Kapitale unter quasi laborhaften, staatsmonopolistischen Bedingungen vorgenommen worden wäre. Damit verbundene Fragen möglicher grundlegender gesellschaftlicher Alternativen wurden explizit nicht gestellt. Zur Arbeitsplatzsicherung wurde auf die Notwendigkeit zur Verkürzung der Arbeitszeit und auf die qualitative Ausweitung der Produktion verwiesen (qualitatives Wachstum). Damit nährte das Konzept die Hoffnung - die sich als Illusion herausstellen sollte -, es wäre auch unter gegebenen politökonomischen Verhältnissen durch- und umsetzbar.

Dies zeigt ein weiteres Mal die Inkonsistenz der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungspolitik im Rahmen der Auseinandersetzungen um die Erhaltung der Maxhütte im speziellen und um die Programmatik der IG Metall zur Zukunft der bundesdeutschen Stahlindustrie im besonderen.

Während innerhalb der Gewerkschaft um die Stärkung des politischen Momentes der Auseinandersetzung gerungen wurde und um die Beibehaltung und Durchsetzung der Forderung nach Vergesellschaftung der Eisen- und Stahlindustrie als einer zentralen Forderung der IG Metall - auch und insbesondere vom Sulzbacher Kreis -, wurden vor Ort Konzeptionen entwickelt, die sich auf die anderen Orten kritisierte kapitalistische Logik einließen. Daran änderte auch nicht, daß eine der Hauptforderungen der Maxhütte-Beschäftigten eine bedeutende Beteiligung des Freistaates Bayern an der Maxhütte

war. Beide Konzeptionen, die auf der Makro- und jene auf der Mikroebene, standen unverbunden nebeneinander. Es fanden nur wenige verzeichnete Versuche statt, das Recyclingkonzept als Beispiel konkreter Ausgestaltung der Vergesellschaftungsforderung zur Diskussion zu stellen, wiewohl es dafür im Programm der IG Metall selbst Anknüpfungspunkte gab.<sup>31</sup> Damit wurde auch die Chance vertan, die ökologische Dimension, die im Konzept aufgegriffen wurde, in die Gewerkschaftsdebatte einzubringen und als Forderung für eine zukunftsgerichtete Industriepolitik in die eigene Programmatik aufzunehmen.

In der Folgezeit wurde das Konzept zwar weiterhin gegenüber der Belegschaft und der regionalen und überregionalen Politik<sup>32</sup> kommuniziert, die Auseinandersetzung darüber wurde jedoch durch die politische und ökonomische Entwicklung in den Hintergrund gedrängt. "Die Ideen wurden vor dem Konkurs, auch von der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, nicht mit der Nachhaltigkeit und Ernsthaftigkeit vertreten, wie wir uns das als Vertrauensleute und Betriebsräte vorgestellt und gewünscht hätten" (Jörg Haucke, zit. nach: Achten 1991, S. 279). Zwar blieb es **das** Konzept der betrieblichen Interessenvertretung und der IG Metall; eine Strategie, wie es über die traditionellen Wege hinaus kommuniziert und popularisiert werden könnte, wurde jedoch nicht entwickelt (dies fand in Ansätzen erst nach dem Konkurs statt).

Offensichtlich bestritt nicht nur die Landesregierung die Gefährdung des Standortes. Auch Arbeitnehmervertreter und die gesamte regionale Öffentlichkeit konnten sich die Oberpfalz ohne die Maxhütte nicht vorstellen. Im Fall der Arbeitnehmervertretung verwundert dies im nachhinein umso mehr, als die Stilllegungspläne des 1983 vorgelegten "Moderatorenkonzeptes" bekannt waren. Gerade aber diese fehlende Einsicht in ihre schwache Position (aufgrund der Schwäche des Stahlstandortes Oberpfalz) und das implizite Vertrauen darauf, daß die Landesregierung eben wegen dieser Strukturschwäche der Oberpfalz ein Interesse an der Erhaltung der Maxhütte haben müßte, dürfte ausschlaggebend dafür gewesen sein, daß zu diesem Zeitpunkt keine offensive überbetriebliche Mobilisierung zugunsten der geforderten Umsetzung der eigenen Konzeptionen erfolgte. Darin manifestierte sich auch eine unrealistische Einschätzung der herrschenden Kräfteverhältnisse durch die Arbeitnehmervertretung. Statt überbetrieblicher und überregionaler Mobilisierung von Anfang an instrumentalisierten sie das Recyclingkonzept zur Herstellung von Öffentlichkeit ausschließlich zugunsten des Erhalts der Maxhütte-Arbeitsplätze. Auch deshalb blieb es selbst für einen Großteil der Maxhütte-

---

31 "Vergesellschaftung bedeutet Nutzung der Produktionsmittel für gesellschaftliche Ziele" (vgl. IG Metall 1988a, S. 27).

32 So wurde das Konzept bspw. auf dem Stahl-Forum der Grünen im Bundestag am 25.4.1987, das unter dem Motto "Arbeitsplätze sichern, Stahlindustrie umbauen, Konzerne verstaatlichen" stand, vorgestellt und diskutiert. Dabei wurde das Recyclingkonzept als vorbildlich für einen ökologischen Umbau der Stahlindustrie gewertet (vgl. Die Grünen im Bundestag 1987).



Beschäftigten diffus, insbesondere was die gesellschaftspolitische Begründung betraf. Viele sahen in dem Konzept auch zuallererst eine Möglichkeit, ihre herkömmlichen Arbeitsplätze zu erhalten; dagegen standen die "Zukunftsvisionen", die ja gerade die Antworten auf die regionalen und strukturellen Probleme gaben, zurück. Es wurde der Bevölkerung nur unzureichend vermittelt, daß es für ein Recyclingzentrum in Sulzbach-Rosenberg nachvollziehbare gesellschaftliche Bedarfe nicht nur in der Region gab. Damit konnte andererseits nicht deutlich gemacht werden, daß das Unternehmen Potentiale aufwies, die auf die Befriedigung dieser Bedarfe hätten gelenkt werden können. Dies erschwerte die Begründung von Subventionsforderungen für standorterhaltende Maßnahmen in der Öffentlichkeit.

### **3. Der Maxhütte-Konkurs 1987 und die Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes im Widerstreit der "Experten"**

Der Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof war für die Maxhütte mit weitreichenden Folgen verbunden und schon nach wenigen Monaten belief sich der Kapitalverlust auf monatlich 17 Mio DM. Die Situation verschärfte sich weiter, da ein Unternehmen, das überdurchschnittlich hoch verschuldet ist, seine Zahlungsfähigkeit verliert und bei den Banken nicht mehr kreditwürdig ist.

Das lokale Maxhütte-Management hatte trotz der sich zuspitzenden Situation weder eine der Krisenlage angemessene innerbetriebliche Organisations- und Koordinationsstruktur noch ein tragfähiges Sanierungskonzept entwickelt (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 30.10.1989). Neben diesen Unterlassungen im internen Unternehmensbereich wirkten sich auch die Abhängigkeiten externer Entscheidungsträger, die nicht (ausreichend) abgewehrt wurden oder werden konnten, sehr nachteilig aus (vgl. Helml 1989, S. 144 f.).

So setzte der ehemalige Mutterkonzern einseitig Lieferpreise und Provisionen fest sowie eine "Kostenpauschale" von jährlich 6-10 Mio DM (vgl. Wiessner 1990, S. 24). Rentable Produkte wurden abgezogen und im Gegenzug dafür weniger marktgängige Produkte zugeteilt. Neben der Ausgliederung der Maxhütte-Forschungsabteilung und dem Verkauf von lukrativen Patenten verkaufte die Klöckner-Werke AG auch die Maxhütte-Werkswohnungen.

Der spätere Konkursverwalter Jobst Wellensiek urteilte 1989 rückblickend: "Die finanzielle Lage der Maxhütte zum Zeitpunkt der Konkursöffnung war katastrophal. Trotz verschiedener Strukturprogramme in den letzten Jahren vor Konkurs - sie verschlangen mehr als 200 Millionen DM - wurden zuletzt, bei einem monatlichen Umsatz von 70 Millionen, monatliche Verluste von rund 10 Millionen und mehr eingefahren. Dies führte per 16.4.87 zu Passiva in Höhe von rund 900 Millionen DM bei Aktiva in Höhe von rund 270 Millionen DM, so daß sich eine Überschuldung von 630 Millionen DM errechnete."<sup>33</sup> Vor diesem Hintergrund wurde in den folgenden Monaten der Wert der Anlagen bilanziell erhöht, um kurzfristig den Maxhütte-Betrieb aufrechtzuerhalten, und es wurden Verluste ausgeglichen, um die kurzfristige Weiterführung zu gewährleisten.

Die Landesregierung unterstützte und förderte diese Maßnahmen mit dem Zweck, den Konkurs der Maxhütte - die, bildhaft ausgedrückt, "nur noch ein vor sich hintaumelnder

---

<sup>33</sup> Am 30.5.1989 auf einer gemeinsamen Veranstaltung von Universität und Industrie- und Handelskammer Regensburg. Aus: Schriftenreihe der IHK Regensburg, Heft 13, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 513 f.

Fast-Leichnam war" (Achten 1991, S. 85) - hinauszuzögern, um die Zeit bis nach der Bundestagswahl im Januar 1987 zu überbrücken. Kommentar der Wirtschaftswoche vom 25.1.1987: "Die Konkursdrohung ist genau terminiert: auf die Bundestagswahl am 27. Januar. Präziser: auf den Termin des Landesvaters."

Es muß davon ausgegangen werden, daß die Landesregierung ein Interesse hatte, die Maxhütte auch nach einem möglichen Konkurs weiterzuführen. Anders gesagt: Es blieb ihr angesichts der strukturellen Probleme der Oberpfalz auch keine andere Wahl. Dabei erscheint es wahrscheinlich, daß sie in die Konkursplanungen eingeweiht war. Der Konkurs sollte schließlich eine altlastenfreie Weiterführung der Maxhütte ermöglichen. Allerdings wäre er der Bayerischen Landesregierung kurz vor der Wahl sehr ungelegen gekommen. Deshalb ging es ihr zunächst auch darum, das schwer angeschlagene Unternehmen über diesen Zeitpunkt hinaus zu sichern. Die dabei angewandten Mittel bekräftigten den Verdacht, daß insbesondere der Wahltermin eine herausragende Rolle spielte.

Die Interessenvertretung geriet dadurch in ein Dilemma. Einerseits glaubte kaum jemand an einen Konkurs, andererseits war der Interessenvertretung die prekäre wirtschaftliche Lage der Maxhütte sehr wohl bekannt und bewußt. So mußte man zum einen die im folgenden beschriebenen Maßnahmen zur Liquiditätssicherung mittragen, zum anderen aber auf ihre Kurzfristigkeit verweisen, da sie keinen substantiellen Beitrag zur Strukturverbesserung brachten. Die Kritik setzte diese Maßnahmen zwar angesichts des Wahlkampfes auch dem Verdacht der Wahltaktik aus; innerbetrieblich wurden sie jedoch wenn schon nicht mitgetragen, so doch geduldet.

### **3.1 Die Verzögerung des Konkurses**

#### **3.1.1 Verkauf von Maxhütte-Grundstücken an die Landesregierung**

Noch im Juli 1986 war ein Dringlichkeitsantrag der SPD-Landtagsfraktion, in dem die Übernahme von nicht betriebsnotwendigen Grundstücken durch den Freistaat Bayern gefordert worden war, mit dem Hinweis auf das Haushaltsrecht abgelehnt worden.

Am 7.1.1987 traf in der Bayerischen Staatskanzlei die Nachricht des Maxhütte-Vorstandes ein, daß die Zahlungsunfähigkeit der Maxhütte unmittelbar bevorstünde und die Löhne für Januar nicht mehr bezahlt werden könnten (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 435). Ministerpräsident Strauß bekräftigte daraufhin noch einmal, daß der Stahlstandort Mittlere Oberpfalz "für die CSU und die Bayerische Staatsregierung nicht zur Disposition"<sup>34</sup> stehe. Noch am selben Tag beschloß der Landtag einen Gesetzentwurf,

---

<sup>34</sup> Aus einer Rede des Ministerpräsidenten Strauß vom 15.1.1987 in Sulzbach-Rosenberg; zit. nach ebd., S. 436.

"auf Grund dessen der Maxhütte nicht betriebsnotwendige Grundstücke zu einem Preis von 52 Millionen DM abgekauft werden".<sup>35</sup> Tatsächlich waren diese altlastenverseuchten Grundstücke von unabhängigen Wirtschaftsprüfern auf nur 7 Mio. DM geschätzt worden. Zur finanziellen Unterstützung für den regionalen Hauptarbeitgeber wurden die Subventionsbestimmungen umgangen und der bayerische Ministerpräsident (der "Retter der Maxhütte")<sup>36</sup> nutzte diesen Grundstückskauf zehn Tage vor der Bundestagswahl öffentlichkeitswirksam in Sulzbach-Rosenberg.

### **3.1.2 Die bilanzielle Aufwertung der Erzgrube Leonie**

Das Bilanzierungsrecht sieht nicht vor, eine Wertsteigerung von Immobilien zu verbuchen. Aufgrund der schlechten Stahlkonjunktur und der ständig steigenden Maxhütte-Verluste wurde jedoch der Wert der Erzgrube Leonie bilanziell erhöht, indem auch der Wert des noch nicht gehobenen Erzes in die Bilanzen mitaufgenommen wurde. Hierfür wurde von den Anteilseignern der Maxhütte "die Grube Leonie und das unter der Erde vermutete Erz verkauft, weiterverkauft und schließlich wieder zurückgekauft", und zwar an "über ein halbes Dutzend Tochterfirmen in der Bundesrepublik und den Niederlanden" (Achten 1991, S. 81 f.). Danach wurde die Erzgrube Leonie mit 100 Mio. DM mehr bilanziert und hatte nun einen Buchwert von 160 Mio. DM. Die Wirtschaftsprüfer Grünewälder & Partner, die auch für die Klöckner-Werke AG arbeiteten, hatten gegen diese buchhalterisch bedenkliche Transaktion keine Einwände.

### **3.1.3 Die Folgen der bilanziellen Aufwertung**

Bereits ein halbes Jahr nach dieser bilanziellen Aufwertung, im April 1986, verschlechterte sich die Stahlkonjunktur erneut. Die Preise sanken beispielsweise für Betonstahl um 25 % und die Ergebniseinbrüche der Maxhütte waren drastisch (vgl. Der Neue Tag vom 12.6.1986). "Die Maxhütte geriet in die Kostenschere. (...) Weniger Stahl heißt weniger Erz. Weniger Erz heißt steigende Kosten, weil bei Unterauslastung unrentabel gearbeitet wird" (Achten, 1991, S. 83). Die Folge hiervon: Während die Preise für importiertes Erz rapide sanken und bei 160 DM pro Tonne lagen, verteuerte sich das Leonie-Erz auf 220 DM pro Tonne. "Und es kam noch schlimmer: Die Unternehmensdaten zeigten, daß die Qualität des Erzes (..) abnahm. Dafür stieg der Schwefelgehalt - der wiederum die Kosten treibt" (ebd.).

Bisher hatte sich Maxhütte-eigenes Erz als Kostenvorteil ausgewirkt, da die Transportkosten niedriggehalten werden konnten. Dieser Vorteil entfiel nun und der Preis für Leonie-Erz lag sogar über Importerz aus Brasilien. Das Fazit der bilanziellen Aufwer-

---

35 Ebd.

36 Ebd., S. 438.

tung war die weitere Entwertung der gesamten Anlagen: Die Erzgrube stand mit 160 Mio. DM Buchwert in der Bilanz der Maxhütte, war aber faktisch wertlos. Zudem sank mit Auslastung der Kapazitäten die Produktivität weiter.

Nach Ansicht des Maxhütte-Vorstandsvorsitzenden, Joachim Oberländer, hing die weitere Zukunft des Stahlstandorts von einer "Rationalisierung um jeden Preis" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 18.2.1987) ab. Sein erster Schritt dazu war (nachdem im März 1987 verschiedene Betriebsvereinbarungen gekündigt worden waren) am 9.4.1987 die Ankündigung, daß die Belegschaft um 2000 Beschäftigte reduziert und die Erzgrube Leonie geschlossen werden müsse: "Hilfe ist von den Gesellschaftern, auch von Klöckner, nicht zu erwarten, die befinden sich selber auf der Intensivstation. (...) Für uns geht es nur um eines, ums blanke Überleben. (...) Ich werde dem Aufsichtsrat die Schließung der Grube Leonie vorschlagen, die dann am 28. April wohl geschlossen werden dürfte."<sup>37</sup>

Noch einmal ein kurzer Blick auf die Bilanz: "Ein Abschreibungsbedarf von 250 Mio. DM entstand, dazu kam ein Verlustvortrag von 30 Mio. DM und ein geschätzter Jahresverlust von 60 Mio. DM. 'Wert' war die Maxhütte aber nach Abzug ihrer sonstigen Schulden nur noch gerade 192 Mio. DM."<sup>38</sup>

### **3.2 Die Eröffnung des Maxhütte-Konkurses im April 1987 und die Interessen der Akteure**

Am 16.4.1987 erfolgte die Eröffnung des Konkursantrags<sup>39</sup>; den Antrag auf Massenentlassungen hatte der Maxhütte-Vorstand bereits im November 1986 beim Landesarbeitsamt Nürnberg gestellt (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 443 f.).

Zum Zeitpunkt des in der Öffentlichkeit als "merkwürdig" wahrgenommenen Konkurses betrug die Überschuldung der Maxhütte 630 Mio. DM. Die Prüfung der Finanzsituation durch den Düsseldorfer Konkursverwalter Heinrich von der Beek dauerte nur eineinhalb Stunden. Unterzeichnet wurde der Konkursantrag vom Maxhütte-

---

<sup>37</sup> Auf einer Sondersitzung des Amberg-Sulzbacher Kreistags, zit. nach Nürnberger Nachrichten vom 1.4.1987.

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> Voraussetzung dafür, daß ein Antrag auf Konkurs zugelassen wird, ist die Glaubhaftmachung der Forderung der Gläubiger und/oder der Zahlungsunfähigkeit des Schuldners. Das deutsche Konkursrecht beinhaltet die Loslösung des Unternehmens von seinen Anteilseignern. Dabei wird die Konkursmasse liquidiert, um die Interessen der Gläubiger befriedigen zu können. Dies ist die Aufgabe des gerichtlich bestellten Konkursverwalters, der in seinen Entscheidungen vom Einverständnis der Gläubiger abhängig ist. Ein Konkursverfahren ist damit auf die Liquidierung der Vermögenswerte zur Befriedigung der Gläubigerinteressen ausgerichtet. Eine Weiterführung nach einem Konkurs geschieht im Rahmen einer sog. "Auffanggesellschaft". Diese wird von neuen Kapitalgebern und mit dem Einverständnis der Gläubiger geführt.

Vorstandsvorsitzenden sowie dessen Arbeitsdirektor. Anwesend war zudem ein Berater des bayerischen Ministerpräsidenten.

Die Börsenzeitung vom 21.4.1987 kommentierte: "Schlechterdings ungewöhnlich ist die Tatsache, daß der Antrag auf Eröffnung des Konkurses von Joachim Oberländer (...) und dem Arbeitsdirektor Manfred Leiss (...) gestellt wurde, ohne daß - soviel man bisher weiß - die beiden anderen Vorstandsmitglieder, noch der Aufsichtsratsvorsitzende Herbert Gienow, noch der gesamte Aufsichtsrat und auch nicht die übrigen Gesellschafter von diesem (...) Schritt unterrichtet waren."

Abgesehen vom Aufsehen, der Empörung und der Fassungslosigkeit, die sie in der Öffentlichkeit hervorrief, war die Konkursöffnung korrekt (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 18.4.1987; Der Neue Tag vom 22.4.1987; Mittelbayerische Zeitung vom 18.4.1987). Unabhängig von den jeweiligen Einschätzungen über das Zustandekommen des Konkurses und die Motive der Beteiligten wurden die Interessen der am Konkurs beteiligten und von ihm betroffenen Akteure deutlich. Die bisherigen Maxhütte-Anteilseigner wollten ihre Maxhütte-Anteile abgeben. Der Vorstandsvorsitzende der Klöckner-Werke AG, Herbert Gienow, hatte diesen Rückzug bereits 1983 angekündigt: "Bei allem Verständnis für die bayerische Strukturpolitik können wir unsere unternehmerischen Entscheidungen nicht nach deren Maximen ausrichten" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 14.1.1983). Gleichzeitig wurde eine Verbesserung der eigenen Ertragslage angestrebt.

In allen Vorstandsetagen der bundesdeutschen Stahlkonzerne wäre die Stilllegung der Maxhütte unter Konkurrenzgesichtspunkten begrüßt worden, da sie einem unternehmensübergreifenden Kapazitätsabbau im Bereich der Profilstähle gleichgekommen wäre. Die amtierende Maxhütte-Geschäftsführung wollte das Unternehmen vom Einfluß der bundesdeutschen Stahlkonzerne loslösen, um dann zu rationalisieren und umzustrukturieren und die Produktivität zu erhöhen - wohl auch mit der Intention, der Belegschaft und der Öffentlichkeit zu verdeutlichen, daß nicht sie am Konkurs der Maxhütte die Schuld trug.

Die Gläubiger nahmen "auch aus politischen Erwägungen von einer Liquidation der Maxhütte Abstand" (Arp 1989, S. 28) und waren darüber hinaus an einer Weiterführung interessiert. Die Sicherungsgläubiger (Banken und Lieferanten) und die Gläubiger mit bevorrechtigten Forderungen (Arbeitnehmer, Sozialversicherungsträger und das Finanzamt) bestanden nicht auf der sofortigen Erfüllung ihrer Forderungen, weil die Maxhütte keine reale Kapitalmasse mehr hatte. Der Maxhütte-Konkurs war massearm, so daß die Forderungen gar nicht erfüllt werden konnten. Erst eine positive Ertragslage hätte die Befriedigung ihrer Interessen ermöglicht.

Die Landesregierung war nach wie vor am Erhalt der regionalen Hauptarbeitgeberin bzw. der Kontrolle über ihren sukzessiven Bedeutungsverlust interessiert. Dies war nur realisierbar, wenn für Konkursverwalter, Gläubiger und Banken Aussicht auf die Wiederherstellung der Kreditfähigkeit und damit auch eine positive Ertragslage bestand.

Am 18.3.1983 hatte der Vorstandsvorsitzende der Klöckner-Werke AG, Herbert Gienow, bereits im Handelsblatt darauf hingewiesen, daß die Maxhütte als Folge des Strukturwandels umstrukturiert werden müsse: "Falls die Bayerische Landesregierung ein anderes Konzept verfolgt, muß sie (...) die Differenz bezahlen." Und weiter an die Adresse des bayerischen Wirtschaftsministers: "Wenn Sie weiterhin in der Oberpfalz Stahl kochen wollen, muß Ihnen dieses Hobby schon einiges Geld wert sein" (Süddeutsche Zeitung vom 17.10.1986). Daran hatte sich nichts geändert.

Die Erklärung der Bayerischen Staatskanzlei, die noch am Tag der Konkurseröffnung abgegeben wurde, stützt die These, daß die Staatsregierung an einer Weiterführung der Maxhütte interessiert und der Konkurs quasi als Neuanfang konzipiert war: "Ministerpräsident Strauß hat sofort nach Bekanntwerden der Eröffnung des Konkursverfahrens bei der Maxhütte Finanzminister Streibl und Wirtschaftsminister Jaumann beauftragt, im Interesse der betroffenen Arbeiter alle Anstrengungen zu unternehmen, damit der Stahlstandort Oberpfalz erhalten bleibt und das Unternehmen Maxhütte jetzt auf eine solide finanzielle Grundlage gestellt wird. Der Ministerpräsident betonte, daß der Betrieb der Maxhütte ohne Unterbrechung fortgeführt werden müsse. Mehr Arbeitsplätze als vorgesehen dürften jedoch keineswegs abgebaut werden. Der Ministerpräsident hat die beiden Minister gebeten, unverzüglich dafür zu sorgen, daß im Einvernehmen und in enger Zusammenarbeit mit dem Konkursverwalter eine Auffanggesellschaft gegründet und die Existenz der Maxhütte gewährleistet wird" (zit. nach: Duschinger, Zierer 1990, S. 451).

Konkursverwalter von der Beek teilte am 18.4.1987 mit, er rechne schon "für Ende April mit der Gründung einer neuen Gesellschaft" (ebd., S. 453). Diese Einschätzung teilte auch der Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Georg von Waldenfels: "Schon im Mai gibt es einen Weg für die Maxhütte" (Der Neue Tag vom 23.4.1987). Und der Maxhütte-Vorstandsvorsitzende Joachim Oberländer: "Nach einer kurzen Anlaufphase von vielleicht zwei bis drei Monaten" könne die Maxhütte "aus den roten Zahlen sein" (Süddeutsche Zeitung vom 30.4.1987).

Das Verhalten der Vertreter der Bayerischen Landesregierung läßt keinen Zweifel daran, daß sie die Maxhütte-Weiterführung wollten: Bereits fünf Tage nach Konkurseröffnung traf sich der bayerische Wirtschaftsminister Jaumann mit Konkursverwalter von der Beek. Anschließend fanden Gespräche mit Vertretern der Bundesregierung und den Gläubigerbanken statt (vgl. Duschinger, Zierer 1990, S. 449). Am 12.5.1987 erhielt

Ministerpräsident Strauß die Zustimmung des Bundeswirtschaftsministers Bangemann, selbständig mit der EGKS-Kommission in Verhandlung treten zu können, und die Kreditanstalt für Wiederaufbau sicherte ihre Bereitschaft zu, sich an der finanziellen Sanierung der Maxhütte zu beteiligen (vgl. Der Neue Tag vom 18.5.1987).

Eine Staatsbeteiligung an der Maxhütte lehnte die Landesregierung zu diesem Zeitpunkt noch ab. Sie hatte allerdings keine ordnungspolitischen Bedenken, sondern war davon überzeugt, daß mit der Vorlage eines tragfähigen Konzeptes ein schneller Rückzug aus der Konkursabwicklung möglich wäre. Wirtschaftsminister Jaumann erklärte am 30.4.1987 in einer Wirtschaftsausschußsitzung des Bayerischen Landtags: "Zur langfristigen Sicherung der Maxhütte ist eine Auffanggesellschaft notwendig. Dazu brauchen wir ein schlüssiges und tragfähiges Konzept darüber, wie eine neue Maxhütte bei den besonderen Gegebenheiten des Stahlmarktes wettbewerbsfähig gemacht werden kann. (...) Wenn wir ohne ein tragfähiges Konzept handeln, dann stehen wir und die Menschen in der Region binnen kurzer Zeit wieder vor der gleichen Situation wie jetzt. (...) Daß im Interesse der Region ein möglichst großes Unternehmen mit möglichst vielen Beschäftigten angestrebt werden sollte, ist selbstverständlich. Es geht aber nicht um das Wünschbare, sondern um das Mögliche. Die Grenze wird durch das Erfordernis dauerhafter Rentabilität gezogen."<sup>40</sup>

Die Betriebsräte und die IG Metall auf Verwaltungsebene waren an einem langfristigen Standorterhalt mit möglichst vielen Beschäftigten interessiert und betrieben deshalb den Erhalt möglichst zahlreicher Arbeitsplätze und die durchgängige Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs während des Konkurses und danach. Radikale Aktionen, wie beispielsweise Betriebsbesetzungen, waren damit ausgeschlossen, da sie die Gefahr eines "Konkurses im Konkurs" erhöhten. Dies war sowohl ein politisches als auch betriebstechnisch wichtiges Signal gegenüber Konkursverwalter und Landesregierung und gewährleistete die Unternehmensweiterführung. An den Konkurs banden sich jedoch auch Hoffnungen, die eigenen Vorschläge (vgl. Kap. 2, Abschnitt 3) bei der Neustrukturierung und Weiterführung der Maxhütte durchzusetzen.

Als letzte Lösung galt für die Arbeitnehmervertretung die Abfederung und Verzeitlichung des Arbeitsplatzabbaus durch die Aushandlung von Sozialplänen oder anderer Maßnahmen, die geeignet waren, diesen Abbau für die Betroffenen akzeptabel zu machen.

---

<sup>40</sup> Der bayerische Staatsminister für Wirtschaft und Verkehr, Anton Jaumann, im Plenum des Bayerischen Landtags am 30.4.1987, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 464.



### **3.3 Weiterführung trotz Konkurs - Initiativen der Geschäftsführung und der Landesregierung**

Der Konkurs, dessen Eintritt die wenigsten - und die Interessenvertretung und die Beschäftigten zuletzt - erwartet hatten, aber auch die sich abzeichnende Bereitschaft der beteiligten und betroffenen Akteure, der Maxhütte einen "Neuanfang" zu ermöglichen, machte erneute konzeptionelle Anstrengungen notwendig. Insbesondere drei Weiterführungskonzeptionen bestimmten die Diskussionen nach dem Konkurs: das Konzept der noch amtierenden Geschäftsführung, das sogenannte Oberländer-Konzept, die Planungen der Landesregierung, die sich auf verschiedene Gutachten zu den vorgelegten Konzeptionen stützten und im sogenannten Hayek-Gutachten kulminierten, und das von der Interessenvertretung vorgelegte "Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept".

#### **3.3.1 Das Oberländer-Konzept**

Konkursverwalter von der Beek legte bereits am 28.4.1987, also 12 Tage nach der Konkursöffnung, ein Weiterführungskonzept vor. Erstellt vom Maxhütte-Vorstandsvorsitzenden, Joachim Oberländer, und dessen Arbeitsdirektor, Manfred Leiss, war es ein Versuch, das bayerische Stahlwerk vom Einfluß der bundesdeutschen Stahlkonzerne und ihren Umstrukturierungskonzeptionen zu lösen. Bereits 1983 hatte Herbert Gienow jedoch daran erinnert, daß auch die Maxhütte in die Umstrukturierung der Stahlindustrie eingebunden ist: "Die Oberpfalz ist kein Natursschutzpark" (Der Neue Tag vom 4.5.1983).

Schwerpunktmäßig konzentrierte sich das sog. "Oberländer-Konzept" darauf, daß "der größte Teil der betroffenen Stahlarbeiter" in der Neuen Maxhütte wieder Arbeit finden sollte: "Die Aussichten dafür sind zur Stunde gut. Allerdings muß in einigen Bereichen Personal abgebaut werden, um den Großteil der Arbeitsplätze zu erhalten" (Konkursverwalter von der Beek, zit. nach: Der Neue Tag vom 18.4.1987). Die zentralen Probleme der Maxhütte (hoher Personalstock, unausgelastete Anlagen und eine zu geringe Investitionstätigkeit) waren allerdings nicht beschäftigungspolitischer Natur, sondern lagen im betriebswirtschaftlichen Bereich. Zugeschnitten auf die Interessen der Landesregierung bot das vorliegende Konzept keine Möglichkeit der "sozial-konformen Krisenbewältigung auf kapitalistischer Grundlage" (Esser, Fach, Fäth 1983, S. 99). Wirtschaftsminister Anton Jaumann im Wirtschaftsausschuß des Bayerischen Landtags am 29.5.1987: "Hayek hat dem Oberländer-Konzept schwerwiegende Mängel attestiert: u.a. einen zu kostenaufwendigen Personalstand, zu niedrigen Ansatz für den Kapitaldienst, keine Berücksichtigung unausweichlicher Investitionen usw." (zit. nach: Duschinger, Zierer 1990, S. 465).

Bereits zwei Tage nach seiner Veröffentlichung wurde das Konzept als nicht realisierbar verworfen, da - so der bayerische Wirtschaftsminister<sup>41</sup> - die Banken unter keinen Umständen zur Finanzierung bereit waren: Der Personalstand von ca. 3200 Beschäftigten, von dem Oberländer ausging, war zu hoch und die Konzeption ließ nach den Berechnungen der von Banken hinzugezogenen internationalen Unternehmensberatung Hayek-Engineering AG Verluste von jährlich 30,5 Mio. DM erwarten.

In der Retrospektive muß unterstellt werden, daß Landesregierung, Konkursverwalter sowie Oberländer und Leiss die Möglichkeit nicht einkalkuliert hatten, daß das Weiterführungskonzept von den Banken abgelehnt werden könnte. Offensichtlich bestanden bei den Initiatoren zu keiner Zeit Zweifel an dessen Realisierung. Deshalb sah die Konzeption auch keine Variation, Absicherung oder Alternative für den Fall des Scheiterns vor.

Das Urteil der Banken veränderte die Handlungsbedingungen der Landesregierung von Grund auf: Ohne Basiskonzept war auch die Möglichkeit der schnellen Abwicklung nicht mehr gegeben. Der Faktor Zeit war aber als grundsätzlich feste, kalkulierbare Größe eingeplant worden.

### **3.3.2 Vermeidung eines "Konkurses im Konkurs" - die Politik der Landesregierung**

Das Scheitern des Oberländer-Konzeptes erhöhte die Gefahr eines "Konkurses im Konkurs". Die regionalwirtschaftlichen und sozialpolitischen Folgen im Fall einer Maxhütte-Stillegung erschienen der Landesregierung nach wie vor politisch nicht tragbar. Ihr Handeln wurde auch von den Auswirkungen der politischen Fehlkalkulation hinsichtlich der Akzeptanz der WAA in Wackersdorf bestimmt. Die Auseinandersetzungen um die WAA dauerten bereits mehrere Jahre und entwickelten sich für die Regierung zunehmend negativ. In den Augen der Öffentlichkeit versuchte sie nämlich, die Oberpfälzer Bevölkerung für die atomare WAA "reifzuschießen" (Nürnberger Nachrichten vom 2.4.1983).

Mit dem Motto "Maxhütte Ja! WAA Nein!" identifizierte sich die Bevölkerung bis weit ins christlich-konservative Lager hinein, verwies sie doch auf die Hauptprobleme der Region. Obwohl keine anderen Ersatzarbeitsplätze zu den WAA-Arbeitsplätzen in Aussicht standen, lehnte die Bevölkerung die WAA ab und entzog der Regierungspartei das Vertrauen. Die Folgen bei der Landtagswahl 1987: hohe Verluste von Wahlstimmen und Direktmandaten, Gewinne für die Opposition. Die Gefahr von politisch unter Um-

---

<sup>41</sup> Ders. am 4.6.1987 bei einer Wirtschaftsausschußsitzung des Bayerischen Landtags, zit. nach: Duschinger, Zierer 1990, S. 464 f.

ständen noch weitreichenderen Fehlkalkulationen vermied die Landesregierung. Deshalb gewährleistete sie die Weiterführung der Maxhütte im Konkurs und überbrückte die Zeit bis zur Vorlage eines neuen Konzeptes bzw. bis zum Zustandekommen der Auffanglösung.

Die Maxhütte erwirtschaftete zu Beginn der Konkursöffnung Verluste zwischen 3 und 4 Mio. DM monatlich (Mittelbayerische Zeitung vom 13.7.1987). Dies machte einen Überbrückungskredit erforderlich, der von der Bayerischen Vereinsbank beantragt wurde. Als Bürgin trat im Namen der Bayerischen Landesregierung die Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung auf. Damit verstieß sie gegen die Subventionsbestimmungen der EGKS-Kommission. Als die Kommission mit einem Verfahren wegen Verdachts auf unerlaubte Beihilfegewährung drohte, zog die Landesregierung ihre Bürgschaft nachträglich zurück und der Kredit wurde über "Mittel aus dem Verkauf von Geschäftsanteilen der Maxhütte an eine andere Firma zurückgezahlt" (Arp 1989, S. 45).

Bei den nachfolgenden, immer zur Monatsmitte notwendig werdenden Krediten wurden die EG-Subventionsrichtlinien umgangen, indem die Banken auf staatliche Bürgschaften verzichteten und sich statt dessen durch Sicherungsübereignungen und Forderungsabtretungen absicherten.

Mit dem Scheitern des "Oberländer-Konzeptes" stand auch Konkursverwalter von der Beek zur Disposition. Es wurde ein Sanierer gesucht, der bereits entsprechende professionelle Erfahrungen in der Konkursabwicklung hatte. Dies kam auch dem Maxhütte-Betriebsrat entgegen, der von der Beek nach dessen Ankündigung, die Grube Leonie zu schließen, sein Mißtrauen ausgesprochen und ebenfalls "einen Profi-Verwalter, der von den Banken und der Bayerischen Staatsregierung akzeptiert wird" ("Hüttenfeuer" vom 10.6.1987), gefordert hatte. Am 11.6.1987 wurde der Rechtsanwalt und ehemalige Coop-Sanierer Jobst Wellensiek zum neuen Konkursverwalter bestellt.

### **3.4 Das Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept - Strategie der Interessenvertretung**

Der unerwartete und von den meisten Betroffenen nie für möglich gehaltene Konkurs der Maxhütte im April 1987 schuf hinsichtlich der bisherigen konzeptionellen Überlegungen der Arbeitnehmervertretung zur Zukunft der Maxhütte eine völlig neue Situation.

Wiederum kurzfristig mußte nach Möglichkeiten gesucht werden, die einen Neuanfang bzw. eine Weiterführung der Maxhütte erlaubten, nachdem deutlich geworden war, daß sich die Diskussion um einen Neuanfang zunehmend auf die stahlimmanenten Konzepte verengte, d.h. auf jene Konzepte, die sich ausschließlich auf die künftige Anlagenstruk-

tur der Maxhütte konzentrierten. Hierzu gab es im Recyclingkonzept, das Betriebsrat und IG Metall sofort wieder in die Debatte brachten, nur implizite Aussagen. Dabei galt es, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten, Auffangmöglichkeiten für die zu entlassenden Stahlarbeiter zu finden und dies mit einem langfristig wirksamen Konzept zur regionalen Umsteuerung der Wirtschaftsstruktur zu verbinden. Diesen Anforderungen der Arbeitnehmervertretung und der Gewerkschaften sollte mit dem "Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept" (IMU 1987) - das landläufig unter dem Namen "IMU-Konzept" bekannt wurde - Rechnung getragen werden.

Dieses Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept wurde auf einer von der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall ausgerichteten Regionalveranstaltung am 30.7.1987 der Öffentlichkeit vorgestellt, nachdem es seit seiner Fertigstellung am 2.7.1987 in der politischen Öffentlichkeit zirkulierte und bereits am 3.7.1987 der Bayerischen Staatsregierung vorgelegt worden war. Zu diesem Zeitpunkt lagen jedoch bereits das "Oberländer-Konzept" (vgl. Maxhütte-Konzept I/1987) sowie das Gutachten des Unternehmensberaters Hayek und dessen eigene konzeptionelle Vorstellungen zur Weiterführung der Maxhütte vor (vgl. Abschnitt 3.).

### 3.4.1 Maximen einer zukunftsweisenden Restrukturierung

Das Konzept wollte sich nicht, so ist der Einleitung zu entnehmen, "(...) neben andere bisher vorliegende 'stahlimmanente' Konzepte einreihen, sondern (...) darüber hinaus Möglichkeiten des Umbaus unter regional-strukturellen Gesichtspunkten aufzeigen. Aus der Kritik an vorliegenden unternehmerischen Konzepten (...) wird damit ein Vorschlag unterbreitet, der sich gegen das relativ statisch und eher oberflächlich vorgetragene, rein ertragsorientierte Denken, das in diesen Konzepten zum Ausdruck kommt, wenden" (IMU 1987, S. 7).

Zusammenfassend sah das Konzept folgende Bausteine vor (ebd., S. 12 f.):

- **Gründung einer Maxhütte-Auffanggesellschaft**, die unter Aufrechterhaltung der Produktpalette und Fertigungstiefe das Stahlwerk, die Weiterverarbeitungseinrichtungen in Sulzbach-Rosenberg und Haidhof sowie die Berufsbildungszentren umfassen sollte. Dabei war geplant, die Stahlerzeugung auf E-Ofen-Technologie umzustellen, um die "Schrottentsorgungsfunktion" der Maxhütte zu verstärken.<sup>42</sup> Die Abkehr vom Massenstahl hin zu höherwertigen Güten, wie bereits im Recyclingkonzept vorgeschlagen, sollte konsequent vorangetrieben werden. Die notwendigen Umbauten und Modernisierungen sowie der Abbau von Altlasten (Schlackensand,

---

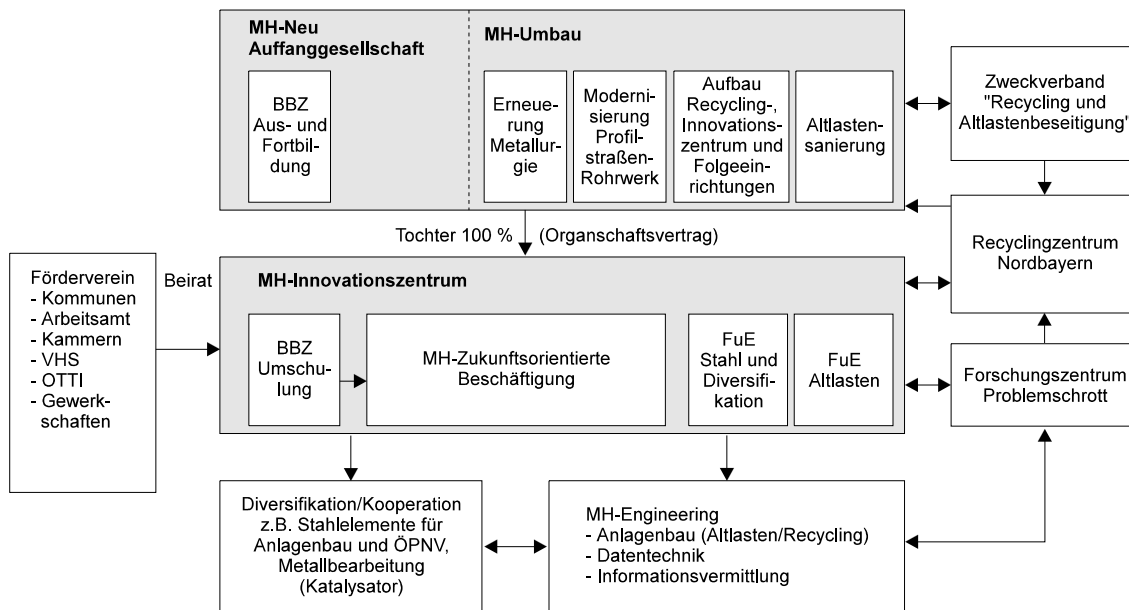
42 Vgl. Konzept: Recyclingzentrum Maxhütte.

Gichtschlamm etc.) sollten soweit wie möglich durch eine Abteilung "Maxhütte-Umbau" durchgeführt werden.

- **Gründung einer Tochtergesellschaft "Maxhütte-Innovationszentrum"** durch den Geschäftsführer der Auffanggesellschaft (= Konkursverwalter), um die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zusammenzufassen. Diese sollten den Umbauprozess wissenschaftlich-technisch unterstützen und optimieren und neue Unternehmensaktivitäten vorbereiten. Die Arbeitnehmer würden in Berufsbildungszentren - entsprechend ausgebaut und öffentlich gefördert - durch Umschulung auf diese Bereiche vorbereitet werden und während dieser Zeit in der Abteilung "zukunftsorientierte Beschäftigung" - und somit Beschäftigte der Maxhütte - bleiben. Damit wurde der Gedanke der Beschäftigungsgesellschaft aufgegriffen, wie er auch in der Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Beschäftigungsgesellschaft Stahl formuliert worden war (vgl. Bosch, Neumann 1991; IG Metall 1987).
- **Gründung eines Fördervereins "Maxhütte-Innovationszentrum"**, um die regionale Mitsprache zu sichern und einen Beirat für diese Institution zu bestimmen. Als Mitglieder waren die Kommunen, Arbeitsämter, Kammern, Gewerkschaften, das OTTI und andere regional bedeutsame Institutionen vorgesehen.
- **Gründung eines "Zweckverbands Recycling und Altlastenbeseitigung"** durch Kommunen und Land unter Mitwirkung regional ansässiger Unternehmen. Zunächst war dieser Zweckverband als Auftraggeberinstitution für den Aufbau des Recyclingzentrums und den Abbau von Altlasten vorgesehen. Er sollte dann zum Träger eines der Maxhütte angegliederten, aber rechtlich selbstständigen "Recyclingzentrums Nordbayern" zur Erfassung und Aufbereitung eisenhaltiger Schrotte werden und ein staatliches Forschungszentrum sollte die Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für die Schrottaufbereitung für Problemschrott übernehmen.
- **Gründung einer "Maxhütte-Engineering"**, um frühzeitig Weichen für neue Unternehmensaktivitäten zu stellen, die aus den Umbauerfahrungen und den Entwicklungen des Innovationszentrums hervorgehen.
- **Kooperation mit regional ansässigen Unternehmen**, um Produktdiversifikation zunächst in Richtung der Stahlverarbeitung, insbesondere im Anlagenbau (Rauchgasreinigung, Müllsortierung und -transport), zu betreiben.

Das Konzept sah vor, aus den vorhandenen Potentialen heraus neue (Ersatz-) Arbeitsplätze in den Bereichen Recycling, Altlastensanierung, Anlagenbau und Metallbearbeitung zu schaffen. Damit unterschied es sich deutlich von den übrigen vorgelegten Wei-

terführungskonzeptionen (Maxhütte-Konzept I, Hayek, Korf<sup>43</sup>), die einzig auf die bisherigen Geschäftsfelder rekurrierten und keinen Gedanken an die Zukunft der Opfer des dadurch bedingten Arbeitsplatzabbaus verschwendeten.



**Schaubild 6:** Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept

### 3.4.2 Finanzierung, Arbeitplatzeffekte und Einsparungen

Das IMU-Konzept orientierte sich, was die Restrukturierung des Stahlbereichs betraf, am Oberländer-Konzept (vgl. Maxhütte-Konzept I/1987). Es sah Investitionen von rund 370 Mio. DM vor, insbesondere zur Errichtung der E-Öfen und zur Modernisierung des Walzwerkes, des Rohrwerkes und der Haidhofer Kontistraße III. Damit waren zum Teil direkte Arbeitsplatzwirkungen vor Ort verbunden, da geplant war, einen Teil der Umbau- und Abbrucharbeiten durch das Maxhütte-Personal selbst vorzunehmen (Maxhütte-Umbau).

Für den Aufbau des Recyclingzentrums wurde ein Investitionsvolumen von 20 - 25 Mio. DM in der ersten Phase (nach einem Jahr) und weitere 20 Mio. DM für die notwendigen Aufbereitungsaggregate in der zweiten Stufe veranschlagt. Die Finanzierung war über Mittel aus dem 100 Mio. DM umfassenden Strukturprogramm des Freistaates

<sup>43</sup> Der Stahlindustrielle und Anlagenbauer Korf legte ebenfalls ein Übernahmekonzept vor, das jedoch einen vollständigen Umbau der Flüssigphase beinhaltet, um einen hohen Schrotteinsatz zu realisieren. Die Hochöfen sollten durch einen Kupolofen (vgl. auch Kap. 4) ersetzt werden, die KMS-Konverter durch zwei "Energieoptimierungs-Öfen" (EOF), die von der Korf-Lurgi-Stahl-Engineering GmbH entwickelt worden und seit mehreren Jahren in Brasilien im Einsatz waren. Die Walzwerke in Haidhof und das Rohrwerk sollten modernisiert, das Personal auf 2.000 Beschäftigte abgebaut werden. Bei unveränderter Produktpalette, aber höheren Güten sollten 780.000 Jahrestonnen Fertigprodukte erzeugt werden (vgl. Übernahme-Konzept 1987).

Bayern, der übrigen am Zweckverband zu beteiligenden Institutionen und über Strukturhilfen der EG vorgesehen. Maßnahmen zur Sanierung der Altlasten konnten über Mittel der Gemeinschaftsaufgabe finanziert werden und für den Aufbau des Forschungszentrums Problemschrott hatte der Landtag, auf Antrag der Grünen und mit Unterstützung der SPD, bereits rund 10 Mio. DM in Aussicht gestellt. Durch die spezifische Struktur der Auffanglösung sollte auch die Einwerbung unterschiedlicher Fördermittel (Bund, EG, Land etc.) ermöglicht werden. Außerdem wurde eine auf Umbau und Innovation gerichtete Beteiligung des Freistaates Bayern als verträglich mit dem EG-Subventionskodex angesehen (vgl. IMU 1987, S. 10).

Die IMU-Konzeption sah vor, zunächst 3.400 Arbeitsplätze in der Stahlerzeugung und -verarbeitung zu erhalten, um die Anzahl dann in der Endstufe des Umbaus (1991/92) auf 2.740 bis 3.200 abzusenken. Folgende, nicht auf die direkte Stahlproduktion bezogene Maßnahmen wurden vorgeschlagen:

- Durch größtmögliche eigene Abwicklung des Umbaus war die Sicherung von 70 - 120 Arbeitsplätze vorgesehen, durch den Aufbau des Recyclingzentrums sollte sich diese Zahl auf mindestens 200 erhöhen.
- Im Recyclingzentrum selbst konnten nach einer Aufbauzeit von einem Jahr zunächst 80 bis 100 neue qualifizierte Arbeitsplätze geschaffen werden, die sich dann in der Endausbaustufe auf rund 250 erhöhten.
- Bei der Maxhütte-Tochter "Innovationszentrum" waren ca. 90 Arbeitsplätze geplant.
- Die durch die vorgesehenen Rationalisierungsmaßnahmen freigesetzten Arbeitnehmer, die nicht in der Maxhütte-Umbau beschäftigt werden konnten und nicht aus Altersgründen oder freiwillig ausschieden, sollten im Innovationszentrum beschäftigt und auf neue Aufgaben umgeschult werden (vgl. ebd.). Damit waren die Sozialplankosten, die je nach Konzept zwischen 13,5 und 34 Mio. DM schwankten, weitestgehend einzusparen bzw. für die genannten arbeitsplatzschaffenden Maßnahmen zu nutzen.
- Die sozialen Folgekosten, die vom Vertrauensleutkörper der Maxhütte mit jährlich 207 Mio. DM bei einem Arbeitsplatzabbau von 3.500 Stellen<sup>44</sup> beziffert wurden, waren so vermeidbar.

---

<sup>44</sup> Dabei war nicht eingerechnet, daß nach Analysen des RWI jeder vernichtete Arbeitsplatz in der Eisen- und Stahlindustrie den Verlust von 1,5 bis 2 Arbeitsplätzen in anderen Bereichen nach sich zieht.

Es ist "(...) regionalwirtschaftlich gesehen unvernünftig und erheblich teurer, aus rein ertragsorientierten Gesichtspunkten Arbeitsplätze in erheblichem Umfang abzubauen (...), um dann mit Strukturmaßnahmen anzusetzen, deren Arbeitsplatzwirkung in der notwendigen Größenordnung aus Erfahrung anzuzweifeln sind (und) deren Zielrichtung nicht auf die bei der Maxhütte vorhandenen Qualifikationen abgestimmt werden (können)" (ebd., S. 33), lautete die Begründung der Autoren des Konzeptes für die vorgeschlagenen Maßnahmen.

### 3.4.3 Die Stellung des IMU-Konzeptes im Vergleich zu den anderen Vorschlägen

Das Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept wurde in einer Phase in die Auseinandersetzungen um den Fortbestand der Maxhütte eingebracht, als eben dieser insgesamt in Frage gestellt war und sich die Bayerische Staatsregierung offensichtlich bereits auf eine der Hayek-Varianten festgelegt hatte. Deutlich war bereits geworden, daß es der Staatsregierung vor allem an einer traditionellen Sanierung gelegen war. Hierfür waren staatliche Hilfen für strukturelle Maßnahmen zum Aufbau von Ersatzarbeitsplätzen in der Region vorgesehen, die jedoch nicht mit der Maxhütte verknüpft werden sollten. Um die darauf gerichteten Aktivitäten zu koordinieren, richtete das Bayerische Wirtschaftsministerium u.a. einen "Arbeitsstab Mittlere Oberpfalz" ein.

Das IMU-Konzept fand bei der Arbeitnehmerschaft und den Gewerkschaften große Zustimmung<sup>45</sup>, die auch von großen Teilen der Öffentlichkeit geteilt wurde. Anders als noch beim Recyclingkonzept, wurde es offensiv in die Bevölkerung getragen - so beispielsweise durch die Sonderausstellung im Rahmen des dreitägigen Solidaritätsfestes der Maxhütte-Beschäftigten im Oktober 1987. Auch die Oppositionsparteien im Bayerischen Landtag, SPD und Grüne, unterstützten es.

Auf der landespolitischen Ebene wurde die Auseinandersetzung um die Zukunft der Maxhütte jedoch v.a. unter ordnungspolitischem und betriebswirtschaftlichem Blickwinkel entlang der Hayek-Konzepte geführt.<sup>46</sup> Die regional- und strukturpolitischen und auch ökologischen Implikationen des Konzeptes, insbesondere die Schrottentsorgungsfunktion, blieben weitgehend ausgespart.

---

45 Vgl. z.B. die Resolution der 3. Ordentlichen Vertreterversammlung der IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg am 19.9.1987, Positionspapier der Arbeitnehmerseite zur Neuen Maxhütte. In: Achten 1991, S. 390 und S. 402 f.

46 Siehe bspw. Protokoll der 30. Sitzung des Bayerischen Landtags am 15. 7. 1987, S. 1912 ff.



### 3.5 Die Reaktionen auf das IMU-Konzept und seine Ablehnung (1987)

Die Bausteine wie Recyclingzentrum, Maxhütte-Umbau- und Innovationszentrum waren unabhängig von der Ausgestaltung der Erzeugungs- und Verarbeitungskonzeption umsetzbar, sofern diese überhaupt die eigene Stahlerzeugung beinhaltet hätte. Dieser relative Vorteil des Konzepts führte dazu, daß es immer wieder in die Diskussion gebracht werden konnte (s.u.) und offensichtlich auch innerhalb des Bayerischen Wirtschaftsministeriums konträr diskutiert wurde. So bezeichnete der bayerische Ministerpräsident Strauß in einem Schreiben an die Schüler und Schülerinnen des Sulzbach-Rosenberger Gymnasiums das Konzept als illusionär, wogegen die "Anstrengungen der Staatsregierung darauf gerichtet (sind), Lösungen zu verfolgen, die betriebstechnisch und betriebswirtschaftlich auch verwirklicht werden können" (F.J. Strauß in: Achten 1991, S. 372 f.). Dagegen gestand der Leiter des Arbeitsstabes "Mittlere Oberpfalz", Ministerialdirigent Wild, öffentlich zu, daß das Umbau- und Innovationskonzept beachtliche Überlegungen enthalte, die unter langfristigen Aspekten geeignet erschienen, weiterverfolgt zu werden (vgl. ebd., S. 390).

Bezeichnung	IST 2/87	1991/1992			
		MH- Vorstands- konzept	Hayek Variante III	Hayek Variante V	IMU Um- bau- u. In- novations- konzept
1. Hochofen/Konverter	5/3	-	-	-	-
2. E-Öfen (100 t - UHP)	-	2	0 (1)	1	1
3. Stranggußanlagen	S32/S19/ S13	S32/S24 (2)	nein	S32	S32/S24 (2)
4. Block- u. Profilwalzwerk	ja	ja (3)	ja (3)	ja (3)	ja (3)
5. Rohrwerk	ja	ja (3)	nein	nein	ja (3)
6. Haidhof Kontistraße	II/III	III (3)	III (3)	nein	ja (3)
7. Berufsbildungszentren	ja	nein	nein	nein	ja
8. Produktion Walzerzeugnisse t/p.a.	ca. 1 Mio.	780.000	720.000	360.000	≥ 780.000
9. Beschäftigte Stahlerzeugung u. -verarbeitung	3967 (4)	2740	1015	906	3400
10. Erforderliche Investitionen Stahlbereich in Mio. DM	-	370	130	160	370
11. Sozialplankosten in Mio. DM	-	13,5	32,5	34,0	-
12. Ersatzarbeitsplätze in Restrukturierungsphase	-	0	0	0	380 (5)
13. Umschulung einschließlich Leonie-AN	-	nein	nein	nein	ja
14. Produktdiversifikation und neue Unternehmensaktivitäten	-	nein	nein	nein	ja
15. Arbeitsplatzverlust gesamt (6)	(seit 1965 i. MH 5232)	3313	7970	8265	0
16. Gesamtgesellsch. Kosten (jähr.) in Mio. DM (7)	-	66	158	164	0
17. Arbeitslosenquote AA Sulzbach-Rosenberg (8)	17,4 %	23,2 %	32,2 %	32,2 %	≤ 17,4 %
(1) Zukauf von Vormaterial (Blooms und Knüppel)		(6) laut RWI kommen auf einen verlorenen Arbeitsplatz in der Eisen- und Stahlindustrie 1,7 Arbeitsplätze in anderen Bereichen			
(2) S24 ersetzt S19 und S13		(7) ohne Kosten durch den Verlust in anderen Bereichen (vgl. Fußnote 6)			
(3) Modernisierung der Anlagen		(8) unter ceteris-paribus-Bedingungen (Basis 2/87) - ohne Verlust von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen (vgl. Fußnote 6)			
(4) ohne Eschweiler, Leonie, Klöckner-Stahlforschung, Auszubildende					
(5) Recyclingzentrum, Innovationszentrum (ohne Umschulung), Forschungszentrum Problemschrott					

### Schaubild 7: Gegenüberstellung der Konzepte zur Restrukturierung der Maxhütte

Das Konzept der Arbeitnehmerseite kam von zwei Seiten unter Druck: zum einen von der betriebswirtschaftlichen Seite - was die Weiterführung der Stahlproduktion betraf - und zum anderen - die regional- und strukturpolitisch ausgerichteten Aspekte des Umbaus betreffend - von der ordnungspolitischen Seite. Da einerseits ein Infrastrukturprogramm für die Mittlere Oberpfalz beschlossen worden war, von dem nach Aussagen des

damaligen Wirtschaftsministers Anton Jaumann "Investitionsprogramme in Höhe von 560 Millionen DM vorzeitig durchgeführt werden können..." (Jaumann, Erklärung 1987, in: ebd., S. 342) und darüber hinaus von zusätzlich geplanten Investitionen (ohne WAA) von 700 Mio. DM die Rede war, kann die Ablehnung des IMU-Konzeptes nicht an fehlenden finanziellen Mitteln gelegen haben.

Das IMU-Konzept wurde zuallererst mit der Begründung abgelehnt, es sei betriebswirtschaftlich nicht darstellbar. Da es sich am Oberländer-Konzept orientierte, zog es gleichfalls die Kritik des von der Bayerischen Staatsregierung bestellten Gutachters Hayek auf sich. Daß das Hayek-Gutachten für das Konzept des Maxhütte-Vorstandes auf ein negatives Betriebsergebnis von -30,5 Mio. DM/Jahr kam - während dieser ein positives von +30 Mio. DM/Jahr errechnet hatte -, lag an den unterschiedlichen Annahmen, die in Konzept und Gutachten eingingen: Hayek ging von höheren Personalkosten und Abschreibungen aus, v.a. aber setzte er die Erlöse um 33 DM/Tonne niedriger an.<sup>47</sup>

Die Gutachten rekurrierten allein auf betriebswirtschaftliche Kriterien und blendeten die volkswirtschaftlichen und regionalen Kosten und Folgekosten aus, deren Ausmaß erst dann ersichtlich werden würde, wenn sich die Kriterien der Beurteilung verschoben, d.h. wenn die betriebswirtschaftliche Rationalität ergänzt und erweitert wurde.

"Dieses in der Investitionsphase gegenüber den Hayek-Plänen kostenintensivere Konzept (der Arbeitnehmervertretung, d.V.) versprach in seiner Zielsetzung eine Orientierung an umfassenderen Bedürfnissen der Region, nicht nur durch den angestrebten Erhalt der Arbeitsplätze, sondern vor allem durch seine weitgehenden Vorschläge, die zumindest Chancen aufzeigen, wie aus der Krisensituation heraus Impulse für Innovationen und eine Umstrukturierung der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation entstehen könnten." (Wiessner 1991, S. 86).

Die Integration der Unternehmensberatung Hayek-Engineering und der Wechsel des Konkursverwalters schlossen die Berücksichtigung spezifisch regionaler Probleme aus. Statt dessen wurden die Oberpfälzer Ressourcen an die aktuellen Verwertbarkeitskriterien der bundesdeutschen Stahlkonzerne angepaßt. Interessant ist dabei, daß die Entscheidung in den Vorstandsetagen bereits gefallen war, nämlich zugunsten der Stilllegung des Standortes.

---

47 Gemessen an den Erlösen der letzten fünf Jahre und den damals aktuellen (bereits schon verfallenen) Preisen, waren die von Hayek angesetzten Planerlöse zu pessimistisch. Die Stellungnahme des Vorstandes zu den Berechnungen von Hayek vom 13.7.1987, in der auch auf diesen Fakt verwiesen wurde, änderte nichts daran, daß das Vorstandskonzept weiterhin als betriebswirtschaftlich unseriös gekennzeichnet wurde.

In diesem Zusammenhang erfüllte das IMU-Konzept die Voraussetzungen der Landesregierung nicht, um den legitimatorischen, organisatorischen und finanziellen Ausstieg aus der Maxhütte vorzubereiten und den von ihr geforderten und akzeptierten betriebswirtschaftlichen Rationalitäten ausreichend Rechnung zu tragen. Insofern sind für die Ablehnung des IMU-Konzeptes dieselben Gründe ausschlaggebend, die bereits auf das Recyclingkonzept zutrafen.

Die Konkursituation und die professionelle Konkursverwaltung hatten den Handlungsdruck hinsichtlich einer marktorientierten Abwicklung für die Landesregierung vergrößert. Da diese jedoch an ihrer bisherigen Politik festhielt, eröffneten ihr die gegenüber der Öffentlichkeit als objektiv dargestellten Gutachten der Hayek-Engineering einen erheblichen gestalterischen Handlungsspielraum, um mittelfristig den Standort zu halten und gleichzeitig Maßnahmen zu unterstützen, deren Ziel die Minimierung der beschäftigungspolitischen Rolle der Maxhütte war.

Die Bayerische Staatsregierung lehnte deshalb (mit Hilfe durchaus fragwürdiger Gutachterannahmen) alle Konzepte ab, die von relativ hohen Beschäftigtenzahlen und Ausbringungsmengen ausgingen bzw. eine staatliche Einbindung/Beteiligung voraussetzten. Neben dem Oberländer- und dem Korf-Konzept war dies insbesondere das IMU-Konzept.

Für die Arbeitnehmerseite hatte dagegen die Spezifik der Konkursituation die Rahmenbedingungen für die Thematisierung des IMU-Konzepts - von einer Realisierung ganz zu schweigen - weiter verschlechtert: "In der Frage der Produktdiversifikation sind wir natürlich durch den Konkurs in eine andere Situation gedrängt worden. Der Spielraum, der früher einmal vorhanden war, war nicht mehr vorhanden. Die neuen Gesellschafter gaben vor, was sie tun wollen. So war zum Beispiel das Elektrostahlkonzept nicht mehr realisierbar" (Betriebsratsvorsitzender Franz Kick, zit. nach: Mars 1989, S. 64).



#### **4. Die Abwicklung des Konkurses: auf dem Weg zur traditionellen Sanierung - die Interessenvertretung in der Defensive**

In den Monaten nach der Konkursöffnung förderte die Landesregierung eine "professionelle" Konkursabwicklung, da dies die Voraussetzung für ein tragfähiges Weiterführungskonzept in ihrem Sinne war. Je schneller ein solches vorlag, desto eher konnte sie die Maxhütte-Neu errichten, die Rest-Altgesellschaft durch den Konkursverwalter abwickeln lassen und sich selbst aus dem Unternehmen so weit wie möglich zurückziehen. Sie intensivierte deshalb ihre finanziellen Anstrengungen (z.T. unter Umgehung der EG-Subventionsbestimmungen) und richtete sich zudem auf eine Beteiligung an der Auffanggesellschaft der Maxhütte ein: "Solches hatte man bisher stets von sich gewiesen, doch zeichnet sich offensichtlich weit und breit keine Lösung ohne ein direktes Engagement der Staatsregierung ab" (Süddeutsche Zeitung vom 6.6.1987). Außerdem verbesserte sie ihre Moderations- und Vermittlungsleistungen zur Herstellung eines "kooperativen Dialogs", um gegenläufige Handlungen oder Handlungsblockaden bei der Konkursabwicklung zu verhindern.

##### **4.1 Das Maxhütte-Weiterführungskonzept der Landesregierung**

Im Gegensatz zur gescheiterten "bayerischen" Lösung gingen die folgenden Konzeptvorschläge von einer Einbindung der Maxhütte-Neu in die bundesdeutschen Stahlkonzerne aus. Zur Erarbeitung einer Weiterführungsgrundlage beauftragte die Landesregierung in Absprache mit Banken und Gläubigern die in der Stahlbranche bekannte internationale Prüfungskommission Hayek-Engineering AG. Die Fragestellung dieses Gutachtens lautete: "Wie kann die 'Maxhütte Neu' zu einem Unternehmen restrukturiert werden, das mittel- und langfristig in freiem Wettbewerb und ohne staatliche Hilfe mit vernünftigen wirtschaftlichen Ergebnissen eigenständig oder mit interessierten Kooperationspartnern existenzfähig ist und damit auf dem süddeutschen Stahlmarkt bestehen kann?" (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr 1987, S. 10). Damit wurden auch die Weichen für eine einseitig der betriebswirtschaftlichen Logik verpflichtete Lösung gestellt. Alternativen, die sich wie das IMU-Konzept insbesondere einer volkswirtschaftlichen Logik verpflichtet fühlten, wurden somit ausgegrenzt.

Die Hayek-Engineering AG, deren vorgelegte Berechnungen die Landesregierung als "in sich schlüssig und logisch aufgebaut" (ebd., S. 13) beurteilte, kam zu dem Ergebnis, daß die Maxhütte unter rein ökonomischen Gesichtspunkten, v.a. im Hinblick auf die hohen Frachtkosten, stillgelegt werden müsse: Wer in die Maxhütte "sein Geld hineinsteckt, der muß dies in der sicheren Erwartung von Verlustzuweisungen tun" (Süddeutsche Zeitung vom 6.6.1987).

Das Zweitgutachten der Treuarbeit AG vom 29.6.1987 kam zum selben Ergebnis. Zudem umriß es in seiner Beurteilung den Handlungsrahmen und das Ziel der Landesregierung: "Anstelle einer (...) Einstellung der Stahlproduktion in der Oberpfalz ist daher eine Fortführung von bestimmten Teilen der Maxhütte-Betriebe im wesentlichen nur aus Gründen der Vermeidung von sonst eintretenden erheblichen regionalwirtschaftlichen und sozialpolitischen Friktionen zu rechtfertigen, sofern mit Hilfe 'eingesparter' Subventionsmittel keine anderen Lösungsmöglichkeiten hierfür gefunden werden können, womit kurzfristig sicherlich nicht zu rechnen ist" (Arp 1989, S. 49 f.).

Anfang Juli 1987 erklärte Wirtschaftsminister Jaumann in seiner Eigenschaft als Vorsitzender des Steuerungsausschusses, eingesetzt vom Bayerischen Ministerrat, in einer Kabinettsitzung: "Die Staatsregierung bekennt sich unverändert zur Erhaltung des Stahlstandortes Mittlere Oberpfalz. (...) Die Staatsregierung sieht nach gründlicher Prüfung der ihr vorliegenden Konzepte und Vorschläge die Varianten III und V des Gutachtens der Firma Hayek, die auch von der Treuarbeit AG als vertretbar eingestuft werden, als eine geeignete Grundlage zur Schaffung einer 'Maxhütte Neu' an. Beide Varianten gehen davon aus, daß in der Oberpfalz auch in Zukunft Stahl gewalzt und verarbeitet wird und somit nach einer Übergangszeit von etwa fünf Jahren auf Dauer 1000 Arbeitsplätze bei der Maxhütte erhalten werden können (...) Die Staatsregierung ist darüber hinaus bereit, eine Beteiligung des Freistaates Bayern durch Bereitstellung zusätzlicher Mittel zu ermöglichen."<sup>48</sup>

Noch am selben Tag beschloß der Steuerungsausschuß die Durchsetzung einer Mischung der Varianten III und V des Hayek-Konzeptes (von den insgesamt sechs Varianten, die Hayek entwickelt hatte, versprach einzig Variante V ein positives Betriebsergebnis.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Beschluß des Ministerrats vom 7.7.1987, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 469 f.

<sup>49</sup> In keiner der Konzeptionen zur Neustrukturierung der MH nach dem Konkurs, die zunächst zur Diskussion standen, sollte der Standort Haidhof aufgegeben werden. Eine Ausnahme bildete lediglich die Variante V der Konzeptionen von Hayek. Daher bestand zunächst weder für den MH-Gesamtbetriebsrat noch für den Betriebsrat von MH-Haidhof akuter Handlungsbedarf über die generelle Auseinandersetzung bezüglich der gesamten MH hinaus. Die von der Landesregierung favorisierte modifizierte Hayek-Lösung mit 1.500 Beschäftigten sah jedoch auch die Schließung des Profilwalzwerkes in Haidhof vor. Der örtliche Betriebsrat stellte deshalb ein eigenes Weiterführungskonzept vor (vgl. Maxhütte-Konzept II/1987). Es beinhaltete die Durchführung noch ausstehender Investitionen aus dem Strukturprogramm II, die geeignet waren, bereits kurzfristig zur Erlösverbesserung beizutragen. Darüber hinaus sollte ein Elektroofen und eine Stranggußanlage in Haidhof errichtet werden, um den Standort von Sulzbach-Rosenberg unabhängig zu machen. Dies zielte zum einen auf die Einsparung von Frachtkosten und auf die Unabhängigkeit befürchteter überhöhter Vormaterialpreise durch das Stahlwerk in Sulzbach-Rosenberg. Darauf aufbauend wurde ein Konzept erarbeitet, das die Bildung eines rechtlich und ökonomisch selbständigen Unternehmens vorsah (vgl. Genosko 1988). Mit einem Belegschaftsstand von 637 Beschäftigten (gegenüber ehemals 750) sollte die Produktpalette in Richtung Qualitäts- und Edelstahl weiterentwickelt werden. Auch an diesem Konzept bemängelte Hayek-Engineering fehlende Planzahlen, weshalb es das Bayerische Wirtschaftsministerium ablehnte. Die Auseinandersetzungen um die Weiterführung des Profilwalzwerkes in Haidhof machten auch Interessengegensätze zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen an den unterschiedlichen Standorten deutlich, die zunächst jeweilig den Er-

## 4.2 Intervention der Stahlkonzerne

Die Entscheidung für die Hayek-Varianten, für Konkursverwalter Wellensiek sowie das politische Interesse der Landesregierung garantierten eine Umstrukturierung der Maxhütte nach EGKS-Maßstäben unter Einbezug internationaler Stahlkonzerne. Voraussetzung war, daß die Landesregierung

- die Bedingungen für die EG-Quoten- und -mittelzuteilung optimierte, d.h. für potentielle Interessenten eine "kostenoptimale und auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähige Stahlproduktion" (ebd.) in Aussicht stellte und
- das Unternehmensrisiko für die Interessenten minimierte und deren Aussicht auf Verbesserung ihrer Ertragslage maximierte.

Die Verhandlungen zwischen Landesregierung und Interessenten zogen sich über Monate hin und es kristallisierten sich zwei Möglichkeiten heraus: die "Nordschiene" und die "Südschiene".

Entgegen den Vorschlägen Hayeks meldeten der österreichische Stahlkonzern Voest-Alpine AG sowie der Nürnberger Röhrengroßhändler Kühnlein Interesse an der Weiterführung des Rohrwerks an (vgl. "Hüttenfeuer" vom 23.10.1987). Die Beteiligung der Voest-Alpine AG an der Auffanglösung wäre einer vorläufigen Bestandsgarantie für das Rohrwerk gleichgekommen, da es für Voest den Zugang zum EG-Markt sichergestellt hätte. Diese sog. "Südschiene" sah außerdem die Beteiligung des bayerischen Stahlunternehmers Max Aicher und der Lechstahlwerke, einem mehrheitlich von Saarstahl gehaltenen Ministahlwerk bei Augsburg, sowie der Landesregierung vor. Sie ging von etwa 1000 Beschäftigten und einer Schließung des Profilwalzwerkes Haidhof (als Konkurrenz für die Lechstahlwerke) aus.

Die "Nordschiene" bestand aus den wichtigsten bundesdeutschen Profilstahlerzeugern: Thyssen, Krupp, Klöckner, Saarstahl/Lechstahl, Salzgitter und Mannesmann. Sie ging aus von

- der Hayek-Variante V, allerdings mit verringertem Investitionsaufwand,

---

halt "ihrer" Arbeitsplätze betrieben. Diese Gegensätze speisten sich nicht zuletzt aus der Antizipation der Investitionspolitik hinsichtlich der Entwicklung der MH, die die von Sulzbach-Rosenberg entfernten Betriebsteile tendenziell gegenüber dem Stahlwerk als "Zentrum" der MH vernachlässigte. Damit spaltete sich auch in gewisser Weise die Interessenvertretung der Maxhütte in zwei Bewegungen: die um den Erhalt des Standortes Sulzbach-Rosenberg mit dem Stahl- und Rohrwerk und jene um den Standort Haidhof.



- der Stilllegung des Profilwalzwerkes Haidhof, die im Interesse der Lechstahlwerke lag,
- dem Erhalt von etwas mehr als 1000 Arbeitsplätzen,
- der Beteiligung der Landesregierung.

### 4.3 Strategien der Interessenvertretung

#### 4.3.1 Die Stellung der Maxhütte-Interessenvertretung und der örtlichen IG Metall

Nicht erst seit dem Konkursantrag bestimmte die Organisation von Protestaktionen jeglicher Art als Teil des Kampfes um den Erhalt der Maxhütte-Arbeitsplätze den Alltag der betrieblichen Interessenvertretung und der IG Metall (vgl. Achten 1991). Außer an den Maxhütte-Vorstand waren diese Forderungen und Proteste an die eigentlichen "Entscheider" gerichtet - an den Vorstand der Klöckner-Werke, an die Bundes- und Landesregierung und an die Europäische Gemeinschaft. Gleichzeitig liefen auch die Auseinandersetzungen um die Gestaltung der Stahlindustrie auf Bundes- und europäischer Ebene und es kamen - bedingt durch ihre ökonomische Lage - insbesondere für die Maxhütte hochkonfliktäre Tarifrunden hinzu, die immer wieder einer Mobilisierung der gewerkschaftlichen Basis bedurften<sup>50</sup> (vgl. Specht in: Achten 1991, S. 194 f).

Die damit verbundene Organisations- und Informationsarbeit war, gemessen an der Politik anderer Stahlstandorte, vorbildlich (vgl. u.a. Klaus in: ebd., S. 422) und brachte der Maxhütte-Belegschaft innerhalb der IG Metall den Ruf einer besonders kämpferischen und konfliktfernen Belegschaft ein.<sup>51</sup>

Diese Politik verbrauchte jedoch Kraft und Energie und dürfte auch innerhalb der IG Metall nicht unumstritten gewesen sein. Eindeutig konfliktorientiert verlief sie konträr zu einem Politikmodell, das im Rahmen der Montanmitbestimmung auf den konsensualen Ausgleich der Interessen setzte.

---

<sup>50</sup> 1984 wurde die Maxhütte bspw. auch in die Tarifauseinandersetzungen über die Einführung der 35-Stunden-Woche einbezogen, obwohl diese in der Metall- und Elektroindustrie und nicht in der Stahlindustrie stattfanden und in Nord-Württemberg/Nord-Baden und nicht im Tarifbezirk Bayern geführt wurden. Für mehrere Tage sperrte der Maxhütte-Vorstand die Beschäftigten (kalt) aus, um so seine Solidarität mit den bestreikten Arbeitgebern in Württemberg zu demonstrieren (vgl. Nies in: Achten 1991, S. 202 f.).

<sup>51</sup> Anders wiederum ihr Ruf bei regionalen Arbeitgebern. 1990 äußerte sich ein Vorstandsmitglied der Firma SUSPA bspw. über die Beschäftigten der Maxhütte: "Das ist ein total verkommener Haufen" (zit. nach IG Metall 1994, S. 4).

Diese Aushandlungsprozesse fanden im allgemeinen zwischen den dafür formal vorgesehenen Organen und Institutionen (u.a. in den paritätisch besetzten Aufsichtsräten bzw. deren Ausschüssen) - oft unter Ausschluß der (betrieblichen) Öffentlichkeit - und, auf seiten der Arbeitnehmer, den Vorsitzenden der Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsräte, den Arbeitsdirektoren und den Vertretern der IG Metall statt. Derartig strukturierte Aushandlungsprozesse gab es auch in der Maxhütte, allerdings waren sie in den hier betrachteten Zeiträumen durchaus "öffentlicher" als in anderen Montanunternehmen. Eine besondere Rolle bei dieser "Spitzenvertreterpolitik" dürften die Arbeitsdirektoren gespielt haben, da sie sich als Vorstandsmitglieder in einer Mittlerposition insofern befinden, als sie einerseits dem Unternehmen und seiner Politik, andererseits ihren Wählern, d.h. der Arbeitnehmerseite verpflichtet sind. Sie stellen somit prototypisch die institutionalisierte Negation des antagonistischen Widerspruchs zwischen Kapital und Arbeit dar, mithin die Verkörperung einer sozialpartnerschaftlichen Politik. Auch die Organisation der IG Metall war, was den Montanbereich anbetraf, auf dieses Politikmodell ausgerichtet. So war das eigens für die Stahlindustrie zuständige Zweigbüro des Vorstandes in Düsseldorf angesiedelt und verstand seine Arbeit nicht zuletzt als Betreuung der Arbeitsdirektoren, der Betriebsräte und der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten. Die Politik dieses Vorstandsbereichs wurde andererseits von nicht wenigen Gewerkschaftsfunktionären aus dem Stahlbereich als Beruhigungspolitik bezeichnet. Diese Einschätzung betraf auch die Programmatik, so z.B. das stahlpolitische Programm der IG Metall von 1985.<sup>52</sup>

Betrachtet man die Entwicklung der Politik der Interessenvertretung seit Anfang der 70er Jahre, so spiegelt sie sowohl in Inhalt als auch in Gestaltung einen Wechsel der Auseinandersetzungsformen wider. Greift man dabei auf die Systematik von Kotthoff (1994) zurück, so läßt sich ihre Politik und Stellung bis zum Verkauf des Kaltwalzwerkes Haidhof als eine Mischung der beiden Idealtypen "der standfeste Betriebsrat - Kooperation in gespannter Distanz" und "Co-Manager in der korporatistischen Kooperation" (ebd., S. 275 f.) kennzeichnen. Danach wechselte die Politik zwischen den Typen der "kalkulierten Konfrontation" (ebd., S. 297 f.) und der "Kampfpartnerschaft, der kooperativen Gegenmacht" (ebd., S. 305 f.), wobei in neuerer Zeit der Typus der kalkulierten Konfrontation zunehmend an Bedeutung gewann und der Betriebsrat zur "aggressiven Gegenmacht" der Politik des Aufsichtsratsvorsitzenden Aicher wurde (vgl. Kap. 5).

#### **4.3.2 Die Konkursabwicklung und die Folgen für die Interessenvertretung**

Das Krisenmanagement des neubestellten Konkursverwalters erwies sich sowohl in bezug auf eine professionelle Abwicklung als auch zur Herstellung und Sicherung eines

---

<sup>52</sup> Diese Einschätzung wurde auch in Gesprächen mit Funktionären aus der Maxhütte deutlich.

kooperativen Dialogs zwischen Betriebsrat und Unternehmen als sinnvoll: "Die Erleichterung, insbesondere auf der Arbeitnehmerseite, war groß, da es offenbar keine Zusammenarbeit mit dem bisherigen Konkursverwalter gab" (Der Neue Tag vom 12.6.1987).

Jobst Wellensiek akzeptierten Betriebsräte und örtliche IG Metall dagegen sofort. Dies ist sicher auf seine hohen sozialen Vermittlungskompetenzen zurückzuführen. Abgesehen davon kam ihm die gute Stahlkonjunktur während seiner Abwicklungstätigkeit zugute: Entgegen der ursprünglichen Vereinbarungen brauchte er die Produktionskapazitäten nicht zu reduzieren, sondern konnte auf höchstem Stand bis 1990 weiterproduzieren. Diese Verbesserung der Ertragslage kam in erster Linie den Gläubigern zugute und reduzierte die Kosten für die Landesregierung. Von den Vertretern der Arbeitnehmerseite wurde es als Entgegenkommen wahrgenommen und als Maßnahme der Beschäftigungssicherung gewertet. Wellensiek sicherte sich quasi nebenbei die Sympathie und Kooperationsbereitschaft von Belegschaft und Betriebsrat während des ganzen Abwicklungszeitraums.

Seine Vorgehensweise umriß er folgendermaßen: "Erste Voraussetzung, um eine Sanierung des Unternehmens und die Erhaltung möglichst vieler Arbeitsplätze zu schaffen, war es, Bedingungen zu erreichen, daß die Maxhütte i. K. zumindest konkurstmäßig, d.h. ohne Kapitaldienst, ohne Neuinvestitionen und befreit von Stilllegungskosten, verlustfrei arbeiten konnte."<sup>53</sup> Dabei orientierte er sich an den Vorschlägen der "Nordschiene"-Interessenten und antizipierte gleichsam die Entscheidung der Landesregierung.

Maßnahmen zur Verringerung der monatlich anfallenden Verluste:

- Schließung der Erzgrube Leonie in Auerbach, die direkt nach dem Konkurs beschlossen und im Mai 1987 vollzogen wurde und bei der 300 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz verloren;
- Ausgliederung des Rohrwerks in Eschweiler bei Aachen aus dem Unternehmen am 1.10.1987 und
- Entlassung von 420 vorwiegend jüngeren Arbeitnehmern im August 1987.

Ebenso wie die Landesregierung waren auch Betriebsrat und IG Metall an der Weiterführung der Maxhütte interessiert.

---

<sup>53</sup> Der Konkursverwalter am 30.5.1989 auf einer gemeinsamen Veranstaltung von Universität und Industrie- und Handelskammer Regensburg: Schriftenreihe der IHK Regensburg, Heft 13, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 513 f.

Eine zentrale Forderung des Betriebsrates und der Vertrauensleute wurde bereits kurz nach dem Konkursantrag formuliert: die Staatsbeteiligung von mindestens 25 %. Als (sehr allgemeine) Diskussionsgrundlage richtete der Betriebsrat noch weitere Forderungen an die Landesregierung: "Fortführung des Bergbaus, Erhaltung aller Standorte, 35-Stunden-Woche, Entschuldung der Maxhütte, Vollbeschäftigung für alle 4500 Belegschaftsmitglieder (auch in einer neuen Gesellschaft), Erhalt und Ausbau der Montanmitbestimmung, Ersatzarbeitsplätze (neue Produkte), Herabsetzung des Rentenalters, Vergesellschaftung der Stahlindustrie, unbefristete Übernahme aller Azubis, Erhalt der vollen Leistungen an die Sozialpläner" ("Hüttenfeuer" vom 8.5.1987).

Daß das IMU-Konzept in diesem Kontext keine explizite Erwähnung fand, darf nicht dahingehend gedeutet werden, die Arbeitnehmervertretung hätte es zu diesem Zeitpunkt schon, weil nicht durchsetzungsfähig, zu den Akten gelegt. Vielmehr müssen diese allgemeinen und maximalen Forderungen als Versuch interpretiert werden, die generellen gewerkschaftlichen Forderungen in die Auseinandersetzung einzubringen und damit die eigenen Ausgangspositionen zumindest von der Forderungsseite her zu verbessern.

### **4.3.3 Reaktionen der Interessenvertretung auf das Weiterführungskonzept der Landesregierung**

Nach der Entscheidung für die Hayek-Varianten III und V machte "sich in der Mittleren Oberpfalz (...) lähmendes Entsetzen" ("Hüttenfeuer" vom 14.7.1987) breit und am 8.7.1987 fand als Reaktion eine Kundgebung statt; ihre Hauptaussage lautete: "Die Staatsregierung hat die Region verraten und verkauft" (ebd.).

Auch von seiten der Arbeitnehmervertretung war "mit gewissen Abstrichen" (ebd.) infolge des Konkurses gerechnet worden. IG Metall und Betriebsrat gingen allerdings anfangs von dem Erhalt von etwa 3000 Arbeitsplätzen aus und orientierten sich damit an den Zahlen des Oberländer- und des IMU-Konzepts.

Die Entscheidung der Landesregierung, 1000 Maxhütte-Beschäftigte zu entlassen, wurde als "Todesstoß für die Hütte, ihre Beschäftigten und die Region" (ebd.) bezeichnet. Generell zeichnete sich früh ab, daß die Höhe des Beschäftigungsabbaus keine verhandelbare Größe darstellte: "Verweigern sich die Arbeitnehmerschaft und ihre Organe der jetzt gefundenen Lösung, dann wird es überhaupt keine 'Maxhütte-Neu' geben."<sup>54</sup> Dieser Drohung wurde Nachdruck verliehen, indem die Landesregierung dem Betriebsrat durch Jobst Wellensiek mitteilen ließ, daß sie für den Fall, daß der Ablauf von der Arbeitnehmerseite gestört würde, die Bankbürgschaften zur Überbrückung der monatli-

---

<sup>54</sup> Staatssekretär Alfons Zeller in: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr: "Abdruck der Ausführungen des Staatssekretärs vor der Presse am 3.11.1987".

chen Liquiditätseingpässe und die finanziellen Zuwendungen (dazu gehörte auch die Übernahme von Abfindungszahlungen) einstellen würde. Die Weiterführung der Maxhütte hing jedoch ausschließlich von Überbrückungskrediten ab.

#### **4.3.4 Die Verhandlungsposition während der Konkursabwicklung**

Wie bereits erwähnt, verschlechterte der Konkurs die Position der betrieblichen Interessenvertretung und der IG Metall, da sie eine Stilllegung des Standortes nicht ausschließen konnten. Zugleich verschoben sich die Fronten. Betriebs- und tarifpolitisch hatte man es nun mit einem bestellten Konkursverwalter zu tun, der davon abhängig war, ob die Gläubiger seine Politik stützten und die Liquidität sicherten.

Zwar beeinträchtigt ein Konkurs die betriebsverfassungsmäßigen Rechte der Interessenvertretung nicht; angesichts der realen ökonomischen Lage und der gesetzlichen Beschränkung der Arbeitnehmeransprüche jedoch, z.B. bei der materiellen Ausgestaltung des Sozialplans, aber auch angesichts der generell fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeiten bezüglich der Ausrichtung der Unternehmenspolitik sind diese real auf ein Minimum reduziert (vgl. auch Engberding 1991, S. 392 f.).

Vor diesem Hintergrund schwächte die Mitteilung des Konkursverwalters an den Betriebsrat am 15.7.1987, die Kündigung aller Beschäftigten aus finanziellen Gründen sei nicht auszuschließen, die Kampfkraft umso mehr, als dies der Arbeitnehmervertretung und der Öffentlichkeit die Handlungssohnmacht drastisch vor Augen führte.

Die Forderungen von Betriebsrat und IG Metall zur Sicherung der Liquidität, die sie daraufhin an die Bayerische Staatsregierung richteten, sind deshalb weniger als Indiz der wiedergewonnenen Handlungsmacht und Kampfkraft zu interpretieren. Sie waren die einzig mögliche Reaktion auf die Disziplinierungsmaßnahmen von Konkursverwalter (und Landesregierung), die die betriebliche und regionale Abhängigkeit vom "guten Willen" der bayerischen Regierungspolitiker unterstrichen und Gewerkschafter und Betriebsräte auf den Platz verwiesen, der im Rahmen der Konkursabwicklung für sie vorgesehen war.

Gerade weil die Maxhütte-Belegschaft als besonders kämpferisch und konflikt erfahren galt, ist die Vermutung naheliegend, daß mit Massentlassungen bzw. Stilllegung des Standortes gedroht wurde, um eine Kooperation der Interessenvertretung zur Aufrechterhaltung des Betriebsfriedens während der Konkursabwicklung und der damit verbundenen Entlassungen und Stilllegungen zu gewährleisten.

Das bereits erwähnte dialogorientierte Krisenmanagement des konflikt erfahrenen Konkursverwalters, das von den betrieblichen Interessenvertretern von Anfang an begrüßt

worden war, wirkte sich in einer derart prekären Situation besonders positiv aus, da es die Wahrnehmung der grundlegenden Interessengegensätze zwischen Konkursverwaltung und Landesregierung einerseits und betrieblicher Interessenvertretung andererseits sehr erschwerte, wenn nicht verunmöglichte.

Gerade im Rückblick wird deutlich, daß eine kritische Auseinandersetzung um die Zukunft der Maxhütte als Stahlstandort und die Rolle der Arbeitnehmer nicht stattfand. Zwar wurde auf das IMU-Konzept noch weiterhin Bezug genommen, ein Handlungsspielraum zu dessen Durchsetzung existierte allerdings zu diesem Zeitpunkt nicht mehr.

Die Arbeitnehmerseite hatte - vom Konkurs, den sich niemand vorstellen konnte, und von dessen Dynamik überrumpelt - die Übersicht verloren und glaubte mit dem Rücken zur Wand ums Überleben zu kämpfen. Während sie sich mangels Alternativen in die Sachzwanglogik der Konkursabwicklung fügte, organisierte ein professionelles und konkurserfahrenes Management die Weiterführung und definierte die Bedingungen der Kooperation. Dies fiel umso leichter, als es keine Gremien innerhalb des Betriebsrats und der örtlichen IG Metall gab, die sich auf eine krisenpolitische, kontinuierliche Diskussionsgrundlage mit strategischer Ausrichtung berufen konnten. Gerade aber aus den fehlenden Strategien der Arbeitnehmerseite, der damit verbundenen Alternativlosigkeit und Handlungsohnmacht, resultierte die Einsehbarkeit der Sachzwangargumente.

#### **4.3.5 Der Handlungsspielraum der Interessenvertretung**

Umso höher ist es einzuschätzen, daß es den betrieblichen Interessenvertretern der Maxhütte erstmalig in der Geschichte der Bundesrepublik gelang, in einem Konkursunternehmen Tarifverhandlungen zu führen und neue Tarifverträge abzuschließen. So wurde im Herbst 1987 das Tarifabkommen über Löhne, Gehälter und Ausbildungsvergütungen gekündigt und am 1.5.1988 wurden Tarifabkommen geschlossen, die die gleichen prozentualen Tarifierhöhungen beinhalteten wie bei den Eisen- und Stahlunternehmen an Rhein und Ruhr (vgl. Specht in: Achten 1991, S. 194 f.). Auch die Dotierung des Sozialplans, der für die ausscheidenden Beschäftigten ausgehandelt wurde, überstieg die gesetzlichen Grenzen erheblich.<sup>55</sup>

Da alle Gutachten übereinstimmend die Stilllegung der Maxhütte empfahlen und das IMU-Konzept nicht durchsetzbar war, beschränkte sich die Politik der Interessenvertretung notgedrungen auf die Abfederung des Beschäftigungsabbaus. Sie konzentrierte sich darauf, die Folgen für die Betroffenen so gering wie möglich zu halten und Maß-

---

<sup>55</sup> Die erreichten Sozialplanleistungen "können als ausgesprochen günstig im Vergleich mit anderen Unternehmenskonkursen bezeichnet werden" (Wiessner 1991, S. 89). Rückblickend nennt auch der ehemalige Betriebsratsvorsitzende Franz Kick die Aushandlung der Sozialplanleistungen sowie die Tarifabschlüsse während des Konkurses als wesentliche Erfolge der Interessenvertretungspolitik.

nahmen, die geeignet waren, die Bedingungen für einen (längerfristigen) Standorterhalt zu verbessern, nicht zu behindern. Dabei spiegelte jeder einzelne Kompromiß den gemeinsamen Modernisierungskonsens der Beteiligten und die unterschiedlichen Kräfteverhältnisse der Akteure wider.

Insgesamt stimmte der Betriebsrat dem Abbau von 1000 Arbeitsplätzen zu. Arbeitsrechtlich handelte es sich um rechtswidrige, da fristlose Kündigungen, die von den Betroffenen jederzeit anfechtbar waren, da die Kündigungsschutzfristen nicht eingehalten worden waren. Zur Vermeidung von Kündigungsschutzklagen einigten sich Betriebsrat und Konkursverwalter im Rahmen einer Betriebsvereinbarung auf die Zahlung von Abfindungen: "Da die Abfindungen vom Konkursverwalter mangels Masse nicht mehr ausbezahlt werden konnten, erhält dieser Personenkreis (...) freiwillige Leistungen des Freistaates in Höhe von ein bis sechs Brutto-Monatseinkommen."<sup>56</sup> Dieser Beschluß war bereits am 28.7.1987 von der Landesregierung gefaßt worden. Er wurde von den Arbeitnehmervertretern als Entgegenkommen gewertet und trug zur "Klimaverbesserung" und "Beruhigung der Situation bei der Maxhütte" (Wirtschaftsminister Jaumann in: Achten 1991, S. 340 f.) bei.

Zur Herstellung und Sensibilisierung einer möglichst breiten Öffentlichkeit initiierte die Arbeitnehmervertretung zahlreiche Aktionen: Straßenblockaden, Verkehrsunruhen, direkten Protest gegenüber Landespolitikern vor Ort und in München, Arbeitsniederlegungen, Werksblockaden, Besetzung des Vorstandsgebäudes der Maxhütte, Informationsstände in Sulzbach-Rosenberg, Stuttgart, München und anderen Städten, Solidaritätsveranstaltungen wie Rockkonzerte, Arbeitsplatzrallyes durch Nordbayern, Demonstrationen und Kundgebungen, Arbeitsruhe im öffentlichen Handel, Betriebsversammlungen mit öffentlicher Beteiligung und konfessionsübergreifende Gottesdienste auf dem Werksgelände der Maxhütte (vgl. "Hüttenfeuer" 9/1987 vom 6.10.1987).

Unter dem Eindruck der Ereignisse stand auch der Aufruf des Betriebsrates zur Anti-WAA-Demonstration am 10. Oktober 1987: Die Belegschaft solidarisierte sich mit dem Widerstand, der von der Landesregierung durchgängig kriminalisiert wurde. Als Hauptredner drohte der erste Bevollmächtigte der IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg, Josef Donhauser: "Der Kampf wird noch viel größer und aufsehenerregender werden. Die ganze Oberpfalz wird brennen und die Wasserwerfer von München und Wackersdorf werden nicht genug Wasser haben, um zu löschen" (ebd.).

---

<sup>56</sup> Wortlaut der Bewilligungsbescheide s. Duschinger, Zierer 1990, S. 507.

#### **4.4 Oberpfalz bleibt Stahlstandort (November 1987) - ein Kompromiß zugunsten traditioneller Sanierung**

Am 3.11.1987 fiel die Entscheidung der Landesregierung zugunsten der "Nordschiene". Damit berücksichtigte sie auch das Interesse der deutschen Stahlkonzerne, die verhindern wollten, daß die Voest-Alpine AG über eine Beteiligung an der Maxhütte-Neu Zugang zum europäischen Stahlmarkt erhielt und sich die Konkurrenzbedingungen für Profilstahl europaweit verschärften.

Entgegen der Konzeptvorschläge von Hayek konnte das Rohrwerk - wie in der "Südschiene" vorgesehen - erhalten werden. Die Rahmenvereinbarung für die Vorschaltgesellschaft der Maxhütte-Neu wurden zwischen Konkursverwalter, Freistaat, Gewerkschaften und folgenden fünf bundesdeutschen Stahlunternehmen im sogenannten "Solidarakt" abgeschlossen:

- Thyssen-Edelstahlwerke AG und Thyssen-Stahl AG,
- Lechstuhlwerke GmbH (zugleich für Saarstahl Völklingen GmbH),
- Krupp-Stahl AG,
- Klöckner-Stahl GmbH und
- Mannesmann-Röhrenwerke AG.

Die Vorschaltgesellschaft war die Voraussetzung für die Auffanggesellschaft "Maxhütte-Neu". Die Gründung dieser Auffanggesellschaft selbst war verbunden mit Forderungen der künftigen Anteilseigner, die unter der Regie von Landesregierung und Konkursverwalter erfüllt werden mußten: "Die Geschäftsführung der Vorgesellschaft wird ein Konzept vorlegen, wie die technische Durchführung der Hüttenwerkslösung im Zusammenhang mit den während der Übergangszeit durchzuführenden Investitionen in eine stufenweise Stilllegung der beiden Walzstraßen in Haidhof umgesetzt werden kann" (Der Neue Tag vom 2.2.1988).

Die vier wesentlichen wirtschaftlichen Eckdaten des Fortführungskonzeptes lauteten<sup>57</sup> :

1. Im Mittel von Hausse und Baisse ist ein ausgeglichenes Ergebnis und damit die Innenfinanzierung gewährleistet.
2. Die neuen Gesellschafter übernehmen die Anlagen altlastenfrei. Soweit eine altlastenfreie Übernahme nicht möglich ist, wird der Freistaat Bayern sicherstellen, daß die Neue Maxhütte-Gesellschaften von den sich daraus ergebenden Verpflichtungen wirtschaftlich nicht betroffen sind.

---

<sup>57</sup> Quelle: C&L Treuarbeit. Deutsche Revision, Bericht 7084550 - 7174, Text 13.



3. Für die Gesellschaften wird von einem Versand von 380.000 t/Jahr bis 390.000 t/Jahr ausgegangen, darin enthalten 90.000 t/Jahr Vormaterial zur Herstellung von rund 70.000t/Jahr Fertigprodukten nahtlos gewalzter Rohre.
4. In der gutachterlichen Stellungnahme der Treuarbeit AG zur Unternehmensplanung für die Jahre 1989 bis 1993 wurde davon ausgegangen, daß Altanlagen in technisch einwandfreiem Zustand übernommen werden können.

Das Stammkapital war mit mindestens 80 Mio. DM, die Beteiligung der Landesregierung mit maximal 49 % angegeben, die industrielle Führerschaft ging an die Unternehmen.

"Zielgröße des Personalabbaus ist es, daß Ende 1989 ein Personalstand von 2000 Beschäftigten erreicht wird. (...) Die Auffanggesellschaften nehmen die bestehenden Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in den in andere Trägerschaften übergehenden Berufsbildungszentren der Maxhütte wahr" (Der Neue Tag vom 2.2.1988). Die wesentlichen Maßnahmen des geplanten Arbeitsplatzabbaus bestanden in

1. der Stilllegung Haidhofs und
2. der "schnellstmöglichen" Stilllegung von nicht betriebsnotwendigen Betriebsteilen.

Der Erhalt des Rohrwerks mit 540 Arbeitsplätzen bildete einen Kompromiß, der durch das unerwartete Interesse eines außereuropäischen Konkurrenten zustande gekommen war.

## **4.5 Rückkehr zur "traditionellen" Interessenvertretung - Abfederung sozialer Folgen**

### **4.5.1 Personalabbau und Sozialplan**

Betrachtet man die bisherigen Ereignisse, Planungen und Umsetzungen, so ist dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Franz Kick zuzustimmen: "Mit der Gründung der Vorgesellschaft ist mehr oder weniger noch überhaupt nichts erreicht. Bis zur Gründung der 'Maxhütte Neu' will man nur Besenreinheit schaffen. Die Forderungen des Betriebsrats sind nach wie vor nicht berücksichtigt" (Mittelbayerische Zeitung vom 27.1.1988).

Die Verhandlungen über die Forderungen der Arbeitnehmer fanden am 29./30.1.1988 in München in den sog. "Auslaufvereinbarungen" zwischen Landesregierung, Konkursverwalter und Arbeitnehmervertretern statt. Sie waren von zentraler Bedeutung, da sie

die Modalitäten für die Entlassungen, die Sozialpläne, die soziale Abfederung sowie für den Erhalt der Berufsbildungszentren festlegten.

Als "begleitende Druckmittel" begann die Belegschaft in Haidhof bei Verhandlungsbeginn einen unbefristeten Streik, allerdings ohne die Zustimmung der örtlichen IG-Metall-Verwaltungsstelle, da Regierung und Konkursverwalter die Gesamtkonzeption gefährdet sahen. Im Interesse des Gesamterhalts des Standortes mußten deshalb sowohl die Forderung des Erhalts von Haidhof als auch der unbefristete Streik umgehend aufgegeben werden: "Haidhof muß sterben, damit Rosenberg eventuell leben kann" ("Hüttenfeuer" 1/1988). Diese Position vertrat auch die Landesregierung: "Strauß läßt keine Hoffnung für Haidhof" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 26.1.1988). Die Belegschaft in Sulzbach-Rosenberg unterbrach Produktionsschichten und organisierte Protestkundgebungen.

Für die geplanten 2000 Entlassungen war die Zustimmung des Betriebsrates notwendig, so daß die Arbeitnehmervertretungen ein hohes Maß an Verantwortung für das Gelingen der Auffanglösung trugen: Sie mußten den umfangreichen Arbeitsplatzabbau ebenso wie die Stilllegung Haidhofs an die betroffenen Beschäftigten vermitteln.<sup>58</sup>

Erleichtert wurde diese Aufgabe, weil durch den Übergang auf einen neuen Unternehmensträger § 613a BGB in Kraft trat: Arbeitgeberseitige Kündigungen sind in diesen Fällen unwirksam und es ist die ausdrückliche Zustimmung eines **jeden** Arbeitnehmers erforderlich, der nicht in den neuen Betrieb übernommen wird. Die einseitige Abhängigkeit der Arbeitnehmervertretung von Konkursverwalter und Landesregierung mußte also zumindest hinsichtlich des Beschäftigungsabbaus in kooperative Zusammenarbeit umgewandelt werden. Insgesamt wurden für diese soziale Flankierung 34 Mio. DM aufgewendet.

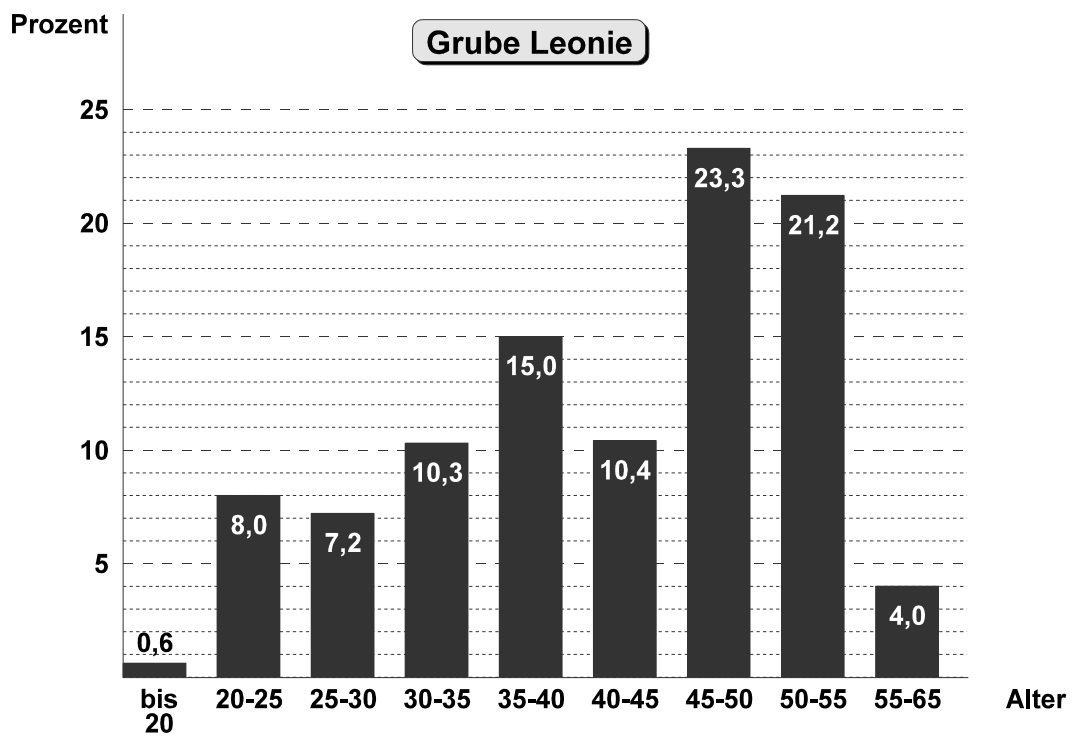
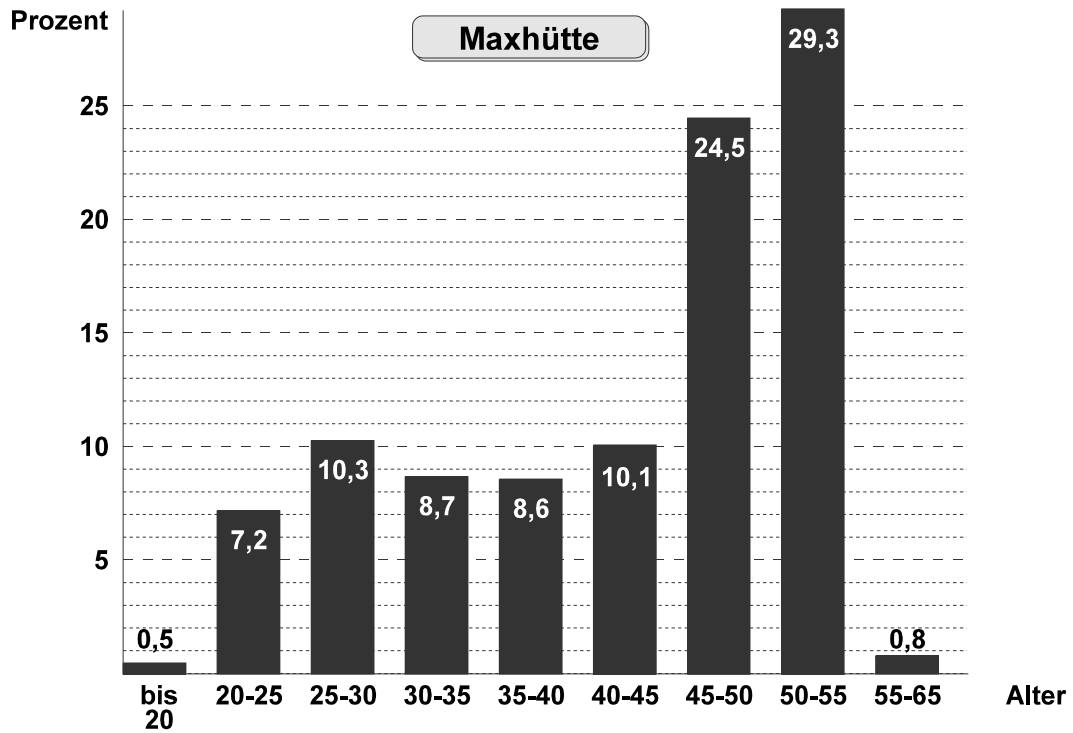
Vor diesem Verhandlungshintergrund konnte der Betriebsrat seine Kooperationsbereitschaft in Form materieller Zugeständnisse teurer "verkaufen", für Haidhof eine "Warteschleife" von zwei Jahren erzielen und die geplante Stilllegung auf den Zeitpunkt der Gründung der Auffanggesellschaft hinauszögern.

Dies war günstig, weil das durchschnittliche Alter der Beschäftigten bereits sehr niedrig war und von den 3400 Beschäftigten am 31.12.1989 nur 835 älter als 53 Jahre waren (vgl. "Hüttenfeuer" 2/1989) und sofort über die übliche Sozialplanregelung und Frühverrentung "abgebaut" werden konnten. Für alle anderen Arbeitnehmer war eine zeitliche Streckung notwendig, damit ein möglichst hoher Anteil von ihnen jene Altersgren-

---

<sup>58</sup> Die Schließung der Grube Leonie dagegen war eine einseitige Maßnahme des Konkursverwalters gewesen.

zen erreichen konnte, die Artikel 56 § 2 EGKS-Vertrag (EG) und der EG-Subventionskodex Stahl (Bund) für den Leistungsbezug festlegten.



Quelle: Eisenwerk-Gesellschaft - Maxhütte mbH i. K.

**Schaubild 8:** Altersstruktur der Beschäftigten der Maxhütte/Grube Leonie

Hierfür bot sich die Bildung einer Beschäftigungsgesellschaft auf der Grundlage des § 63, Abs. 4 Arbeitsförderungsgesetz (AFG) an: Im Gegensatz zu Sozialplänen, die eine Hinführung zur Pensionierung sind, regulieren Beschäftigungsgesellschaften nach § 63, Abs. 4 AFG Strukturarbeitslosigkeit, insbesondere in monostrukturierten Wirtschaftsräumen. Dabei behalten die Beschäftigten arbeitsrechtlich den Status von Arbeitnehmern des alten Unternehmens, arbeiten jedoch zu 100 % kurz und bilden somit eine "stille Reserve".

Diese Maßnahme kann Entlassungen vermeiden und günstigstenfalls neue Produktions- und Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen. Im vorliegenden Fall aber wurden weniger (neue) Arbeitsplätze als vielmehr eine "Warteschleife" für weitere 1416 Arbeitnehmer angestrebt, die so ihre Sozialplanberechtigung bis zum 31.12.1992 erreichen konnten.

Im Überblick präsentieren sich die Verhandlungsergebnisse der Auslaufvereinbarungen wie folgt:

1. Bildung einer Maxhütte in Konkurs (i.K.). Diese wurde bis Ende 1992 als Beschäftigungsgesellschaft weitergeführt, um Abbruch- und Sanierungsarbeiten im Auftrag der Neuen Maxhütte auszuführen und hatte 500 Arbeitnehmer.
2. Bildung einer Vorgesellschaft Neue Maxhütte mit 1600 Arbeitnehmern, die vor allem nach dem Kriterium "Alter" ausgewählt worden waren. Gemäß § 613a BGB mußte jeder zuerst seiner Kündigung zustimmen, um dann in die Vorgesellschaft "Neue Maxhütte" übernommen zu werden.
3. Sozialpläne und soziale Absicherung:
  - Bereits 1985 war für ausscheidende Beschäftigte der Satz des alten Nettolohnes von vormals 100 % auf 92 % gekürzt worden und die 1180 Altsozialpläner mußten nun eine weitere Kürzung hinnehmen; sie erhielten nur noch rund 84 % des letzten Nettoeinkommens plus eine einmalige Abfindung von durchschnittlich 11.000 DM. Außerdem wurde eine Regelung zur Sicherstellung der Betriebsrentenzahlung erreicht (vgl. IG Metall 1988a, S. 21).
  - Arbeitnehmer, die weder in die Sozialplanregelungen fielen, noch in der Maxhütte i.K. ihren Sozialplananspruch "abwarten" konnten, erhielten Abfindungen zwischen zwei und sechs Bruttolöhnen. Diese wurden von der Landesregierung finanziert.

#### **4.5.2 Geringfügige Spuren des Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzeptes der Interessenvertretung - Entwicklungsgesellschaft für Altlastensanierung und Innovation**

Mit der Frage des Verbleibs der Arbeitnehmer der Jahrgänge 1939/40, die noch zwei Jahre überbrücken mußten, um in den "Genuß" der Frühverrentung zu kommen, war gleichzeitig die Frage der Ausgestaltung einer Beschäftigungsgesellschaft aufgeworfen. Zusätzlich stand zur Entscheidung an, wie mit denjenigen Arbeitnehmern zu verfahren sei, die mit nunmehr für die Maxhütte Neu "nicht mehr betriebsnotwendigen Tätigkeiten" beschäftigt waren, die gar nicht mehr bzw. durch Fremdfirmen abgewickelt werden sollten. Letzteres betraf rund 240 Beschäftigte.

Betriebsrat und IG Metall hofften damit erneut, das Maxhütte-Umbau- und Innovationskonzept in die Diskussion bringen zu können, bei dem bereits unter der Bezeichnung "Abteilung für zukunftsorientierte Beschäftigung", aber auch im Bereich "Maxhütte-Umbau" auf Tätigkeitsfelder für eine Beschäftigungsgesellschaft verwiesen worden war.

Abermals beauftragten Betriebsrat der Maxhütte i.K. und IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg das IMU-Institut, kurzfristig "ein Konzept zur Sicherung von Arbeitsplätzen zu entwickeln auf Basis a.) von Überlegungen und Beschäftigungsinitiativen des Konkursverwalters, der Stadt Sulzbach-Rosenberg, des Betriebsrats und der IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg gemeinsam mit der Abteilung Wirtschaftspolitik beim IG-Metall-Vorstand sowie aufbauend auf b.) dem Umbau- und Innovationskonzept des IMU-Instituts" (Meyer u.a. 1988, S. 1).

Das Institut schlug in seinem Bericht den Aufbau einer "Entwicklungsgesellschaft für Altlastensanierung und Innovation Oberpfalz" vor. Sie sollte sich vorrangig um Altlastensanierung und Rekultivierung, Abbruch- und Aufräumarbeiten beim Umbau der Maxhütte kümmern, öffentliche Rekultivierungsmaßnahmen durchführen, das Recycling und den Vertrieb von Hüttenkalk und die Aufbereitung von Schlackensandbeständen übernehmen. Darüber hinaus sollten Teile für die Neue Maxhütte und andere Unternehmen produziert und ebenfalls im Auftrag der Neuen Maxhütte soziale Dienstleistungen bereitgestellt werden. Die Finanzierung sollte über Eigenmittel der Maxhütte und der auftraggebenden Kommunen und Landkreise, Mittel des Freistaates Bayern zur Flächensanierung und der in Sulzbach-Rosenberg anzusiedelnden "Gesellschaft für Altlastenbeseitigung in Bayern (GAB)" sowie aus diversen, für die Region mobilisierbaren EG-Fördermitteln erfolgen (vgl. ebd., S. 26 f.).

Es wurde erneut darauf verwiesen, daß die geplante Gesellschaft in Zukunft Betreiber einer Schrottreyclinganlage werden könnte, die als Modellvorhaben mit Mitteln des

EG-RESIDER-Programms bezuschussungsfähig wäre. Unabhängig davon sah das Institut in den untersuchten Tätigkeitsfeldern ein Potential für 155 bis 230 Arbeitsplätze gegeben. Vor dem Hintergrund der in dieser Zeit bundesweit geführten Diskussion um die Effekte von Beschäftigungsgesellschaften und die Erfahrungen in anderen Stahlunternehmen (vgl. Meyer, Rehberg 1988) und in der Maxhütte selbst wiesen die Autoren auf einen Grundwiderspruch hin: "Die Unternehmensstrategie der Neuen Maxhütte zielt auf den Abbau der Fertigungstiefe durch Auslagerung 'nicht betriebsnotwendiger Tätigkeiten' und der Arbeitnehmer aus Werkstätten, aus der Abteilung Instandhaltung und Reparatur u.a.m. Insoweit kommt das Bemühen des Konkursverwalters und des Betriebsrates, eigenständige Formen von Beschäftigungsinitiativen einzuleiten, dieser Unternehmensstrategie der Neuen Maxhütte entgegen. Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer steht mit ihren Forderungen in Widerspruch. Allerdings sehen auch wir in diesen Forderungen die einzige Chance, kurzfristige Beschäftigungsmöglichkeiten für die nicht übernommenen und nicht über den Sozialplan ausgeschiedenen Arbeitnehmer zu schaffen und darüber hinaus mittelfristig zukunftsorientierte Arbeitsplätze aufzubauen" (Meyer u.a. 1988, S. 6). Daran zeigt sich ein weiteres Mal, wie stark die Interessenvertretung "gezwungenermaßen" und nahezu alternativlos in die Rationalisierungs- und Restrukturierungspolitik der neu entstehenden Maxhütte eingebunden war.

"Wir sind um eine weitere Illusion ärmer, denn die Realitäten haben uns eingeholt; der Begriff Beschäftigungsgesellschaft ist in den Hintergrund getreten. Viele Kollegen haben die Schnauze voll, sie sind von ihrem früheren Arbeitsplatz und ihren Kollegen bereits in andere Bereiche in der Produktion versetzt worden, teilweise wieder in den Vier-Schichtbetrieb mit stupider, eintöniger Arbeit. Es sind doch viele der Meinung, daß sie Verschiebemaschine geworden sind" (Jörg Haucke in: Achten 1991, S. 279). An dieser Aussage eines ehemaligen, selbst in der Beschäftigungsgesellschaft tätigen Maxhütte-Betriebsratsmitgliedes wird nicht nur die Enttäuschung darüber deutlich, daß die Hoffnungen auf Beschäftigung mit sinnvoller Arbeit nur in geringem Umfang erfüllt werden konnten. Es wird auch deutlich, was die Beschäftigungsgesellschaft war: ein Reservoir an Arbeitskräften, auf die die Maxhütte-Neu bei Bedarf zurückgreifen konnte. Damit war auch in der Maxhütte eine Situation entstanden, die in dieser Zeit für Beschäftigungsgesellschaften in der Stahlindustrie als typisch zu bezeichnen ist.

Zwar konnten zahlreiche Einzelprojekte, so z.B. Flächensanierungs- und Abbrucharbeiten, im Rahmen der Beschäftigungsgesellschaft durchgeführt werden, der Plan, diese zu einer "Entwicklungsgesellschaft" zu machen, bei deren "Aufbau schon die Weichen für die Arbeitsplätze der Zukunft" (Meyer u.a. 1988, S. 1) gestellt würden, ließ sich nicht realisieren. Die Rekultivierung der Schlackenhalde und deren Verwertung z.B. wurde der Thyssen-Tochter DSU übertragen, die auch ehemalige Maxhütte-Beschäftigte einstellte.





## **5. Die "Neue Maxhütte" zwischen Neugründung und Krise - das Dilemma traditioneller Sanierungspolitik**

Aus den aus der Maxhütte i.K. herausgelösten Betriebsteilen entstand am 1.7.1990 die Neue Maxhütte (NMH), der viel Vorschußlorbeeren mit auf den Weg gegeben wurden. Schon bald allerdings sollte sich zeigen, daß dieses Ergebnis traditioneller Sanierungspolitik nicht die gesetzten Erwartungen erfüllen konnte. Insbesondere die Akteurskonstellation erwies sich spätestens zu dem Zeitpunkt als instabil, als erneute ökonomische Schwierigkeiten auftraten.

### **5.1 Die Neue Maxhütte-Stahlwerke GmbH (NMH)**

"Die Zukunftsperspektiven der Maxhütte-Neu sollten gut sein. Wesentliche Teile der geplanten Investitionen in Höhe von über 130 Millionen DM wurden inzwischen ausgelöst. Unter Einschaltung entsprechender Experten wurde ein Unternehmenskonzept auf lange Sicht angelegt. Die namhafte Beteiligung des Freistaates - letztlich 49 % - an der Maxhütte-Neu sollte Gewähr dafür sein, daß die Maxhütte Neu, auch wenn der Stahlboom abgeklungen ist, krisenfesten Bestand hat und unternehmerische Entscheidungen, die der Region schaden könnten, vermieden werden. Bleibt am Schluß die Feststellung: Die Voraussetzungen für eine neue Maxhütte sind geschaffen."<sup>59</sup>

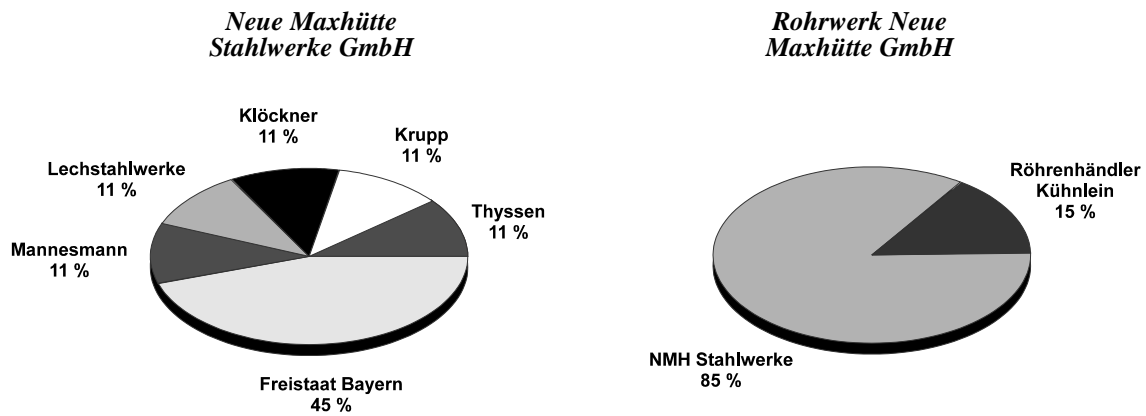
#### **5.1.1 Gesellschaftsrechtliches Konzept und Beteiligungsverhältnisse**

Bereits im August 1988 hatte die EGKS-Kommission der Konzeption für die Gründung der Neuen Maxhütte zugestimmt. Nach den Vereinbarungen mit den Kreditgebern im Oktober 1989 und der Einigung mit den Gläubigern nahm die Neue Maxhütte am 1.7.1990 ihren Betrieb auf. Das Anlagevermögen der Maxhütte-Alt ging altlastenfrei für 1 DM an die neuen Anteilseigner über, nachdem die Bayerische Landesregierung den Forderungen der industriellen Anteilseigner zur Übernahme aller sozialen und ökologischen Folgekosten nachgekommen war. Die Vorgesellschaft Neue Maxhütte gliederte sich in die "Neue Maxhütte-Stahlwerke GmbH" und das "Rohrwerk Neue Maxhütte GmbH".

Das Stammkapital der Neuen Maxhütte betrug 90 Mio. DM und wurde von nachstehenden Anteilseignern gehalten.

---

<sup>59</sup> Schriftenreihe der IHK Regensburg, Heft 13, zit. nach Duschinger, Zierer 1990, S. 513 f.



**Schaubild 9: Beteiligungsverhältnisse Neue Maxhütte Stahlwerke GmbH und Rohrwerk Neue Maxhütte GmbH<sup>60</sup>**

Es gab faktisch kein unternehmerisches Risiko für die Stahlkonzerne und selbst die Investitionen in Höhe von 133 Mio. DM wurden zur Hälfte (65 Mio. DM) aus Krediten finanziert, die allein über die Substanzwerte der Neuen Maxhütte abgesichert waren, da die Konzerne nicht bereit waren, Bürgschaften (oder gar Beschäftigungsgarantien) zu übernehmen. Sie wurden im wesentlichen für Modernisierungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung und -steigerung sowie für Umweltschutzmaßnahmen ausgegeben (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 29.6.1990) und dienten damit der kurzfristigen Ertragsverbesserung.

Sowohl bei der "Südschiene" als auch bei der "Nordschiene" war, wie oben dargestellt, eine Beteiligung der Lechstahlwerke vorgesehen gewesen. Dieses Ministahlwerk mit 800 Beschäftigten hatte seine 11prozentige Beteiligung an der Neuen Maxhütte von einer Kapitalzuführung des Landes Bayern abhängig gemacht. Im April 1988, kurz nach dem Konkurs der Maxhütte, erwarb die Landesregierung für 10 Mio. DM 20 % der Anteile an den Lechstahlwerken, verbesserte damit deren Kapitaldecke und erhöhte indirekt gleichzeitig ihre Anteile an der Maxhütte von 45 % auf nunmehr 49 %. Die Lechstahlwerke wurden nun zu 80 % von dem Freilassinger Bau- und Stahlunternehmer Max Aicher und zu 20 % von der Bayerischen Landesregierung gehalten.

### 5.1.2 Das industrielle Konzept

Das Produktionskonzept der Neuen Maxhütte sah eine Konzentration auf schwere Langerzeugnisse (z.B. Halbzeug, Schienen, Träger) und nahtlose Rohre und somit den Rückzug aus leichten Langerzeugnissen vor (z.B. Stabstahl, Betonstahl), die starker ausländischer Konkurrenz ausgesetzt waren. Allein mit der Schienenproduktion und mit verschiedenen Rohrtypen (insbesondere kaltgepilgerten) besaß die Neue Maxhütte Pro-

<sup>60</sup> Aus "Hüttenfeuer" Nr. 1, Juni 1992.

duktbereiche, die hoffen ließen, am Markt konkurrenzfähig zu sein und auskömmliche Ergebnisse zu erzielen.

Dabei war die Beibehaltung der traditionellen Form der Roheisenerzeugung und des Stahlwerks - mit der Folge unverändert hoher Kosten für den Transport der Rohstoffe - das größte Handikap. Eisenerz (385.000 t in 1991), Koks (145.000 t) und Schrott (165.000 t) mußten über Land herangebracht werden, der Transportkostennachteil gegenüber z.B. den Stahlwerken an Rhein und Ruhr mit ihren Wasserstraßenanschlüssen und der Koksproduktion "vor der Haustür" blieb erhalten. Erhalten blieb auch die Sulzbach-Rosenberger Walzstraße, auf die die Walzkapazität konzentriert wurde.

Die Neue Maxhütte war an den Jahrhundertvertrag beim Bezug der Kokskohle (Liefer- und Abnahmeverpflichtung) gebunden. Zudem sorgten ein Vertrag zwischen Rohr- und Stahlwerk für die Abnahme von preislich festgeschriebenem Vormaterial seitens des Rohrwerks für Grundaustattung und ein Ergebnisabführungsvertrag zwischen Rohrwerk und Stahlwerk für den Ausgleich von Verlusten und Gewinnen zwischen den rechtlich eigenständigen Gesellschaften.

Die Belegschaft setzte sich wie folgt zusammen:

Stahlwerk: (ehemals 1963)	950
Rohrwerk: (ehemals 743)	540

Das Werk Haidhof mit ehemals 743 Beschäftigten wurde geschlossen, so daß die Neue Maxhütte-Stahlwerke und die Neue Maxhütte-Rohrwerke eine Belegschaft von 1490 Beschäftigten hatten.

Das Berufsbildungszentrum in Sulzbach-Rosenberg wurde erhalten, das Zentrum in Haidhof jedoch geschlossen, da - so die Landesregierung - durch die Stilllegung von Haidhof eine Auslastung nicht mehr gegeben und zudem im benachbarten Schwandorf der Bau eines Technologiezentrums geplant war (vgl. "Hüttenfeuer" vom 6.6.1988).

## 5.2 Die Rahmenbedingungen der Neuen Maxhütte

Jobst Wellensieks Einschätzung auf einer gemeinsamen Veranstaltung von Universität und Industrie- und Handelskammer Regensburg am 30.5.1989: "Der Konkurs der Maxhütte hat gewisse Versäumnisse der Vergangenheit offengelegt. Er hat gezeigt, welche Gefahren Monostrukturen in sich bergen. Die Entwicklung der Dinge hat die Politiker sensibel gemacht. So gesehen, hat der Konkurs der Maxhütte trotz allem auch Positives bewirkt und neue strukturpolitische Anstöße gebracht. Die Maxhütte Neu wird zwar nicht mehr der bedeutende Wirtschaftsfaktor vergangener Tage sein, dennoch wird sie

nach wie vor für den Arbeitsmarkt und für das Innovationspotential eine gewichtige Rolle spielen. Darüber hinaus wird die Region durch die mit Hochdruck eingeleiteten Umstrukturierungsmaßnahmen gegen Wirtschaftskrisen unanfälliger werden; allerdings werden die Ergebnisse wohl erst über einen längeren Zeitraum voll wirksam werden."<sup>61</sup>

Offiziell wurde nach der Errichtung der Neuen Maxhütte Optimismus verbreitet. Doch wie sahen die realen Bedingungen und die Folgen der traditionellen Sanierungspolitik aus?

### 5.2.1 Die Situation in der Oberpfalz Ende der 80er Jahre<sup>62</sup>

Der Abstand des Lohnniveaus in der Mittleren Oberpfalz zum Bundesdurchschnitt hatte sich kontinuierlich vergrößert" und betrug 1987 rd. 13 %, die Mietkosten betrug lediglich "87,4 % des Preisniveaus von München", es gab in der Region "praktisch keine Streiks (...), kaum Fehl- und Ausfallzeiten und die Personalfuktuation ist unbedeutend gering". Die Oberpfalz war also in jeder Hinsicht "eine der 'preisgünstigsten' Regionen in Bayern" und "einer der günstigsten Standorte, nicht nur innerhalb Bayerns, sondern auch in der Bundesrepublik". Dennoch verlor die Region mit ihren "fleißigen und heimatverbundenen Arbeitskräften", die dem "Aufruf zu mehr Flexibilität und Mobilität" folgten, als Wirtschaftsstandort für Unternehmen weiter an Attraktivität. Denn mit der Öffnung der osteuropäischen Grenzen 1989 wurde die Mittlere Oberpfalz zum "Mittelpunkt Europas".

Die Folgen dieser geopolitischen Veränderung waren tiefgreifend: Die Grenzlandförderung lief aus und es fanden umfangreiche Verlagerungen von Arbeitsplätzen, v.a. in Fertigungsfunktionen, ins benachbarte "Billiglohnland" Tschechien statt. "Überspitzt ausgedrückt: Der strukturbedingte Mangel an Arbeitsplätzen führt dazu, daß in Sulzbach-Rosenberg im Vergleich zu Bayern und zum Bundesgebiet relativ mehr Menschen arbeitslos sind, die gesund sind und über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen." Da auch die finanziellen Mittel für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (der sog. "Zweite Arbeitsmarkt") um die Hälfte gekürzt wurden, war ein weiterer Anstieg der (Langzeit-)Arbeitslosen vorprogrammiert.

So waren die Arbeitsplätze in den Schlüsselindustrien in den vergangenen Jahren radikal gesenkt worden; adäquate Ersatzarbeitsplätze waren jedoch selbst dort nicht entstanden, wo bereits vollerschlossene und sehr günstige Gewerbeflächen zur Verfügung standen - nämlich auf dem ehemaligen Gelände der WAA in Wackersdorf. Die "jungen, leistungsfähigen Menschen", wollten sie sich nicht bei der "großen Anzahl leistungsfä-

---

<sup>61</sup> Schriftenreihe der IHK Regensburg, Heft 13, zit. nach Duschinger, Zierer (1990), 513f.

<sup>62</sup> Alle Zitate: Arbeitsstab Mittlere Oberpfalz.

higer Arbeitsloser" wiederfinden, hatten die Alternative, entweder gemeinsam mit "mehreren Tausend Arbeitnehmern zu ihren z.T. weit entfernten Arbeitsplätzen" zu pendeln oder aus der Region abzuwandern. Ein Blick auf die Altersstruktur der Wohnbevölkerung in diesem Zusammenhang zeigt, daß die Oberpfalz zwar offensichtlich eine kinderreiche Region ist, daß aber die Jugendlichen nach Abschluß ihrer Berufsausbildung, also beim Eintritt ins Berufsleben, abwandern (müssen) und die 25-50jährigen, die maßgeblich zum Bruttosozialprodukt beitragen, unterdurchschnittlich repräsentiert sind.

Vor dem Hintergrund der dargestellten regionalen und geopolitischen Entwicklung in Verbindung mit den beschäftigungspolitischen Versäumnissen war die Neue Maxhütte als regionale Hauptarbeitgeberin weiterhin unverzichtbar. Unter diesem Aspekt war die Einschätzung von Jobst Wellensieck zutreffend.

### **5.2.2 Die stahlspezifische Situation**

Das Bestehen der Neuen Maxhütte auf dem umkämpften Markt hing davon ab, ob die Unternehmensbasis stabil genug war, um auch konjunkturelle Einbrüche zu überbrücken, bzw. inwieweit die industriellen Gesellschafter bereit waren, ihr Engagement zu intensivieren, um insbesondere die hohen Frachtkosten zu senken und neue Geschäftsfelder zu besetzen. Ansonsten war es "nicht auszuschließen, daß die Neue Maxhütte aus Branchensicht als geeignet gesehen wird, Überkapazitäten abzubauen und zum Opfer des Anpassungsprozesses zu werden. Dies wäre eine Gefährdung der Neuen Maxhütte aus Erwägungen der branchenspezifischen Strukturbereinigung heraus, die mögliche positive betriebswirtschaftliche Überlegungen dominieren würden" (Böttcher u.a. 1992: Memorandum zum Erhalt der Neuen Maxhütte, S. 12).

Die Stahlkonjunktur war von 1988 bis 1990 ausgesprochen gut und auch in den folgenden zwei Jahren profitierte die Stahlindustrie von der durch die deutsche Vereinigung ausgelösten Sonderentwicklung: Weltweit sank die Produktion 1990 und 1991 um 2,1 % bzw. 4,4, % und durch den Importdruck aus Osteuropa auf den EG-Stahlmärkten um jeweils 2,4 %. Auch in der Bundesrepublik ging sie 1990 um 6,5 % zurück, stieg jedoch gegenläufig zum allgemeinen Trend 1991 um 1 % an (vgl. Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1993, S. 143 f.). Jede dieser konjunkturellen Schwankungen wirkte sich direkt und mit allen Konsequenzen auf die Neue Maxhütte aus.

Da der Wettbewerb beim (Rohr-)Stahl im wesentlichen über den Preis bestimmt wird, reagierte die Stahlindustrie auf die grundlegenden Veränderungen der Arbeitsteilung zwischen Stahlerzeuger und Stahlabnehmer auch weiterhin mit Rationalisierungen und Kapazitätsanpassungen; der Konkurrenzdruck insbesondere aus Osteuropa wurde durch handelspolitische Maßnahmen flankiert.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben,

- waren in Europa jährliche Rationalisierungserfolge von 4-5 % erforderlich. Diese Größenordnung wurde zwar im Ausland, nicht aber in der Bundesrepublik erreicht, so daß der Druck auf die bundesdeutschen Konzerne stieg, wollten sie ihre technologische Spitzenstellung halten;
- mußte die Ertragslage verbessert werden. Hierbei sollte in erster Linie auf der Kostenseite (Personaleinsparungen durch Rationalisierung) angesetzt werden. Der Abbau von weiteren 8.000 Arbeitsplätzen war nach Schätzungen der Wirtschaftsvereinigung Stahl 1993 nur im Westen der BRD notwendig;
- war eine bessere Auslastung der Produktionskapazitäten notwendig, da die Stahlpreise im Herbst 1991 um 10 % unter den Preisen des Jahres 1982 lagen, während im selben Zeitraum die Preise in der stahlverarbeitenden Industrie um ca. 30 % anstiegen;
- mußten die Produktionsmengen für Rohstahl von 38,8 Mio. to in 1991 infolge der konjunkturellen Einbrüche reduziert werden (vgl. Böttcher u.a. 1992: Memorandum zum Erhalt der Neuen Maxhütte, Anlage I, S. 4 f.).

### **5.2.3 Die Interessenkonstellationen der Akteure**

Die Neue Maxhütte war zur Erweiterung der bundesdeutschen Profilstahlkapazitäten konzipiert. Die Beteiligung an der Neuen Maxhütte ermöglichte es den Stahlkonzernen, die Produktionsanlagen der Neuen Maxhütte während der guten Stahlkonjunktur zur kurzfristigen Verbesserung ihrer konzerneigenen Erlöse zu nutzen. Unter Einhaltung der EGKS-Bestimmungen erhöhten sie die bundesdeutsche Profilstahlproduktion, teilten sie untereinander auf und optimierten die Wettbewerbsfähigkeit der bundesdeutschen Stahlindustrie gegenüber ihren europäischen Konkurrenten. Zudem kontrollierten sie die Oberpfälzer Konkurrentin ohne eigenes Risiko. Eine Verlustübernahme war nicht vorgesehen. Unwahrscheinlich war, daß die Konzerne daran interessiert waren, den begonnenen Konsolidierungskurs der Neuen Maxhütte erfolgreich fortzusetzen und die mittelfristige Existenz der Neuen Maxhütte zu sichern. Hierfür waren nämlich in den kommenden Jahren permanente Investitionen notwendig. Voraussetzung zur Abdeckung der Nettoinvestitionen im Anlagevermögen war ein ausreichender Cash-flow sowie Abschreibungen zwischen 5 % und 8 % vom Umsatz.

Konkursverwalter Jobst Wellensiek organisierte eine "hervorragende Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten: Freistaat Bayern, Kommunen, Konkursverwalter, Abwicklungsteam, Gläubigerausschuß, Konkursgericht, Belegschaft, Betriebsrat, IG Metall,

Pensions-Sicherungs-Verein, Banken und Lieferanten" (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 12.11.1993). Dies war notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Neuen Maxhütte wiederherzustellen und die Forderungen von Banken und Gläubigern befriedigen zu können: Nur wenn für alle Beteiligten die Situation stabil und berechenbar schien, waren sie bereit, den Konsolidierungsprozeß zu unterstützen und die damit verbundenen finanziellen, organisatorischen, sozialen etc. Anstrengungen mitzutragen.

Die Landesregierung unterstützte die Politik des Konkursverwalters. Sie hatte mit ihrer Beteiligung an der Neuen Maxhütte die politische Stabilität in der Region gewährleistet. Ihr Interesse bestand nun darin, ihre Anteile so schnell wie möglich zu privatisieren. Außerdem unterstützte sie Maßnahmen, um die regionale Bedeutung der Neuen Maxhütte weiter zu verringern.

Die Arbeitnehmervertretung wollte erstens den Standort wenigstens im Kern erhalten, zweitens die Facharbeiter mittleren Alters mit unentbehrlichen betriebsspezifischen Qualifikationen, die gleichzeitig auch die gewerkschaftlichen Kernmannschaften stellen, absichern und drittens sowohl eine zeitliche Streckung des Beschäftigungsabbaus, als auch die Ausschöpfung aller finanziellen Beihilfen sicherstellen. Des weiteren ging es ihr um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die sich ob der knappen Personaldecke als prekär darstellten. Zudem wollte sie das Entgeltniveau wieder an das der bundesdeutschen Stahlindustrie heranführen.

### **5.3 Prekäre Erfolge**

Der Personalkostenanteil der Neuen Maxhütte lag wegen ihrer "schlanken" Belegschaft mit 24 % - branchenüblich sind 27 % - (vgl. Böttcher u.a. 1992, S. 7) und einem sehr niedrigen Krankenstand von 5,5 % unter dem Durchschnitt. Der niedrige Krankenstand war zum einen auf den Altersdurchschnitt der Beschäftigten von nur noch 38 Jahren zurückzuführen, spiegelte zum anderen aber die Angst um den Arbeitsplatz wider. Die Produktivität war mit 3,6 verfahrenen Lohnstunden pro Tonne Rohstahl überdurchschnittlich hoch. Die Neue Maxhütte verfügte mit ihrer kleinen Anlageneinheit über die Möglichkeit, "sehr flexibel und hochproduktiv auf Kundenwünsche" reagieren zu können (vgl. Böttcher u.a. 1993, S. 7). Zudem war sie auf einen qualitativ hochwertigen Produktmix aus Qualitätsstählen (55-75 %) und Edlstählen (25-45 %) spezialisiert, "deren hohe Gebrauchseigenschaft von ihren Kunden gewünscht und anerkannt" wurde (vgl. ebd.). Mit einem äußerst knappen Finanzrahmen erwirtschaftete sie zwar einen bilanziellen Verlust von 5,9 Mio DM, lag damit aber erheblich unter dem ihrer Konkurrenz. Ihr Ergebnis 1990 wurde allgemein als befriedigend bewertet und kam insbesondere durch die Schienenlieferungen zustande, die 37 % des Gesamtdeckungsbeitrags ausmachten. Zudem konnte die Zahl der Beschäftigten um 68 erhöht werden.

Die Beurteilung der C&L Treuarbeit 1990 fiel entsprechend günstig aus: "In Anbetracht der derzeitigen Situation im gesamten europäischen Stahlbereich weist der Neue Maxhütte-Konzern ein vergleichbar moderates negatives Ergebnis aus. Insofern bestätigt sich dem Grunde nach auch das Gutachten von 1987, das im Mittel von Hausse und Baisse von der Überlebensfähigkeit des durch die Maxhütte entwickelten Fortführungskonzeptes ausging."<sup>63</sup>

Aufgrund dieser günstigen Situation visierte die Geschäftsführung der Neuen Maxhütte eine Kooperation mit den Sächsischen Edelstahlwerken an mit dem Ziel, eine Produktionsmenge zu erreichen, die kurzfristig aus der Verlustzone herausführen sollte.

Waren die Bilanzen 1990 und 1991 also durchaus noch erfreulich und gaben Anlaß zur Hoffnung, daß die Neue Maxhütte sich langfristig stabilisieren könnte, änderte sich das Bild im darauffolgenden Jahr jedoch gründlich. Die Grenzöffnung des Stahlmarktes für osteuropäische Anbieter, die ohne jegliche Übergangsfrist stattfand, traf die Neue Maxhütte wegen ihrer geographischen Lage und ihrer Produktpalette mit voller Härte. Da in den Assoziationsverträgen mit Polen, Ungarn und Tschechien auch Toleranzklauseln für die Weiterzahlung von Subventionen enthalten waren, stiegen die Importankündigungen aus diesen osteuropäischen Ländern zwischen 1991 und 1992 um 90 %. Die osteuropäischen Anbieter konnten mit erheblichen Preisvorteilen auf den westlichen Märkten auftreten, da sie sich nicht an den Kosten der Westmärkte orientieren mußten. Für die Neue Maxhütte war deshalb ausschlaggebend, die Zeit zu überbrücken, bis Ende 1992 die von den westeuropäischen Ländern eingeleiteten Anti-Dumping- und Anti-Subventionsverfahren wirksam würden.

In der dreijährigen Fortführung der Maxhütte durch Konkursverwalter Jobst Wellensiek wurde ein Umsatz von 2,2 Mrd. DM und ein Erlös von 85,8 Mio. DM erzielt (Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 12.11.1993). Sicherungsgläubiger (Banken und Lieferanten) und Gläubiger mit bevorrechtigten Forderungen (nach § 62 Konkursordnung handelt es sich hierbei um Arbeitnehmer, Sozialversicherungsträger und Finanzamt) konnten mit rund 111 Mio. DM befriedigt werden. Dies lag einerseits an der guten Stahlkonjunktur, insbesondere aber an den finanziellen Unterstützungen aus dem EGKS-Fonds und der Bayerischen Landesregierung. Jobst Wellensiek sprach angesichts der Tatsache, daß bei seinem Amtsantritt eine "Konkursmasse von null DM" vorhanden war, in seiner Abschlußbilanz von einem "hervorragenden Ergebnis" (ebd.).

Die Neue Maxhütte konnte zwar die Absatzmenge von 320.000 t halten und gleichzeitig die Produktion zugunsten der erlösstarken Schienen verbessern, allerdings mußte das Stahlwerk einen "signifikanten, marktbedingten Erlösrückgang von 80 bis 90 DM pro Tonne (Fremdabsatz reale Preise 1992) hinnehmen" (Roland Berger & Partner

---

<sup>63</sup> Ziffer 17.



1992, S. 9). Die Erlöse des Rohrwerks sanken um 12,5 %, da gerade die bislang erlösstarken Handelsrohre einem "sehr intensiven Wettbewerb vor allem seitens der osteuropäischen Anbieter ausgesetzt" waren (ebd.).

Bei der "Bewertung der Zukunftsperspektiven für die Neue Maxhütte (NMH)" kam die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner im Oktober 1992 zu folgendem Ergebnis: "Die zu erwartende deutliche Ergebnisverschlechterung 1992 wird nicht zuletzt beeinflusst durch Verschiebungen im Produktmix und fallende Erlöse, die sich in einem Rückgang im Rohertrag der zwei Gesellschaften ausdrücken: Beide Gesellschaften müssen im Vergleich zu 1991 Rückgänge bei ihren deckungsbeitragsstärksten Erzeugnissen (Schienen bzw. Kugellagerrohre) hinnehmen. Der Absatz kann nur durch einen Ausbau von ertragsschwächeren Produkten (Rohstrangguß bzw. Kesselrohre) gehalten werden" (ebd.).

In Verbindung mit der konjunkturellen Verschlechterung auf den internationalen Stahlmärkten wurden die prekären Unternehmens- und Produktionsstrukturen der Neuen Maxhütte offensichtlich. Sie waren direkte Auswirkungen der beschriebenen Interessenkonstellationen (s. Kap. 4, Abschnitt 1.3) und hatten zur Folge, daß "der Neuen Maxhütte Stahlwerke GmbH Deckungsbeiträge durch negative Mengenabweichung verlorengelassen und Investitionen für nichtaufschiebbar Umweltmaßnahmen und Reparaturen anstehen, die zu einem höheren Kapitaldienst führen."<sup>64</sup> Der bilanzielle Verlust wurde für 1992 mit 28,5 Mio. DM veranschlagt, weitere Investitionen, die "zu einem großem Teil auf behördlichen Auflagen beruhen" (ebd.), wurden mit 37,5 Mio. DM beziffert.

Wegen des negativen Betriebsergebnisses von 51,3 Mio. DM empfahlen Roland Berger & Partner "eine neue unternehmerische Lösung" (ebd., S. 22). Der Fehlbetrag kam im wesentlichen durch zu niedrige Abschreibungen, durch die Beibehaltung der traditionellen Stahlproduktion und durch unerledigte Altlasten zustande.

### **5.3.1 Niedrige Abschreibungen**

Die Abschreibungen, die bei anderen integrierten Wettbewerbern bei 5 % bis 8 % lagen, waren nach dem Konkurs und der Neugründung mit 2,8 % zu gering und für die erforderlichen Investitionen nicht ausreichend. 1991 lag der Brutto-Cash-flow (= Jahresüberschuß + Abschreibungen + Erhöhung Pensionsrückstellungen) noch bei 4,5 Mio. DM, 1992 sank er auf -2,8 Mio. DM.

---

<sup>64</sup> Die Hayek-Engineering AG in einem Schreiben an den Vorsitzenden der Geschäftsführung NMH Stahlwerke GmbH, Werner Haase.

**Brutto-Cash-flow (vor Finanzergebnis) NMH 1991 im Wettbewerbsvergleich 1991  
(% vom Umsatz)<sup>65</sup>**

	<b>NM-Gruppe</b>	<b>Thyssen-Stahl</b>	<b>Krupp-Stahl</b>	<b>Peine Salzgitter</b>	<b>Buderus</b>	<b>BSW</b>
Ergebnis der Geschäftstätigkeit	<b>-1,7 %</b>	6,0	1,1	4,5	0,5	1,2
Abschreibungen	<b>-2,8 %</b>	8,1	4,9	5,6	6,0	4,9
Brutto-Cash-flow	<b>1,1 %</b>	14,1	6,0	10,0	6,5	6,2
Finanzergebnis	<b>0,5 %</b>	-0,5	2,6	-2,7	0,0	0,0
Brutto-Cash-flow vor Finanzergebnis	<b>1,6 %</b>	13,6	8,6	7,3	6,5	6,2

Somit war eine ausreichende Reservenbildung bei gleichzeitig geringer Kapitalausstattung von nur 90 Mio. DM (anstatt der benötigten 150 Mio. DM) nicht möglich. Zudem war der Betriebsmittelkredit über 25 Mio. DM zu niedrig und bot einen zu geringen Liquiditätsspielraum; Investitionen, die aufgrund gesetzlicher Auflagen im Bereich Umweltschutz notwendig waren, wurden nicht wie vereinbart von den Gesellschaftern der Neuen Maxhütte refinanziert, sondern aus dem operativen Ergebnis bestritten. Roland Berger & Partner: "Der Liquiditätsbedarf ist für 1992 nur noch durch externe Mittelzufuhr darstellbar."

### **5.3.2 Beibehaltung der traditionellen Stahlproduktion**

Die grundlegenden standort- und volumenbedingten Kostennachteile waren durch die Beibehaltung der Verfahrensrouten Hochofen/Stahlwerk geblieben.

Der standortspezifische Nachteil belief sich auf rd. 45 DM pro Tonne Roheisen und kam insbesondere durch die hohen Frachtkosten für Kohle und Erz zustande. Obwohl die Verfahrenstechnik des Hochofens auf den Einsatz von Schrott ausgelegt war und 500 kg/to Stahl zuließ, betrug der Schrotteinsatz nur 300 kg/to Stahl (vgl. Böttcher u.a. 1992, S. 6). Schrott aber ist ein wichtiger Faktor, um die Kosten für die Stahlproduktion zu senken.

<sup>65</sup> Quelle: Roland Berger & Partner 1992, S. 10a.

Die volumenbedingten Nachteile resultierten aus der extrem niedrigen Roheisenerzeugung von rd. 300.000 t. Damit wurde selbst die in der "Nürnberger Vereinbarung" von den industriellen Gesellschaftern vereinbarte Größe von 386.000 t bei weitem nicht erreicht. Schon diese Größe aber wäre zu niedrig gewesen, da "bei vergleichbaren Werken ein zwischen fünf- und zehnmals höherer Durchsatz in einem einzelnen Hochofen erzielt wird mit entsprechend deutlich volumenbedingter Kostendegression bei Personal, Instandhaltung, usw." (Roland Berger 1992, S. 14). Hierzu gehören auch Instandhaltungs- und Reparaturaufwendungen sowie Reparaturstoffe und Reparaturen durch Fremdfirmen, die mit 40 % über den geplanten Kosten lagen (vgl. Böttcher u.a. 1992, S. 5). Daraus wiederum resultierte das hohe Volumen von 5000 Überstunden pro Monat. So kam es zu einer geringen Auslastung, die die Produktion um weitere 30 DM pro Tonne verteuerte. Insgesamt handelte es sich um Folgeprobleme, die sich aus der knapp bemessenen Kapitaldecke ergaben und zu einer "diskontinuierlichen Investitionspolitik" führten (vgl. ebd.).

Bei den transportintensiven Rohstoffen Eisenerz und Koks ergab sich als weiterer Nachteil, daß das Unternehmen mit den Koksbezügen an die Liefer- und Abnahmeverpflichtungen des sog. "Jahrhundertvertrags" gebunden war. Außerdem vertrieb die Neue Maxhütte einen erheblichen Teil ihrer Produkte über Stahlhandelshäuser, unter denen der Klöckner-Konzern eine herausragende Stellung einnahm. Der Direktvertrieb dagegen war eher nachgeordnet, fand aber z.B. im Schienenbereich durchaus statt. Insgesamt aber waren die einseitigen Vertriebsbindungen zu risikoreich und wirkten sich negativ auf die Verkaufsflexibilität aus.

### **5.3.3 Unerledigte Altlasten**

Maßnahmen der Altlastensanierung, die gleichzeitig zur Kostenminimierung und Qualitätssteigerung beigetragen hätten, unterblieben. Hierzu würden "die geregelte Erfassung, Bewirtschaftung und Aufbereitung von eisenhaltigen Schrotten" und die "saubere Trennung von Kunststoff und Metall und der unterschiedlichen Metallfraktionen" gehören. Die Voraussetzungen für die Errichtung eines Schrottreyclingzentrums blieben ungenutzt, obwohl sie wegen der Nähe zu den "Schrottproduzenten (Ballungsräume Nürnberg-Fürth-Erlangen und Regensburg) und durch die bereits bestehenden infrastrukturellen Einrichtungen (Verschiebebahnhof)" vom IMU-Institut als "ideal" bewertet wurden (vgl. Böttcher u.a. 1992, S. 22).

Auch wurde die Möglichkeit nicht genutzt, den beträchtlichen Fe-Gehalt der Gichtstauaufhaldungen - die ohnehin erhebliche Umweltbelastungen (Grundwasserverseuchung, Flächenverbrauch) und Beeinträchtigungen der Landschaftsästhetik darstellten - als Rohstoffreserve für die Stahlindustrie auszuwerten. Die Chance, die eigenen Altlasten

zu beheben und zugleich FE-Stäube als Einsatzrohstoffe für die Stahlerzeugung zu gewinnen, blieb damit ungenutzt.

#### **5.4 Die Entscheidung der Gesellschafter - das erste Scheitern der Neuen Maxhütte**

Die industriellen Gesellschafter Thyssen, Klöckner und Krupp erklärten im April 1992, daß sie für die Neue Maxhütte keine weiteren Mittel bereitstellen wollten. Ihre Anteile am Stahlwerk mit einem nominalen Wert von 39,6 Mio. DM gaben sie quasi unentgeltlich an Bayern ab. Sie begründeten ihren Rückzug mit der unbefriedigenden Ertrags- und Liquiditätsslage. Auch sei die unsichere langfristige Perspektive für die Stahlerzeugung am Standort Sulzbach-Rosenberg für ihre Entscheidung maßgeblich.

Die Mannesmann-Röhrenwerke AG hatte Interesse am Rohrwerk und blieb deshalb weiterhin Gesellschafterin. Die Landesregierung übergab die 33 % Anteile der Stahlkonzerne an der Neuen Maxhütte den Lechstahlwerken. Daraus ergaben sich nun folgende Beteiligungsverhältnisse: die Bayerische Landesregierung hielt 45 %, die Lechstahlwerke 44 % und Mannesmann weiterhin 11 % der Anteile an der Neuen Maxhütte.

## **6. Erneuter Anlauf zur Sanierung - die Krise als Chance (1992-1994)**

Der Ausstieg der Stahlkonzerne an "Rhein und Ruhr" zeigte nicht nur, daß Wellensiecks Prognose, der Konkurs werde zur Stabilität der Region und der Neuen Maxhütte beitragen, bereits zwei Jahre nach deren Gründung hinfällig war. Er zeigte auch die Unzulänglichkeiten der traditionellen Sanierung und die partikularen Interessen der bis dahin an der Neuen Maxhütte beteiligten Stahlkonzerne. Diese waren vorrangig darauf gerichtet, ausländische Produzenten vom deutschen Markt fernzuhalten und einen wenn auch kleinen Konkurrenten zu kontrollieren. In dem Moment, in dem die Neue Maxhütte in eine ökonomische Schieflage geriet, die wiederum ihr Aus bedeuten konnte, zogen sie sich zurück, wohl vermutend, von einem erneuten Konkurs werde sich die Maxhütte nicht mehr erholen können. Kurioserweise handelten die Stahlkonzerne genauso, wie es die Interessenvertretung immer vorausgesagt und ihrerseits immer für deren Ausstieg plädiert hatte. Der Ausstieg in Verbindung mit der ökonomischen Krise der Neuen Maxhütte sah die Interessenvertretung weiterhin in der Defensive mit der Anforderung zu begründen, warum der Standort trotz allem solide und erhaltenswert sei. Das vom IMU-Institut erstellte "Memorandum zum Erhalt der Neuen Maxhütte in der Oberpfalz" (vgl. Böttcher u.a. 1992) hatte diese Funktion. Implizit war die Interessenvertretung also gezwungen, den vorangegangenen Sanierungsschritt zu akzeptieren und die Weiterführung des Unternehmens unter den dadurch gesetzten Bedingungen zu verteidigen.

Der Ausstieg der Konzerne aus dem Neue Maxhütte-Stahlwerk und die Befriedigung der Gläubigerinteressen durch die Konkursabwicklung reduzierte die Komplexität der verbleibenden Interessen. Gleichzeitig stieg die organisatorische und finanzielle Verantwortung der Landesregierung, ihr politischer Handlungsspielraum erhöhte sich. Sie hatte nun - anders als nach dem Konkurs 1987 - völlige Entscheidungsfreiheit bezüglich der Modalitäten und der Wahl der Unternehmensträger einer (weiteren) neuen unternehmerischen Lösung. Diese war zur Vermeidung eines zweiten Konkurses notwendig, woran die Landesregierung als Hauptgesellschafterin nach dem Ausstieg der Stahlkonzerne umso mehr interessiert war, als sie nicht nur die politische, sondern auch die unternehmerische Verantwortung für den traditionsreichen Stahlstandort mit den knapp 1800 Arbeitsplätzen trug.

Dieser Umstand sowie die Entwicklung seit 1987 boten relativ günstige Voraussetzungen für die Bayerische Staatsregierung, ihre bisherige Politik zu ändern und eine Lösung für die Weiterführung der Neuen Maxhütte zu fördern, die neben rein betriebswirtschaftlichen Aspekten auch regional- und arbeitsmarktpolitische sowie gesamtgesellschaftliche Kriterien berücksichtigte.

Gesamtgesellschaftlich wäre die Schließung der Hauptarbeitgeberin mit einem Verlust der Kaufkraft, dem Ausfall von Sozialversicherungsbeiträgen und Steueraufkommen verbunden gewesen. Sozialplankosten, Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe etc. würden hinzukommen. Nach Berechnungen der IG Metall betrug der Preis, den die Steuerzahler für den Verlust von 1.500 Arbeitsplätzen zu zahlen hatten, 75,7 Mio. DM pro Jahr. Gleichzeitig kostete die Schaffung eines neuen industriellen Arbeitsplatzes durchschnittlich 100.000 DM. Bei der Qualifizierung und Umschulung mußten nach Schätzung des Arbeitsamtes pro Arbeitsplatz mit weiteren 50.000 DM gerechnet werden. In Sulzbach-Rosenberg fielen bei der Stilllegung der Neuen Maxhütte zudem umfangreiche Aufwendungen für Altlastensanierung an, die auf ca. 350 Mio. DM veranschlagt wurden (vgl. Böttcher u.a. 1992).

Daß die Stilllegung des Standortes unter rein betriebswirtschaftlichen Erwägungen durchaus "sinnvoll" war, weil sich die Stahlproduktion auch nach dem Konkurs als unrentabel erwies, hatten die unterschiedlichsten Gutachten immer wieder bestätigt. Daß aber die Empfehlungen eben dieser Gutachten die Entscheidung der Landesregierung nur bedingt beeinflußten, hatte diese ebensooft unter Beweis gestellt. Die nach wie vor gegebene Bedeutung der Neuen Maxhütte für den regionalen Arbeitsmarkt ließ ein endgültiges Aus offensichtlich (noch) nicht zu. Vor diesem Hintergrund versuchte die Landesregierung, mit neuen Mitteln den traditionellen Weg weiterzuführen, was allerdings auch neue Handlungsspielräume eröffnete.

Für die von Berger & Partner geforderte "neue unternehmerische Lösung" gab es zwei Konzepte: Neue Maxhütte-Teilhaber Max Aicher legte eine Konzeption zur Zukunftssicherung der Neuen Maxhütte vor, die sich allerdings allein auf Maßnahmen der Rationalisierung und des Personalabbaus beschränkte. Der Nürnberger Röhrengroßhändler Kühnlein, der bereits Anteile am Röhrenwerk der Maxhütte hielt, äußerte im Herbst 1992 sein Interesse, als Mehrheitsaktionär in die Maxhütte einzutreten. Er legte ein Konzept vor, das wesentliche Implikationen des Maxhütte-Recyclingzentrum-Konzepts enthielt.

## **6.1 Das Aicher-Konzept - konventionelle privatwirtschaftliche Sanierung<sup>66</sup>**

Aicher ging von einer Beibehaltung der bestehenden Strukturen der Maxhütte aus. Angestrebt wurde eine konsequente Rationalisierung durch "Modifizierung der Fahrweisen" sowie ein "straffes Personalmanagement"; das einen kurzfristigen Abbau von 300 Beschäftigten vorsah. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit der Nutzung von Verbundeffekten mit den anderen Stahlwerken der Max-Aicher-Gruppe (Lechstahlwerke und Annahütte) in Produktion, Einkauf und Vertrieb. Der geforderte Mittelzufluß vom

---

<sup>66</sup> Die Darstellung folgt Roland Berger & Partner 1993b.

Freistaat Bayern lag bei etwa 56 Mio. DM; ebenfalls wurde der Ausgleich der Bilanzverluste in Höhe von 12,5 Mio. DM von der Landesregierung eingefordert. Die industrielle Führung der Neuen Maxhütte sollte mehrheitlich auf Aicher übergehen.

## **6.2 Das Kühnlein-Konzept - ökologisch orientierte privatwirtschaftliche Sanierung**

Die standort- und strukturbedingten Kostennachteile sollten hier durch einen innovativen Prozeß der Roheisenerzeugung im Kupolofen aus alternativen Einsatzstoffen (z.B. Altautos) überwunden werden. Das Kühnlein-Konzept sah eine Personalreduktion von kurzfristig 96 Beschäftigten sowie eine organisatorische Zusammenführung von Rohr- und Stahlwerk vor. Die industrielle Führerschaft beanspruchte Kühnlein, er strebte eine Mehrheit von 78 % an. Die geforderte Mittelbeteiligung des Landes Bayern lag bei 40 Mio. DM, um so das Eigenkapital wieder auf 90 Mio. DM zu erhöhen.

Berger & Partner kamen zu der Beurteilung, daß dieses Konzept die "nachhaltige wirtschaftliche Tragfähigkeit der Neuen Maxhütte nicht sichern" könne (vgl. Roland Berger & Partner 1993a, S. 8).

Das Kühnlein-Konzept sah als zentrales Element für ein metallurgisches Recyclingverfahren den Bau und Betrieb eines Kupolofens<sup>67</sup> zur Schrotteinschmelzung vor, der den Hochofen der Maxhütte ersetzen sollte. Das durch ihn erzeugte Roheisen sollte dann an das Stahlwerk übergeben werden, wo es in den Konvertern, ebenfalls unter Zugabe von Schrotten, zu Stahl weiterverarbeitet werden würde. Der Kupolofen und weitere, später hinzukommende Aggregate zur Schrottaufbereitung sollten von einer eigenen Gesellschaft betrieben werden. Am 15.7.1993 wurde die "M.A.R.S. GmbH Metallurgisches Recycling Sulzbach-Rosenberg" in das Handelsregister eingetragen: "Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb einer Schrottpresse und eines Kupolofens zur metallurgischen Autoverwertung und Gewinnung flüssigen Roheisens" (HRB 1712 - 15.7.1993).

Für die Pilotanlage wurden Investitionskosten von 130 Mio. DM berechnet. Damit sollte eine Jahrestonnage von 400.000 Tonnen erschmolzen werden, jeweils zur Hälfte aus Autoschrott und Normalschrott. Rund 50 Mio. DM der erforderlichen Investitionssumme wollten die Gesellschafter von M.A.R.S. aufbringen, i.d.R. regionale, mittelständische Unternehmen. Bei einer "voraussichtlichen Fördermittelzusage" von Bund, EU und Land in Höhe von ebenfalls 50 Mio. DM<sup>68</sup> wären rund 30 Mio. DM Kredit und rund 20

---

<sup>67</sup> Mit dem Konzept, einen Kupolofen als Aggregat zur Produktion von Roheisen mittels Schrottschmelze einzusetzen, wird an die Planungen von Korf aus dem Jahre 1987 angeknüpft.

<sup>68</sup> Auf einer Fachtagung mit Experten zum Thema Recycling in Sulzbach-Rosenberg im September 1993, stellte der Ministerialdirigent aus dem Bundesumweltministerium, Dr. Schnurer, gar Chancen auf eine 50prozentige Förderung des Kühnlein-Konzeptes in Aussicht (vgl. IG Metall 1994, S. 29).

Mio. DM Betriebsmittel auf dem Kapitalmarkt aufzunehmen gewesen (vgl. Amberger Volkszeitung vom 17.3.1987).

Die Stadt Sulzbach-Rosenberg und die IG-Metall-Verwaltungsstelle Amberg beauftragten das IMU-Institut, die geplante Recyclingstahllinie zu untersuchen. Das Gutachten kam zu dem Ergebnis, daß "das geplante Vorhaben als ökonomisch und technologisch schlüssig, ökologisch nachvollziehbar und regionalpolitisch notwendig..." sei (Böttcher u.a. 1993, S. 1). Es verwies darauf, daß dieses Konzept eine wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung des Strukturwandels in der Stahlindustrie sei, da es der Neuen Maxhütte betriebswirtschaftliche Vorteile durch die Verhüttung von Schrott bringe (vgl. ebd., S. 9 f.), zur Lösung des Schrottproblems beitrage (ebd., S. 11 f.) und die Chance eröffne, daß sich die Neue Maxhütte zu einem Zentrum für Umweltschutztechnologien entwickle und damit Impulse für den notwendigen Strukturwandel der Region<sup>69</sup> gegeben wären. "Durch die Realisierung des M.A.R.S.-Konzeptes fließen privates Kapital, Mittel zur Wirtschaftsförderung und Technologieentwicklung in die Region, die in ihrer Bedeutung einem regionalen Beschäftigungsprogramm gleichkommen" (ebd., S. 18).

Die M.A.R.S.-Konzeption fand zahlreiche Interessenten aus dem Automobil-, aber auch aus dem Stahlbereich. Aufgrund der bundesweiten Diskussion um die Einführung einer Verordnung zur Rücknahme und Verwertung von Altfahrzeugen waren zahlreiche Konzepte zur Verwertung insbesondere von der Automobilindustrie entwickelt worden. So bekundete u.a. die "Studiengesellschaft zur Entsorgung von Altfahrzeugen (EVA)", die den Konzernen Linzer Voest-Stahl und Daimler-Benz gehörte, ihr Interesse an einem Einstieg und war bereit, ihr Verfahrens-Know-how einzubringen. Auch Automobilhersteller und die amerikanische Entsorgungsfirma Waste meldeten ihr Interesse für einen Einstieg in das Autoschrottreycling in Sulzbach-Rosenberg an.

Anders als beim ersten Recyclingkonzept sprach sich auch die Neue Maxhütte-Geschäftsführung für das Kühnlein-Konzept aus. Die Stadt Sulzbach-Rosenberg unterstützte M.A.R.S. mit 4 Mio. DM.

---

<sup>69</sup> Damit wäre mit diesem Konzept ein wesentlicher Baustein des regionalen Strukturkonzeptes verwirklicht worden, das das IMU-Institut im Auftrag der IG-Metall-Bezirksleitung München erarbeitet hatte (vgl. IMU-Institut 1994).



Voraussetzungen für die Umsetzung des Kühnlein-Konzepts waren:

- die Zustimmung der Banken und
- die Übertragung der Neuen Maxhütte-Anteile an Kühnlein durch die Landesregierung. Hiermit war eine staatliche Bestandsgarantie und die Bereitstellung der im Konzept vorgesehenen Finanzierung verbunden.

Aicher machte für die Übernahme der Neuen Maxhütte Kosten von rund 215 Mio. DM geltend, die vorrangig von der Landesregierung aufzubringen waren. Kühnlein bezifferte die Kosten auf rund 115 Mio. DM, da die 130 Mio. DM für das Recyclingzentrum durch Gesellschafter, Fördermittel und Kredite aufgebracht werden sollten. Während Aicher in seiner Rechnung einen Verlustausgleich von 52 Mio. DM forderte, war jener von Kühnlein infolge der geplanten Umstellung der Flüssigphase um 23 Mio. DM höher.<sup>70</sup> Insgesamt war somit der Mittelbedarf für die "Aicher-Lösung", die der Freistaat aufbringen sollte, höher.

### **6.3 Ein neuer Bündnispartner für die Interessenvertretung**

Zunächst bedeutete der Ausstieg der Stahlkonzerne und die ökonomische Lage der Neuen Maxhütte für die Interessenvertretung eine vergleichbare Situation wie vor dem Konkurs 1987 - die Existenz des Standortes und damit 1.700 Arbeitsplätze standen auf dem Spiel. Anders als damals gab es jedoch einen privaten Investor, dessen Planungen an die Konzeptionen der Interessenvertretung anknüpften, mit ihnen kongruent waren, nicht zuletzt auch deshalb, weil erwartet werden konnte, daß es zu keinen derart drastischen Arbeitsplatzverlusten wie im Fall der Umsetzung der Aicher-Konzeption kommen würde. Die Beteiligung zahlreicher mittelständischer und regional ansässiger Unternehmer an Kühnleins Gesellschaft erschien als weiterer Pluspunkt im Hinblick auf eine positive Entscheidung zugunsten des Recyclingkonzeptes, redete doch die Bayerische Staatsregierung und die sie tragende Partei, die CSU, einer dezidierten Mittelstandspolitik das Wort.

Während der fast eineinhalbjährigen Auseinandersetzungen um den Fortbestand der Neuen Maxhütte organisierten die Interessenvertretung und die IG Metall zahllose regionale und überregionale Protestaktionen (vgl. IG Metall 1994) zugunsten der Umsetzung des Kühnlein-Konzepts. Die Stellungnahme der Beschäftigten und des Neuen Maxhütte-Betriebsrates für das Kühnlein-Konzept zeigte sich u.a. in der symbolischen Grundsteinlegung für ein "Öko-Stahlwerk 2000" auf dem Gelände der abgerissenen

---

<sup>70</sup> Vgl. Gegenüberstellung der Maxhütte-Konzepte - Zusammenstellung des Betriebsrates, zit nach: IG Metall 1994, S. 28.

Hochöfen der Maxhütte und am Wahlprogramm der IG Metall für die Betriebsratswahlen ("Der Zukunft wegen: Ja zum Schrottreyclingkonzept!"), das sich ebenso eindeutig wie das Bürgerkomitee "Erhaltet unsere Arbeitsplätze" für das Kühnlein-Konzept aussprach. Die deutliche Stellungnahme des Neue Maxhütte-Vorstands für die Kühnlein-Lösung bedeutete, daß das Aicher-Konzept innerbetrieblich fast keine Unterstützung fand, sich der Anteilseigner Aicher einer geschlossenen betrieblichen Front gegenüber sah.

#### **6.4 Die Entscheidung - Millionen für die konventionelle Lösung**

Wie bereits 1992 beauftragte die Bayerische Staatsregierung die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner, beide Weiterführungskonzeptionen für die Neue Maxhütte hinsichtlich ihrer kurz- und mittelfristigen betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit zu prüfen (vgl. Roland Berger & Partner 1993a, 1993b). Regional-strukturelle und volkswirtschaftliche Fragen spielten dabei erneut, wie bei der Prüfung der Konzeptionen in den Jahren davor, keine Rolle. Berger & Partner kam zu dem Ergebnis, daß sich keines der beiden Konzepte rechne:

- Gegen das Kühnlein-Konzept, das von dem Erhalt aller ca. 1.700 Arbeitsplätze in der Neuen Maxhütte ausging, sprächen die Unsicherheiten der Schrottpreisentwicklung sowie die notwendige finanzielle Absicherung der Übergangsphase bis zur Inbetriebnahme des Kupolofens.
- Gegen die Aicher-Konzeption, die auf die Fortführung der alten Technologie setzte und zunächst den Abbau von 300 Arbeitsplätzen<sup>71</sup> vorsah, wurde u.a. eingewendet, daß mit der alten Hochofentechnologie die Neue Maxhütte auf Dauer nicht überlebensfähig sei (vgl. Amberger Volksblatt vom 17.3.1994).

Trotz der abschließenden Feststellung, "daß Aicher in seinem Konzept ein nachhaltig negatives Ergebnis erzielen wird" (Roland Berger 1993b, S. 28), beurteilte Berger & Partner die Realisierungschancen des Aicher-Konzepts im Unterschied zum Kühnlein-Konzept dennoch als hoch, da

- die Realisierung der Produktionssynergien im Verbund mit den von Aicher beherrschten Lechstuhlwerken und Annahütte als gesichert angesehen werden könne;
- die Vertriebsmöglichkeiten aufgrund der erweiterten Angebotspalette gut seien;

---

<sup>71</sup> Den in diesem Zusammenhang bekanntgewordenen Planungen, die NMH ggf. mit weniger als 1.000 Beschäftigten weiterzuführen, erteilte der Geschäftsführer der NMH eine scharfe Absage, da ein derartig kapitalintensives Unternehmen wie die Maxhütte eines kontinuierlichen Betriebes bedürfe.

- Aicher seit September 1992 über den Aufsichtsratsvorsitz bei der Neuen Maxhütte verfüge und somit mit dem Unternehmen bestens vertraut sei.

Eingewendet wurde allerdings: "Angesichts der sehr weitreichenden geplanten Maßnahmen zu Mitarbeiterabbau und Effizienzsteigerung und angesichts der bisherigen Haltung der Belegschaft muß (...) ein Risiko in der Mitarbeiterakzeptanz und damit der Durchsetzung der diesbezüglichen Kostensenkungsmaßnahmen gesehen werden" (ebd., S. 29). Diese Vermutung konnte sich allein schon auf die Stimmhaltung der Arbeitnehmerseite bei der Wahl Max Aichers zum Aufsichtsratsvorsitzenden stützen.

Die Landesregierung war nicht bereit, die Barverluste in den Jahren des Übergangs auf die Recyclingtechnologie (veranschlagt wurden zwei Jahre) zu finanzieren, die bei der Umsetzung des Kühnlein-Konzeptes erforderlich gewesen wären. Dies bedeutete das Aus für dieses Konzept, das jedoch insgesamt weniger öffentliche Mittel benötigt hätte als die nunmehr von der Landesregierung favorisierte Lösung. Gegenüber dieser Weigerung äußerte auch der damalige Neue Maxhütte-Geschäftsführer sein Unverständnis. Er wies darauf hin, daß die soziale Abfederung von 1.700 potentiell arbeitslos werdenden Neue-Maxhütte-Beschäftigten ein Vielfaches der benötigten Summe erfordere. Zudem betrage das jährliche Einkaufsvolumen der Neuen Maxhütte 288 Mio. DM, von denen rund 170 Mio. DM in die Region fließen würden (vgl. Sulzbach-Rosenberger Zeitung vom 9.2.1994).

Obwohl die Aicher-Konzeption weder in der Öffentlichkeit noch bei den Beschäftigten der Neuen Maxhütte auf Zustimmung stieß, entschied der Bayerische Ministerrat am 15.4.1994, seine Anteile an die Lechstahlwerke, also an Max Aicher abzugeben. Damit, so Ministerpräsident Edmund Stoiber am selben Tag in seinem Statement, sei der drohende Konkurs der Neuen Maxhütte abgewendet worden. "Zur Entschuldung für Verluste aus den Jahren 1992, 1993 und anteilig für 1994 zahlt der Freistaat insgesamt 96,5 Mio. DM an Aicher. Weitere 20 Mio. DM fließen als Abfindung an Lechstahl für den dortigen Rückzug Bayerns. 56 Mio. sind nach Angaben von Wirtschaftsminister Wiesheu für Zukunftsinvestitionen reserviert. Von dieser Gesamtsumme von 172 Mio. DM seien 32 Mio. DM bereits früher als Darlehen bereitgestellt worden, so daß ein aktueller Zuschußbedarf von 140 Mio. DM bestehe. Mit den Banken werde über einen Verzicht von 50 bis 60 Prozent der Kreditforderungen von insgesamt 82 Mio. DM verhandelt." (Nachrichtenagentur Reuter, 15.3.1994, 15.29 Uhr, zit. nach: IG Metall 1994, S. 35). Im August 1994 sagte Wirtschaftsminister Otto Wiesheu weitere 10 Mio. DM für den notwendig gewordenen Sozialplan zu.

Damit war abermals ein Versuch gescheitert, die Neue Maxhütte jenseits der traditionellen Wege zu sanieren. Zwar äußerte der bayerische Ministerpräsident Edmund Stoiber

am 13. August 1994 gegenüber der Mittelbayerischen Zeitung, er habe das Autorecyclingmodell langfristig noch nicht aufgegeben, es erscheine aber höchst fragwürdig, wie unter den derzeitigen Eigentumsverhältnissen der Neuen Maxhütte und den politischen Grundsätzen der Landesregierung ein solches Konzept noch durchgesetzt werden könne.

Daß die Rücknahmeverordnung für Altautos in der Zeit der Auseinandersetzung um die konträren Konzepte nicht umgesetzt wurde und sich bereits damals abzeichnete, daß dies auch noch einige Zeit dauern würde, hatte der Bayerischen Staatsregierung die Entscheidung erleichtert, das Kühnlein-Konzept abzulehnen. Andererseits hätte sie es auch in der Hand gehabt, durch eine bayernspezifische Verordnung einerseits eine bundesweite Regelung voranzubringen und andererseits die Grundlagen für eine geordnete Entsorgung von Schrotten in Bayern zu schaffen.

Erneut, wie schon nach dem Konkurs 1987, stellte die CSU-Regierung die Einhaltung ihrer ordnungspolitischen Vorstellungen vor eine zukunftsweisende Weiterführung der Maxhütte. Sie hoffte weiterhin, sich des Problems Neue Maxhütte ohne stabilitätsgefährdende Arbeitsmarktfriktionen zu entledigen. So äußerte Eduard Pangerl, leitender Ministerialrat im Bayerischen Wirtschaftsministerium und für den Freistaat als Mitglied im Aufsichtsrat der Neuen Maxhütte, auf einer industriepolitischen Konferenz in München 1994: "Ideal wäre es natürlich, wenn die Beschäftigten der Maxhütte Alternativen in anderen Unternehmen hätten, so daß wir nicht versuchen müßten, mit staatlichen Mitteln, mit Lohnverzicht und ähnlichem die Arbeitsplätze zu erhalten" (Pangerl, zit. nach: IMU-Institut 1995, S. 218).

## **7. Der Konflikt um die Maxhütte: Verpaßte Chance für eine innovative Industriepolitik - Schlußfolgerungen**

(1) Die Auseinandersetzungen um den Erhalt der Maxhütte umfassen einen Zeitraum von mehr als einer Dekade. Pläne der bundesdeutschen Eisen- und Stahlindustrie, den Standort Oberpfalz im Zuge des Strukturwandels stillzulegen, existieren (mindestens) seit der Formulierung des Moderatorenkonzepts 1983.

Exemplarisch spiegelt sich dies im Verkauf der Anteilsmehrheit der Klöckner-Werke AG 1984 an Branchenfremde und EG-Ausländer wider. Der Konzern erfüllte damit EGKS-Auflagen, um die Produktionsquoten des Kaltwalzwerkes Maxhütte/Haidhof ins konzerneigene Kaltwalzwerk nach Bremen zu verlagern. Die (EG-)rechtliche Selbständigkeit, die dieser Verkauf mit sich brachte, beschränkte die Maxhütte vorrangig auf Profilstahlprodukte und damit auf den Massenstahlbereich, der unter großem Konkurrenzdruck stand. Trotz ihrer formalen Selbständigkeit blieb sie faktisch weiterhin von den Entscheidungen der Klöckner-Werke AG als Hauptgesellschafterin abhängig.

Der erzwungene Verkauf des profitablen Kaltwalzwerkes, der unter Bruch des Montanmitbestimmungskonsenses vollzogen wurde, machte den Konkurs der Maxhütte absehbar, da ihr nur die wenig profitablen bzw. defizitären Profilstahlprodukte sowie Schienen und Rohre verblieben. Seither mußte der Standort als akut gefährdet angesehen werden.

Mit seinen weitreichenden Maßnahmen zum Erhalt der Zahlungsfähigkeit der Maxhütte, die den Effekt hatten (u.a. aus wahltaktischen Gründen), den Konkurszeitpunkt hinauszuzögern, bewies der Freistaat Bayern, daß er zugunsten arbeitsmarkt- und regionalpolitischer Ziele und zur Stabilisierung des sozialen Friedens - wenn notwendig auch unter Umgehung EG-rechtlicher Bestimmungen - zum Handeln bereit und in der Lage war. Insofern waren die Hoffnungen der Arbeitnehmervertretung durchaus berechtigt, daß die staatliche Unterstützung zur Sicherung des Stahlstandortes und der Arbeitsplätze von einem "vernünftigen", d.h. realisierbaren Vorschlag abhängig war, daß der Freistaat also auch weiterhin die Existenz der Maxhütte sichern würde.

(2) Auf die kontinuierliche Verschärfung der Maxhütte-Krise, die in ihren Auswirkungen gleichbedeutend war mit einer wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Schwächung der Region Oberpfalz, reagierte die Interessenvertretung der Maxhütte-Beschäftigten offensiv und schnell mit eigenen Konversions- und Diversifikationsvorschlägen. Mit ihren Initiativen verwiesen sie auf die inhaltliche Beschränktheit der Industriepolitik der Bayerischen Landesregierung für die Oberpfalz, sowie auf Schwächen des "Stahlpolitischen Programms" der IG Metall und auf die Notwendigkeit seiner Er-

weiterung auf die konkrete betriebliche und auf die regionale Ebene. Die Ideen der Interessenvertretung bezogen sich einerseits auf die Nutzung und Weiterentwicklung der betrieblichen Potentiale, andererseits auf die Forderung nach einer Demokratisierung der bestehenden Mitwirkungs- und Informationsmöglichkeiten und -strukturen. Dem lag die Erfahrung der zurückliegenden Jahre zugrunde, daß die betrieblichen und regionalen Krisen mit den herkömmlichen Mitteln kaum befriedigend zu lösen waren. Deshalb forderten die Arbeitnehmervertreter eine Veränderung der Kriseninterventionsstrategien von seiten der IG Metall und des Freistaates.

Ausschlaggebend hierfür war eine andere Einschätzung der Situation, die sich sowohl von der des Maxhütte-Vorstands als auch von jener der IG Metall auf Bundesebene sowie der des Freistaates Bayern unterschied. Diese beurteilten - aus jeweils unterschiedlichen Gründen - die bestehenden Lösungsstrategien als erfolgreich und hielten deshalb an ihnen auch im Fall der Maxhütte weitgehend fest. Die damit implizit verbundene Akzeptanz der marktwirtschaftlichen Sachzwanglogik sowie ordnungspolitischer Leitbilder hätten die Maxhütte ohne den entschiedenen Widerstand der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt zu einem unvermeidlichen Opfer der "konventionellen" Bewältigung der Stahlkrise werden lassen. Insofern war dieser Auseinandersetzung "abseits der Zentren" ein wenn auch relativer Erfolg beschieden: Die (Neue) Maxhütte besteht mit drastisch verringerter Belegschaft und in anderer gesellschaftsrechtlicher Form fort. Damit verbunden war und ist jedoch keine Veränderung der Regional- und Strukturpolitik für die Oberpfalz. Konversions- und Diversifikationsmaßnahmen wurden nicht durchgeführt, so daß die Maxhütte und die Region in der Konsequenz mit den gleichen Problemen zu kämpfen hat wie in den Jahren zuvor.

(3) Diversifikations- und mehr noch Konversionsmaßnahmen waren "traditionell" innerhalb der stahlproduzierenden Bereiche weitestgehend ausgeschlossen. Diversifikation fand innerhalb der Konzerne durch - zumeist regionexternen - Zukauf statt. Damit stand eine solche Politik auch nicht in der Entscheidungsgewalt des Maxhütte-Vorstandes, sondern war explizit der Konzernleitung der Klöckner-Werke AG vorbehalten, die jedoch an der Maxhütte vorrangig die Produktionsquoten interessierte.

Einerseits ergab sich aus den spezifischen Interessen des Klöckner-Konzerns und der für den Konkurrenzkampf zu klein dimensionierten Kapazitäten der Maxhütte die objektive Notwendigkeit zur Einleitung von Diversifikations- und Konversionsmaßnahmen, um den Standort zu sichern. Andererseits war der Maxhütte-Vorstand zu derartigen Entscheidungen nicht befugt und der Klöckner-Konzern nicht willens und - was die finanzielle Seite einer derartigen Umgestaltung betraf - nicht in der Lage, diese zu fördern.

Für den Freistaat Bayern bedeutete die Monostruktur der Region Oberpfalz, die mit den bisherigen Förderungsinstrumentarien insbesondere zur Neuansiedlung nicht wesentlich aufzubrechen war, daß ein Ausfall der größten Arbeitgeberin, der Maxhütte, eine regionale Krise von kaum zu steuernden Ausmaßen nach sich ziehen mußte. Daher förderte die Landesregierung Maßnahmen zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der Maxhütte (s. Strukturprogramm I und II) sowie zur zeitlichen Streckung des Personalabbaus. Dabei kollidierte die Berücksichtigung des Faktors "Zeit" grundsätzlich mit der des Faktors "betriebswirtschaftliche Rationalität", da ersterer die vorläufige Weiterführung und den Erhalt der Hauptarbeitgeberin notwendig machte, um die soziale und politische Stabilität in der Region aufrechtzuerhalten, während letzterer die sofortige Stilllegung als sinnvoll erscheinen ließ.

Damit befand sich die konservative Landesregierung jedoch in einem ideologischen und ordnungspolitischen Dilemma. Die Förderung und die Beteiligung an "Altindustrien" widersprach nicht nur der Ideologie der Förderung "zukunftsfähiger" Technologien und Industrien, die ihrer Meinung nach z.B. durch die Luft- und Raumfahrtindustrie repräsentiert wurden. Diese Orientierung auf "zukunftsfähige Industrien" korrespondierte dabei offensichtlich mit der Einschätzung, aus "Altindustrien" heraus ließen sich keine entsprechenden Aktivitäten entwickeln. Eine Förderung widersprach aber auch den ordnungspolitischen Grundsätzen der Landesregierung, sich nicht an Unternehmen zu beteiligen bzw. sich von ehemals erworbenen Beteiligungen zu trennen.

Ein weiteres Problem für die Landesregierung stellten die politischen Unwägbarkeiten einer Schließung des Standortes dar. Hierauf hatte bereits 1984 der damalige Ministerpräsident Franz Josef Strauß in einem Brief an Bundeskanzler Helmut Kohl hingewiesen: Es "(...) kann nicht ausgeschlossen werden, daß der gesamte Bestand der Maxhütte und die damit zusammenhängenden 5000 Arbeitsplätze in Frage gestellt werden (...)". Strauß weiter: "(...) die Verwirklichung der bekanntgewordenen Absicht wäre aber darüber hinaus ein politischer Skandal ersten Ranges (gemeint sind Verkauf und daraus resultierende Gefahr der Stilllegung, d.V.). Alle Ressentiments gegen die marktwirtschaftlich ausgerichtete Politik der Union und der Bundesrepublik sähen sich bestätigt und die Systemveränderer würden eine gefährliche Kampagne bestreiten können" (zit. nach: Achten 1991, S. 156 f.). Hinzu kam, daß mit den Planungen zum Bau der WAA ein weiterer Unruheherd in der Region geschaffen war. Die damit entstehenden Arbeitsplätze waren den ehemaligen Beschäftigten der Bayerischen Braunkohle Industrie (BBI) "versprochen", konnten daher nicht den Maxhütte-Beschäftigten als Ersatzarbeitsplätze vermittelt werden. Die Verzögerung des Konkurses vor der Bundestagswahl 1987 durch die geschilderten Maßnahmen der Landesregierung deutet auf den patriarchalen Charakter der bayerischen Politik unter Ministerpräsident Franz Josef Strauß hin.

Einerseits ist also der Interessenkonflikt - Erhalt der Hauptarbeitgeberin u.a. zur Sicherung der politischen Stabilität versus Stilllegung eines unrentablen Unternehmens - und andererseits die industriepolitische Eingeschränktheit des Freistaates vor dem Hintergrund der ordnungspolitischen Leitbilder bestimmend für das jeweilige staatliche Handeln/Nichthandeln und die Entwicklung der Region.

(4) Aus der geschilderten Situation und der Interessenkonstellation der Akteure ergab sich für die Interessenvertretung die Notwendigkeit und Möglichkeit der Formulierung alternativer Konzepte zur Weiterführung der Maxhütte, die deren Abhängigkeit von den Strukturen und Bedingungen des Stahlmarktes minimieren und ihre Potentiale auf neue Betätigungsfelder lenken sollten. Eine Politik der Abfederung des kontinuierlichen Personalabbaus mittels Sozialplänen hätte ihrer Einschätzung nach weder den Standort langfristig sichern können, noch die Probleme der Region gelöst. Die Handlungsspielräume für diese "neue" Politik glaubte man in der Abhängigkeit der Region von der Maxhütte verorten zu können, die den Bayerischen Freistaat zu aktivem Handeln zur Erhaltung der Maxhütte zwingen würde. Die bisher fehlgeschlagene Ansiedlungspolitik, so die implizite Annahme, könnte ein Argument für die Unterstützung neuer Wege in der Struktur- und Regionalpolitik sein. Des weiteren war mit dem in der Nachbarregion Nürnberg abgeschlossenen Beschäftigungsplan bei der Firma Grundig die Diskussion um alternative Konzeptionen der Betriebsweiterführung praktisch geworden.

Allerdings ergab sich aus der Akteurskonstellation, aber auch aus der Diskussion über alternative Konzepte, die auf die Machbarkeit unter gegebenen Bedingungen rekurrierte, die Zwangsläufigkeit, diese Konzepte vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Rentabilitätskriterien zu verifizieren.

Die Arbeitnehmersvertretung konnte für die Erarbeitung eines zukunftsweisenden Konzeptes für die Maxhütte als Fokus einer langfristigen Restrukturierung der Region auf die Unterstützung eines wissenschaftlichen Institutes zurückgreifen, das die Auseinandersetzungen um den Erhalt und die Weiterentwicklung des Standortes in der Folge kontinuierlich begleitete, allerdings mit der Beschränkung eines engen finanziellen Rahmens. Weder das Unternehmen noch die Landesregierung waren bereit, Mittel für die Erarbeitung alternativer Fortführungskonzepte und regionaler Entwicklungspläne zur Verfügung zu stellen.

Ein wesentlicher struktureller Nachteil für die Interessenvertretung bestand unabhängig von der ihr zuteil werdenden externen Unterstützung darin, daß es kein betriebliches, regionales oder überregionales Forum gab, in dem ihre innovativen Ideen in geeigneter Weise - d.h. mit einer breiten Öffentlichkeit und mit den Verantwortungsträgern - umsetzungsorientiert diskutiert werden konnten. Die formalen Beteiligungsrechte auf betrieblicher bzw. unternehmensrechtlicher Ebene waren und sind hierfür ungeeignet.



Dieses Dilemma änderte sich auch nicht mit dem Eintritt des Freistaates als Gesellschafter. Konnte die Unternehmensleitung auf ihre Konzernabhängigkeit und die fehlenden finanziellen Mittel verweisen, so verwies der Freistaat, gestützt auf sein Politikverständnis, auf die seiner Ansicht nach ungesicherten Perspektiven der alternativen Konzeptionen, deren mögliche Folgekosten nicht der Allgemeinheit aufgelastet werden dürften. Es fehlte und fehlt ein institutioneller Rahmen, in dem alternative Entwicklungskonzepte zwischen den betroffenen und handelnden Akteuren sowohl auf betrieblicher als auch auf regionaler Ebene ausgehandelt werden können. Alternative Unternehmenskonzepte wie die der Interessenvertretung der Maxhütte hatten bislang nicht umgesetzt werden können; dies wurde als Argument gegen sie verwendet. Die Interessenvertretung hatte zwar eine neue politische Perspektive eröffnet, indem sie eigene Vorschläge entwickelte und sich nicht nur kritisch verhielt, jedoch passiv zu den Initiativen der übrigen Akteure. Allerdings fehlte die politische Arena, um diese in einem Aushandlungsprozeß einer Umsetzung näherzubringen.

(5) Wird die Auseinandersetzung um die Maxhütte vom Verlauf und ihrem (vorläufigen) Ergebnis her betrachtet, so scheint die These berechtigt, daß es ausschließlich die Interessenvertretung, die Beschäftigten der Maxhütte, die Gewerkschaften und große Teile der regional ansässigen Bevölkerung waren, die an einem langfristigen Erhalt der Maxhütte mit möglichst vielen Arbeitsplätzen interessiert waren. Das mußte nicht in jedem Fall bedeuten, wie gezeigt worden ist, daß sie gleichzeitig mit den Konzeptionen der Interessenvertretung einiggingen bzw. deren Implikationen überschauten. Teile der Bevölkerung und der Belegschaft konnten sich eine Zukunft ohne die Maxhütte in den bisherigen Strukturen einfach nicht vorstellen.

Daß die bundesdeutschen Stahlkonzerne und damit auch der Klöckner-Konzern kein Interesse am Erhalt des Standortes hatte, war der Arbeitnehmervertretung zu einem sehr frühen Zeitpunkt klar. Die Gründung des Sulzbacher Kreises ist auch unter diesem Aspekt zu sehen: die Entwicklung einer gewerkschaftlichen Stahlpolitik voranzutreiben, die Partialinteressen überwindet und nach einer gemeinsamen Lösung der strukturellen Probleme der Stahlindustrie im Sinne der Arbeitnehmer strebt. Der Verlauf der Auseinandersetzungen - nicht nur um den Erhalt der Maxhütte - litt jedoch darunter, daß diese Einigung erst zu einem sehr späten Zeitpunkt zustandekam und nicht mehr die Kraft entwickeln konnte, substantiellen Einfluß auf den Verlauf der Restrukturierung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie zu nehmen. Dies bedeutet im Umkehrschluß, daß die Auseinandersetzung um den Erhalt der Maxhütte nicht in eine unternehmensübergreifende gewerkschaftliche Auseinandersetzung eingebunden werden konnte, da diese nur in Rudimenten existierte und zum damaligen Zeitpunkt die neuen Ansätze nicht integriert hatte. Die Auseinandersetzung abseits der Zentren war damit auch weitgehend

ein Kampf abseits der offiziellen Stahlpolitik der IG Metall.<sup>72</sup> Dies hatte auch erhebliche Auswirkungen auf die Strategie der Interessenvertretung.

(6) Waren die ersten beiden Konzepte der Arbeitnehmervertretung der Maxhütte, das "Innovationszentrum-Konzept" und das "Recycling-Konzept", noch in einem gewissen Maß Ausdruck offensiver Politik, die sich gegen eine Fortsetzung des business as usual in Unternehmen und Region wandte - wenn auch vor dem Hintergrund vehementer ökonomischer und struktureller Probleme - so hatten die Folgekonzepte meist reaktiven Charakter. Ihnen standen jeweils Konzeptionen gegenüber, die zwar die Maxhütte ausschließlich als Stahlproduzenten abbildeten, die aber mittels Restrukturierungen und Rationalisierungen versprachen, den Standort kurz- bis mittelfristig zu sanieren und damit zu stabilisieren. Die Opfer dieser Politik wurden mit großzügig bemessenen, öffentlich finanzierten Sozialplänen versorgt. Die konventionellen Sanierungskonzepte lieferten der Bayerischen Staatsregierung jeweils die implizite Begründung, alternative Konzeptionen, die zudem immer wieder in die Position gedrängt wurden, ihre betriebswirtschaftliche "Solidität" beweisen zu sollen, abzulehnen. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß die Bayerische Staatsregierung zumeist die angesprochenen Gutachten in Auftrag gab: betriebswirtschaftliche Gutachten für eine betriebliche **und** regionale Krise! Damit war die Betrachtung der regionalen und volkswirtschaftlichen Folgekosten von vornherein ausgeblendet. Angesichts der Entwicklung der Maxhütte bis zum heutigen Tag, die wiederum auf einen Konkurs zusteuert, muß die Solidität der jeweils vorgelegten und dann umgesetzten Konzepte in Frage gestellt werden. Die traditionelle Sanierungspolitik war nicht in der Lage, das Unternehmen substantiell zu stabilisieren und zukunftsfähig auszurichten.

Für die Landesregierung hätte die Annahme und Umsetzung der Konzeptionen der Arbeitnehmerseite nicht nur zu einer Abkehr von ihrer bisherigen Politik führen müssen,

---

<sup>72</sup> Offen bleibt die Frage, ob die IG Metall überhaupt die Kraft hätte entfalten können, den realen Vergesellschaftungsprozeß in der Eisen- und Stahlindustrie durch deren politische Vergesellschaftung voranzutreiben. Die Hegemonie konservativ-liberaler marktwirtschaftlicher Ideologien, die nicht erst seit der "Wende" feststellbar war, läßt diese Möglichkeit ab Anfang der 80er Jahre, nicht zuletzt aufgrund des Fehlens parteipolitischer Verbündeter, illusorisch erscheinen. Es blieb daher nur der Weg, an einem konkreten Beispiel, für das sich die Maxhütte geradezu anbot, eine alternative Politik zur sozialverträglichen und zukunftsweisenden Steuerung des Strukturwandels einzufordern und deren Machbarkeit zu beweisen. Dies hätte allerdings in letzter Konsequenz bedeutet, die Auseinandersetzung um die Maxhütte zum zentralen Bezugspunkt der gewerkschaftlichen Stahlpolitik auf Bundesebene zu machen. Die formale "Selbständigkeit" der Maxhütte, ihre faktische Abhängigkeit vom ökonomisch angeschlagenen Klöckner-Konzern und der im April 1987 folgende Konkurs ließen die Maxhütte allerdings ungeeignet für eine IG-Metall-Politik erscheinen, die die Konzerne in die Pflicht für die Entwicklung neuer Arbeitsplätze nehmen wollte. Diese Politik mündete bekanntermaßen im Abschluß der sogenannten "Frankfurter Erklärung". Allerdings wurde die hier gemachte Selbstverpflichtung der Eisen- und Stahlkonzerne, Ersatzarbeitsplätze an den Stahlstandorten zu schaffen, nur in marginalem Umfang umgesetzt.

sie wäre auch einem Eingeständnis des industriepolitischen Versagens gleichgekommen, was sicherlich - und auch hier dürften Befürchtungen der Staatsregierung bestanden haben - von der Opposition politisch ausgenutzt worden wäre.

Der Konkurs der Maxhütte brachte die treibende Kraft für einen alternativen Entwicklungsweg des Unternehmens, die betriebliche Interessenvertretung und die regionale IG Metall, in die Defensive, zunächst einmal aus dem objektiven Grund, daß jederzeit der Konkurs im Konkurs eintreten bzw. eingeleitet werden konnte. Die einschlägigen Drohungen des Konkursverwalters sollten wohl nicht zuletzt deutlich machen, daß der Preis der Fortexistenz der Maxhütte die Kooperation der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen war. Der zweite Grund ist darin zu suchen, daß weder die betriebliche Interessenvertretung noch die Gewerkschaft auf einen Konkurs organisatorisch und politisch vorbereitet war. Entscheidend hierfür war, daß sich eigentlich keiner der politisch verantwortlichen Akteure - und schon gar nicht die Bevölkerung der Region - die Oberpfalz ohne Maxhütte vorstellen konnten. Eine nicht unwesentliche Ursache ist allerdings auch darin zu sehen, daß die Interessenvertretung und die IG Metall es nicht verstanden haben, im Vorfeld des Konkurses mit den vorliegenden Konzepten (Innovationszentrum und Recyclingzentrum) offensiver umzugehen. Die dazu notwendigen Strukturen hätten auch im Konkursfall genutzt werden können, ein alternativer Lösungsweg aus der größten anzunehmenden Krise des Unternehmens wäre damit von Anfang an breitenwirksam in der Diskussion gewesen. Die Öffentlichkeitsmaßnahmen, wie die visuelle Aufbereitung des IMU-Konzeptes während der Aktionstage nach dem Konkurs, die Darstellung und Diskussion des Konzeptes mit den betrieblichen Vertrauensleuten, seine Vorstellung in zahlreichen überregionalen Veranstaltungen - all dies hätte früher erfolgen können und im nachhinein betrachtet auch erfolgen müssen. So hat aber die Undenkbarkeit der dann eingetretenen Situation wohl auch zu dem Gefühl geführt, Zeit zu haben, nicht unmittelbar existentiell bedroht zu sein.

(7) Auch bei einer realistischen Einschätzung des Konkurses erscheint es jedoch fraglich, ob unter den o.g. Bedingungen die Durchsetzung der Arbeitnehmerkonzepte möglich gewesen wäre. Die Chancen hätten sich verbessert und ggf. wäre es gelungen, die Bayerische Staatsregierung auf eine regionale Strukturpolitik festzulegen, die einen geplanten Wandel im Stahlbereich ohne große Arbeitsmarktfriktionen und die kontrollierte Transformation des regionalen Clusters ermöglicht hätte. Das Konzept ist daher wohl nicht in erster Linie an ökonomischen Fragen gescheitert. Wie die vorgelegte Untersuchung gezeigt hat, war für das Scheitern vor allem das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren maßgebend. Eine zentrale Rolle spielte dabei die Politik der Landesregierung: Sie stellte einerseits öffentliche Mittel für die Weiterführung des Unternehmens zur Verfügung, verfolgte andererseits aber im Gegensatz zur Interessenvertretung eine Politik der traditionellen Sanierung. Besonders erschwerend für die Interessenvertretung war dabei, daß die Landesregierung bereits vor dem Konkurs zum gewichtigen Akteur

in Existenzfragen des Unternehmens geworden war, und daß es mangels institutionellem Rahmen nicht zu Verhandlungen zwischen Interessenvertretung und Landesregierung kommen konnte. Die Interessenvertretung war kein gleichberechtigter Partner, daher fielen auch die alternativen Konzepte ins Leere. Das politische Scheitern des privatwirtschaftlichen Recyclingkonzeptes des Röhrenhändlers Kühnlein bestärkt darüber hinaus den Verdacht, daß es der Staatsregierung zudem um einen anderen Lösungsweg des "Problems" Maxhütte ging: De facto lief es auf das langsame Abschmelzen des Standortes hinaus, der damit auch seine politische und zunehmend auch seine regionalpolitische Bedeutung verlieren sollte - mit dem Erfolg, daß die Maxhütte tatsächlich längst nur noch Symbol und nicht mehr realer, machtvoller Bezugspunkt von Politik ist.

Der "Abschmelzungsprozeß" der Maxhütte hat den Bayerischen Freistaat seit dem Konkurs über 400 Millionen DM gekostet. Die regionalpolitischen Maßnahmen, zu denen die nichtgebaute WAA zu rechnen ist, liegen im zehnstelligen Bereich. Diese Zahlen und der weiterhin unbefriedigende Zustand der regionalen Ökonomie und des Arbeitsmarktes lassen es berechtigt erscheinen, von einem verlorenen Jahrzehnt für die Oberpfalz zu sprechen. Ein Ende der notwendigen Subventionen ist, wenn die Neue Maxhütte weiter bestehen soll, nicht in Sicht. Längst liegen Konzeptionen zum Einstieg in das Recycling in den Schubladen der großen Eisen- und Stahlkonzerne an Rhein und Ruhr, verfeuern die Klöckner-Stahlwerke "gelbe Säcke" als Reduktionsmittel in ihren Hochöfen und führen damit eine ökologisch bedenkliche Form von Recycling vor. Die Modellhaftigkeit des Maxhütte-Recycling-Konzeptes ist damit obsolet geworden. Die Chance, mit den bisher geflossenen Subventionsmitteln einen geplanten regionalen Strukturwandel einzuleiten, scheint vertan. Die Neue Maxhütte ist auch heute noch der größte Arbeitgeber in der Region, wenn sie auch längst nicht mehr die Bedeutung wie Mitte der 80er Jahre hat. Das heißt jedoch auch, daß die Staatsregierung weiter gezwungen sein wird, die Neue Maxhütte zu unterstützen, will sie kein arbeitsmarktpolitisches Desaster zulassen.

Die Landesregierung konnte sich also nicht, auch wenn sie es gewollt hätte, aus der Entwicklung der Maxhütte heraushalten. Zum einen aus ihrer Verantwortung für die regionale Entwicklung, deren stagnativer und teilweise regressiver Zustand auch ihrer Regional- und Strukturpolitik zugeschrieben werden muß, zum anderen aufgrund des politischen Drucks. Das heißt aber auch, daß nicht erst die direkte Beteiligung an einem Unternehmen - in diesem Fall an der Maxhütte und ihrer rechtlichen Nachfolgerin - den Zwang zum aktiven, unternehmensbezogenen Handeln für die staatliche Ebene mit sich bringt. Er wirkt umso stärker, je größer die regionale (Arbeitsmarkt-)Bedeutung eines Unternehmens ist, das in wirtschaftliche Schieflage gerät, und je geringer die Kompensationsmöglichkeiten des regionalen Arbeitsmarktes sind. Die dann in diesem Zusammenhang von der staatlichen Ebene betriebene Politik könnte unterschiedlich ausfallen. Die Bayerische Staatsregierung entschied sich vor dem Hintergrund ihres marktwirt-

schaftlichen Grundverständnisses für die Beibehaltung traditioneller Unternehmenspolitik und damit für die Beibehaltung der bisherigen Produkt- und der traditionellen Sanierungspolitik. Dies allerdings brachte sie immer stärker in die Verantwortung für die Maxhütte und ihre Beschäftigten, da jedes Versagen dieser Politik auch ihr eigenes war.

(8) Auf diesem Hintergrund wird erkennbar, daß - ökonomisch betrachtet - die Konzepte der Interessenvertretung, die auf eine umfassende regionale und betriebliche Umstrukturierung gerichtet waren, durchaus realisierbar gewesen wären. Sie hätten wie die realisierten Lösungen einerseits die Bereitstellung öffentlicher Mittel erfordert und andererseits im Unterschied zu den praktizierten Lösungen einen neuen zukunftsweisenden Weg sowohl für die Maxhütte als auch für die Region eröffnet. Offensichtlich wird damit aber auch, daß bei solchen Um- und Restrukturierungsprozessen die Gegenüberstellung von privatwirtschaftlicher und "öffentlicher" Lösung eine Scheinalternative ist. Auch die sogenannten privatwirtschaftlichen Lösungen erzeugen in solchen Fällen Folgekosten, die öffentlich erbracht werden müssen. Die eigentliche Frage, die sich dabei stellt, ist die, wofür und mit welchen Effekten öffentliche Mittel in solchen Fällen investiert werden: zur Bewältigung der sozialen Kosten letztlich nicht tragfähiger privatwirtschaftlicher Lösungen oder für den Einstieg in den Aufbau neuer Strukturen.

## Literatur

- Achten, U. (Hrsg.): Hüttenfeuer - Der Kampf um unsere Arbeitsplätze - Maxhütte, Düsseldorf 1991.
- Adamy, W.; Bosch, G.: Gewerkschaften in der Region - Impulsgeber oder Dulder regionaler Beschäftigungspolitik. In: H.E. Maier; H. Wollmann (Hrsg.): Lokale Beschäftigungspolitik, Basel/Boston/Stuttgart 1986.
- Adamy, W.; Gabriel, H.: Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung in der Region - Ansätze und gewerkschaftliche Anforderungen. In: Informationen zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, Heft 3, 1988.
- Albers, D. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Regionalpolitik in Deutschland, Düsseldorf 1995.
- Altmann, N.: Vernetzte Produktion und Probleme der Betriebsräte. In: L. Kamp (Hrsg.): Arbeit in der Fabrik der Zukunft, Marburg 1989.
- Altmann, N.; Binkelman, P.; Düll, K.; Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.
- Altmann, N.; Düll, K.: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987.
- Altvater, E.: Tarifpolitik im Europa des Wandels. Vortrag auf der tarifpolitischen Konferenz des europäischen Metallgewerkschaftsbundes. In: Express, Hefte 5/6/7/8, 1993.
- Altvater, E.; Hoffmann, J.; Semmler, W.: Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise - Ökonomie und Politik in der Bundesrepublik, Berlin 1979.
- Altvater, E.; Mahnkopf, B.: Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung - Tarifpolitik nach Mauer und Maastricht, Münster 1993.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik: Memorandum 1983, Bremen 1983.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (Hrsg.): Gegen Massenentlassungen und regionale Zerstörung: gesellschaftliche Steuerung der Stahlindustrie - Vorschläge zur Sicherung der Stahlstandorte, Zirkular Nr. 11, Bremen, Juni 1987.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (Hrsg.): Beschäftigungspolitik statt Sozialabbau - industrielle Kerne sichern, Köln 1993.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik; Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (Hrsg.): Steuerungsprobleme der Wirtschaftspolitik - Auf dem Weg in eine andere Moderne, Bremen 1990.
- Arbeitsstab Mittlere Oberpfalz: Mittlere Oberpfalz - Ein Stück Bayern mit Zukunft, München o.J.
- Arp, H.: Netzwerke der Krisenregulierung: Der "Fall Maxhütte". Verwaltungswissenschaftliche Diplomarbeit, Konstanz 1989.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt 1986.
- Bargen, H. v. (Hrsg.): Vom Widerstand zur Reformbewegung? - Soziale Bewegungen in Krisenregionen und -branchen: Rheinhausen - Hattingen - Maxhütte - Werften, Frankfurt 1988.
- Bauer, J.M.: Deregulierung als wirtschaftspolitisches Instrument - Eine kritische Evaluation. In: Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik; Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (Hrsg.): Steuerungsprobleme der Wirtschaftspolitik, Bremen 1990.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (Pressestelle) (Hrsg.): Ausführungen des bayerischen Staatsministers für Wirtschaft und Verkehr Anton Jaumann vor dem "Sonderplenum Maxhütte" des Bayerischen Landtags am 15. Juli 1987, München 1987.
- Bechtle, G.: Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen Betrieb und Gewerkschaften - Eine empirische Untersuchung in der italienischen Stahlindustrie, Frankfurt/New York 1982.

- Bechtle, G.: Betriebliche Rationalisierungsstrategien als Herausforderung von Verhandlungssystemen im Kontext industrieller Beziehungen - Skizze eines theoretischen Programms. In: G. Aichholzer; G. Schienstock (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989.
- Bechtle, G.; Heine, H.; Schmidt, G.: Ökonomische Krisenbedingungen, betriebliche Rationalisierungspolitik und Entwicklungen industrieller Beziehungen - Veränderungsimpulse in Italien und in der Bundesrepublik Deutschland, Veröffentlichungen des Forschungsschwerpunkts "Zukunft der Arbeit" der Universität Bielefeld, Nr. 11, 3 heftogr. Bände, Bielefeld 1985.
- Behring, K.: Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten - Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte, heftogr. Bericht, München 1969.
- Behring, K.; Lutz, B.: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsaussichten und Arbeitsmarkt in Bayern. In: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (Hrsg.): Soziale Probleme der Automation in Bayern, München 1969.
- Biehler, H.; Häbler, H.; Köhler, S.; Richter, G.; Richter, U.; Sträter, D.: Handbuch regionaler Daten- und Informationswegweiser für Bayern, IMU-Informationsdienst 1/1987, München 1987.
- Bierwirth, W.: Das Ende der Stahlzeit, Frankfurt 1985.
- Bleck, W.: Verfahren zur Stahlerzeugung. In: Spektrum der Wissenschaft, Digest 3: Moderne Werkstoffe, 1996.
- Böhle, F.: Strategien betrieblicher Informationspolitik - Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln 1986.
- Bosch, G.: Arbeitsplatzverlust - Die sozialen Folgen einer Bestriebsstillegung, Frankfurt/New York 1978.
- Bosch, G.: Beschäftigungspläne in der Praxis. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 42. Jg., 1989a.
- Bosch, G.: Die Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft von Thomson. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, Heft 11, 40. Jg., 1989b.
- Bosch, G.: Qualifizieren statt entlassen, Opladen 1990.
- Bosch, G.; Gabriel, H.; Seifert, H.; Welsch, J.: Beschäftigungspolitik in der Region, Köln 1987.
- Bosch, G.; Gabriel, H.; Seifert, H.; Welsch, J.: Beschäftigungspolitik in der Region, WSI-Studie Nr. 61, Köln 1988.
- Bosch, G.; Neumann, H. (Hrsg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Köln 1991.
- Bosch, G.; Seifert, H.: Arbeitsmarktpolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, 34. Jg., 1982.
- Bosch, G.; Seifert, H.; Spies, B.-G.: Arbeitsmarktpolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung - Beschäftigungspolitische Wirkungsanalyse der Mitwirkung der Arbeitnehmervetreter, WSI-Studie Nr. 51, Köln 1984.
- Bosch, G.; Spies, B.-G.: Der Einfluß von Betriebsräten auf die betriebliche Umsetzung öffentlicher Arbeitsmarktpolitik. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, Opladen 1984.
- Böttcher, M.; Krippendorf, W.; Meyer-Fries, Th.; Rehberg, F.; Richter, G.: Memorandum zum Erhalt der Neuen Maxhütte in der Oberpfalz, IMU-Studien Nr. 15, München 1992.
- Böttcher, M.; Krippendorf, W.; Rehberg, F.; Richter, G.: Neue Maxhütte - Konzept 2000, Recycling - Zukunft für die Stahlindustrie in der Oberpfalz, IMU-Studien, München 1993.
- Boyer, R.: Technical Chance and the Theory of "Regulation". In: G. Dosi et al. (eds.): Technical Chance and Economic Theory, Duisburg 1988.
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs, J.: Betriebspolitik und Organisationswandel - Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster 1995.
- Bünning, J.; Zundel, S.: Verlauf, Ursachen und Lösungsperspektiven der Stahlkrise. In: REVIER-Redaktion (Hrsg.): Brennpunkt Stahlkrise, Duisburg 1982.
- Bünning, J. u.a.: Stahlkrise - Regionalkrise. Ursachen, Verlauf und regionale Auswirkungen der Stahlkrise, Duisburg 1983.
- Caspari, A.; Dörhage, W. (Hrsg.): Beschäftigung für die Region, Berlin 1990.

- Conert, J.; Müller, J.: Die Strukturkrise in der Stahlindustrie. In: Kongreß Zukunft der Arbeit - Wege aus Massenarbeitslosigkeit und Umweltzerstörung, Materialienband, Bielefeld 1982.
- Cooley, M.: Produkte für das Leben statt Waffen für den Tod, Reinbek 1982.
- Cuny, R.H.: Die Bestandspflege rückt in den Vordergrund. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 1, 67. Jg., 1987.
- Deeke, A.; Seifert, H.: Lokale Arbeitsmarktpolitik - Probleme und Perspektiven gewerkschaftlicher Interessenvertretung. In: J. Hesse; H. Wollmann (Hrsg.): Perspektiven der Stadtpolitik in den 80er Jahren, Frankfurt 1982.
- Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.; Böhle, F.: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei- und metallverarbeitenden Industrie - Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1982.
- Deppe, F.; Dörre, K.; Roßmann, W. (Hrsg.): Gewerkschaften im Umbruch, Köln 1989.
- Döhl, V.; Sauer, D.: Neue Unternehmensstrategien und regionale Entwicklung. In: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Berichterstattung 1995 - Schwerpunkt: Technik und Region, Berlin 1995.
- Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/New York 1982.
- Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/New York 1979.
- Duchene, B.; Köder, J.: Stahlharte Zeiten - Die bundesdeutschen Stahlstandorte im Umbruch. In: Sozialismus, Heft 5, Hamburg 1993.
- Düll, K.; Bechtle, G.: Die Krise des normierten Verhandlungssystems - Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim 1988.
- Duschinger, O.; Zierer, D.: Glanz und Elend der Maxhütte, Burglengenfeld 1990.
- Dybowski-Johannsen, G.: Beschäftigungsplan statt Sozialplan - Das Modell Grundig und seine Perspektiven. In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1987, Bonn 1987.
- Ehrmann, A.; Gabriel, J.; Huber, M.; Leitner, K.: Folgewirkungen von Betriebsstillegungen am Beispiel des AEG-Werkes Brunnenstraße in Berlin-West. In: Arbeitspapier 1988-1, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Eichler, K.: Chancen einer beschäftigungsorientierten Regional- und Arbeitsmarktpolitik in Nordrhein-Westfalen - Das Beispiel Entwicklungszentrum Dortmund. In: H.W. Jablonowski (Hrsg.): Neue Technik gestalten - Ansätze zur Arbeitsgestaltung und Strukturpolitik, SWI-Studienhefte Nr. 7, Frankfurt 1985a.
- Eichler, K.: Überbetriebliche Beschäftigungsinitiativen als Kooperationsprozeß. In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, Bonn 1985b.
- Einemann, E.; Lübbling, E.: Belegschaftsinitiativen für eine Alternative Produktion, Bremen 1983.
- Einemann, E.; Lübbling, E.: Anders produzieren, Marburg 1985.
- Engberding, T.: Im Konkurs ist meist alles zu spät. In: U. Achten (Hrsg.): Hüttenfeuer - Der Kampf um unsere Arbeitsplätze - Maxhütte, Düsseldorf 1991.
- Engelmann, B.: Schwarzbuch, Göttingen 1986.
- Esser, J.: Gewerkschaften in der Krise - Die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen, Frankfurt 1982.
- Esser, J.; Fach, W.; Vöth, W.: Krisenregulierung - Zur politischen Durchsetzung ökonomischer Zwänge, Frankfurt 1983.
- Genosko, J.: Die ostbayerische Eisenindustrie von 1945-1986. In: Bergbau- und Industriemuseum Ostbayern (Hrsg.): Die Oberpfalz, ein europäisches Eisenzentrum, Theuern 1987.
- Genosko, J.: Konzept für eine rechtlich eigenständige Gesellschaft "Maxhütte Haidhof", unveröffentl. Manuskript, o.O., 1988.



- Gerhardt, U.; Krämer, H.-H.: The Effects of the European Steel Crisis on German Industry. In: W. Väh (ed.): Political Regulation in the "Great Crisis", Berlin 1989.
- Goldberg, J.; Huffschmid, J.: Binnenmarkt 1992 - Hintergrund, Stoßrichtung, Perspektiven. In: Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik; Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (Hrsg.): Steuerungsprobleme der Wirtschaftspolitik, Bremen 1990.
- Gramsci, A.: Philosophie der Praxis, Frankfurt 1967.
- Gruber, W.; Sörgel, P. (Hrsg.): Stahl ohne Zukunft? Hamburg 1984.
- Grüneberg, U.; Lichte, R.: Zehn Jahre Krisenentwicklung in der Eisen- und Stahlindustrie. In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, Bonn 1985.
- Grüneberg, U.; Lichte, R.; Reppel, R.: Strukturwandel in der Stahlindustrie und alternative Arbeitsgestaltung. Hrsg. v. d. Sozialforschungsstelle Dortmund: Beiträge aus der Forschung, Band 12, Dortmund 1985.
- Hahne, U.: Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale, München 1985.
- Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl") (Hrsg.): Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis - Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik - Schaffung neuer Arbeitsplätze, Sonderdruck (2. Fassung), Düsseldorf 1989.
- Heinze, R.G.: Verbandspolitik zwischen Partikularinteressen und Gemeinwohl, Gütersloh 1992.
- Heinze, R.G.; Hilbert, J.; Voelzkow, H.: Integrierte Umwelt und Beschäftigungspolitik als Perspektive für alte Industrieregionen. In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1987, Bonn 1987.
- Helml, F.: Die Maxhütte - Bergbau in Sulzbach-Rosenberg und Auerbach, Amberg 1989.
- Henseling, K.O.: Bronze, Eisen, Stahl, Reinbek 1984.
- Heseler, H.; Kröger, H.-J.: Stell Dir vor, die Werften gehören uns, Hamburg 1983.
- Heseler, H.; Osterland, M.: Arbeitsmarktpolitische Verarbeitung einer Betriebsstillegung - Das Beispiel der AG Weser in Bremen. In: Mitteilungsblatt der ZWE "Arbeit und Betrieb", Nr. 11/12, Bremen 1985.
- Heseler, H.; Osterland, M.; Roth, B.; Walther, U.-J.: Zwischen Schock und Normalität - Erwerbsverläufe der AG Weser-Belegschaft nach der Stilllegung. In: Mitteilungsblatt der ZWE "Arbeit und Betrieb", Nr. 15, Bremen 1986.
- Heseler, H.; Osterland, M.; Walther, U.-J.: Betriebsstillegungen. Die Grenzen kommunaler Arbeitspolitik - Das Beispiel der AG Weser-Werft in Bremen. In: Leviathan, Sonderheft 8, Opladen 1987.
- Heseler, H.; Roth, B.: Die Auswirkungen der AG "Weser"-Schließung auf den Bremer Arbeitsmarkt. In: Arbeitspapier 1988-1, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Hickel, R.: Deregulierung der Arbeitsmärkte - Zurück in den technomodernen Manchester-Kapitalismus? In: Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (Hrsg.): Memo-Forum Nr. 18, Bremen 1987.
- Hoffmann, J.: Modernisierungspolitik als arbeitspolitische Arena - Überlegungen zu ambivalenten Funktionen eines neuen Politiktypus. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, Opladen 1984.
- Huber, M.; Gabriel, J.; Ehrmann, A.: Zur Ungleichverteilung von Arbeitsmarktchancen nach einer Betriebsstillegung - Ergebnisse einer multivariaten Analyse, Arbeitspapier 1988-3, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- IG Metall: Beschäftigung sichern und neue Arbeitsplätze schaffen! - Eine Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Beschäftigungsgesellschaft Stahl, Frankfurt 1987.
- IG Metall (Hrsg.): Soziales Wirtschaften durch solidarisches Handeln, Reihe: Die andere Zukunft - Solidarität und Freiheit, Band 3, Köln 1988a.
- IG Metall: Stahlpolitisches Programm der IG Metall, Frankfurt 1988b.
- IG Metall (Hrsg.): Zur Situation bei Eisen und Stahl - Stahl hat Zukunft, Schriftenreihe der IG Metall, Nr. 138, Frankfurt 1993.

- IG Metall Bezirksleitung München: Quo vadis Maxhütte? - eine Dokumentation der IG Metall über den Kampf der Maxhütterer um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze vom Beginn der Neuen Maxhütte 1990 bis Ende 1994, München, Dezember 1994.
- IMU-Institut: Maxhütte - Umbau- und Innovationskonzept. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1987.
- IMU-Institut: Konzeptionen und Umsetzungsstrategien zur Beschäftigungssicherung und Standortsicherung in den Regionen Bayerns, hektogr. Manuskript, München 1994.
- IMU-Institut (Hrsg.): Neue Industriepolitik im gesellschaftlichen Konsens? IMU-Studien Nr. 23, Düsseldorf 1995.
- ISF München: Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur und Ausbildung des Personals in den Walzwerken. Hrsg. von der Hohen Behörde der EGKS, Luxemburg 1966.
- ISF München: Die Veränderungen in der Struktur und Ausbildung der Arbeitskräfte der Eisen- und Stahlindustrie. Hrsg. von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften - EGKS (veröffentlicht in den Amtssprachen der Gemeinschaft), Luxemburg/Brüssel 1968.
- Iwer, F.; Rehberg, F.: Cluster und Strukturwandel. In: D. Albers (Hrsg.): Gewerkschaftliche Regionalpolitik in Deutschland, Düsseldorf 1995.
- Iwer, F.; Rehberg, F.: Beschäftigungsplan und gewerkschaftliche Regional- und Strukturpolitik in der Region Stuttgart, IMU-Informationendienst 1/1996, München 1996.
- Jeder kocht seinen eigenen Stahl: 10 Jahre Stahlpolitik in der Krise - Darstellung und Perspektiven. Mit Beiträgen von Rainer Barcikowski u.a., Göttingen 1985.
- Jürgenhake, U.; Krane, M.; Stackelbeck, M.; Templin, R.U.: Die Sozialen Kosten der Stahlindustrie. In: Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Beiträge aus der Forschung, Band 34, Dortmund 1987.
- Jürgens, U.; Krumbein, W. (Hrsg.): Industriepolitische Strategien, Berlin 1991.
- Katalyse-Technikergruppe: Ruhrgebiet - Krise als Konzept, Bochum 1982.
- Kempe, M.: Die Kraft kommt von den Wurzeln - Perspektiven der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland, Frankfurt 1990.
- Koch, E.; Klopffleisch, R.; Maywald, A.: Die Gesundheit der Nation - Eine Bestandsaufnahme. Karten, Analysen, Empfehlungen, Köln 1986.
- Köhler, Ch.; Maase, M.; Mendius, H.G.; Nuber, Ch.; Sengenberger, W.: Weiterbildungsstrategien bei öffentlicher Qualifizierungsförderung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 11, 1981.
- Köhler, Ch.; Nuber, Ch.: Probleme und Strategien der Durchsetzung qualifizierter Gruppenarbeit. In: ISF München (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion, Karlsruhe 1988.
- König, O.: Erhalten und erneuern statt plattmachen. In: Sozialismus, Heft 3, 1993.
- König, O.; Brandt, P.; Niggenmeier, W.: Sozialer und ökologischer Umbau der Region - Das Hattinger Zentrum für Umwelt und Technik (H.U.T.). In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1989, Bonn 1989.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering 1994.
- Krippendorf, W.; Lobodda, G.; Pfäfflin, H.: 4 Jahre Beschäftigungsplan bei Grundig - eine Zwischenbilanz. In: G. Bosch; H. Neumann (Hrsg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Köln 1991.
- Läpple, D.: Thesen zum Zusammenhang von ökonomisch-technologischem Strukturwandel in regionaler Entwicklung. In: S. Bukhold; P. Thinner (Hrsg.): Boomtown oder Gloomtown? Berlin/Hamburg 1991.
- Lichte, R.: Betriebsstillegung und Belegschaftshandeln, Frankfurt 1978.
- Lobodda, G.: Maxhütte im Konkurs - Wie kann der Standort Oberpfalz gerettet werden? In: Sozialismus, Heft 7/8, 1987.
- Lutz, B.: Die Bauern und die Industrialisierung - Ein Beitrag zur Erklärung von Diskontinuität der Entwicklung industriell-kapitalistischer Gesellschaften. In: J. Berger (Hrsg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren, Soziale Welt, Sonderband 4, Göttingen 1986.

- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1987.
- Lutz, B.: Das "Projekt Moderne" liegt noch vor uns! Zur Notwendigkeit einer neuen Makrotheorie moderner Gesellschaften. In: H.-U. Derlien u.a. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse - Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden 1994.
- Lutz, B.; Nase, H.; Weltz, F.: Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarkts am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg, 3 Bde., hektogr. Bericht, München 1972.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F.: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Politik, 1. Auflage 1975, Köln/München 1975 (2. Auflage 1978, Frankfurt/New York 1978).
- Maier, F.: Beschäftigungspolitik vor Ort - Die Politik der kleinen Schritte, Berlin 1988.
- Maier, H.E.; Wollmann, H. (Hrsg.): Lokale Beschäftigungspolitik, Basel/Boston/Stuttgart 1986.
- Manske, D.J.: Das Industriegebiet der Mittleren Oberpfalz - Ein Raum im wirtschaftlichen Umbruch. In: H. Popp (Hrsg.): Geographische Exkursionen im östlichen Bayern, Passau 1987.
- Mars, E.: Maxhütte-Neu auf neuen Wegen. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, 1989.
- Martens, H.: Belegschaftsinitiativen zur Fortführung von Betrieben - Eine Herausforderung für Gewerkschaften und sozialdemokratische Wirtschaftspolitik. In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, Bonn 1985.
- Maxhütte Konzept I, o.V., o.O., 1987.
- Maxhütte Konzept II, o.V., o.O., 1987.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Köhler, Ch.; Maase, M.: Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik - Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Forschungsbericht 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.
- Meyer, F.; Rehberg, F.: Recyclingzentrum Maxhütte - Konzeptvorschlag für die Maximilianshütte Sulzbach-Rosenberg als Recyclingzentrum für eisenhaltige Abfallstoffe (Schrotte) im süddeutschen Raum, IMU-Informationsdienst 6/1986, München 1986.
- Meyer, F.; Rehberg, F.: Fallstudie Hattingen - Untersuchung zur Schaffung von stabilen Ersatzarbeitsplätzen für die im Rahmen der "Strukturmaßnahmen" abgebauten Arbeitsplätze in der Stahlindustrie, IMU-Informationsdienst 7/1988, München 1988.
- Meyer, F.; Rehberg, F.; Richter, G.: Umbau- und Innovationskonzept Maxhütte. Gutachten zur Sicherung der Arbeitsplätze im Rahmen einer Auffanggesellschaft Maxhütte-Neu, IMU-Informationsdienst 2/1987, München 1987.
- Meyer, F.; Rehberg, F.; Richter, G.: Entwicklungsgesellschaft Altlastensanierung und Innovation - Beschäftigungsmöglichkeiten für die nicht übernommenen und nicht über den Sozialplan ausgeschiedenen Arbeitnehmer der Maxhütte i.K., IMU-Informationsdienst 9/1988, München 1988.
- Nuber, Ch.: Ausbildung angelernter Produktionsarbeiter zu Facharbeitern als neue Politik in Großbetrieben von Chemie und Stahl. In: R. Fauser; N. Schreiber (Hrsg.): Bildung und Arbeitswelt, Konstanz 1981.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R.: Landwirtschaft vor neuen Fragen gesellschaftlicher Akzeptanz und beruflicher Orientierung, unveröffentl. Forschungsbericht, Göttingen 1993.
- Oberpfalz - eine Region im Abseits? Stahlpolitik - Mitbestimmung - Strukturpolitik. Schaffung von Arbeitsplätzen. Verbesserung von Lebensqualität (Materialien aus der Arbeit der Hans-Böckler-Stiftung. Teilnehmerunterlagen zur Regionalveranstaltung am 25. Oktober 1985 der Hans-Böckler-Stiftung, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Landesbezirk Bayern, der Industriegewerkschaft Metall), Düsseldorf 1985.
- Palloix, Ch.: Internationalisierung des Produktionssystems und Aufteilung in industrielle und finanzielle Branchen am Beispiel der Stahlindustrie sowie der Elektroindustrie und des Maschinenbaus. In: Ch. Deubner u.a. (Hrsg.): Die Internationalisierung des Kapitals, Frankfurt 1979.
- Pangerl, E.: Standort Bayern 2000 - Industriepolitik in Bayern. In: IMU-Institut (Hrsg.): Neue Industriepolitik im gesellschaftlichen Konsens? IMU-Studien Nr. 23, Düsseldorf 1995.

- Philip, P.: Die Stellung der Region hinsichtlich sozioökonomischer Indikatoren im interregionalen Kontext - Eine Analyse des ländlichen Raums unter besonderer Berücksichtigung der regionalen Arbeitsmärkte Emsland (Lingen) und Werra-Meißner-Kreis (Eschwege), Kiel 1995.
- Pichierri, A.: Diagnosis and Strategy in the Decline of the European Steel Industry. In: W. Vöth (ed.): Political Regulation in the "Great Crisis", Berlin 1989.
- Porter, M.E.: Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991.
- Rehberg, F.: Zukunftsinvestitionen - Ein Umbau- und Innovationskonzept für die Maxhütte. In: Sozialismus, Heft 2, 1988.
- Rehberg, F.; Richter, G.: Gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten im strukturschwachen ländlichen Raum - Bausteine einer koordinierten Interessenvertretung im Organisationsbereich von HBV und DGB, Projektbericht, München 1986a.
- Rehberg, F.; Richter, G.: Handbuch Überbetriebliche Mitbestimmung in der Region - am Beispiel der Region Oberpfalz, IMU-Informationsdienst 5/1986, München 1986b.
- Rehfeld, D.: Produktionscluster und räumliche Entwicklung - Beispiele und Konsequenzen, hektogr. Manuskript, o.O., Februar 1994.
- Revier-Redaktion (Hrsg.): Brennpunkt Stahlkrise - Ursachen und Lösungsvorschläge, Duisburg 1981.
- Richter, G.: Innovationszentrum Maxhütte - Vorschläge zur Sicherung der Arbeitsplätze bei der Maximilianshütte sowie zur Verbesserung von Umwelt und Lebensqualität in der Region Oberpfalz-Nord, IMU-Informationsdienst 3/1985, München 1985.
- Richter, G.; Schmals, K.M.: Die Krise des ländlichen Raums - Aktiver Strukturwandel und passive Sanierung am Beispiel der Wachstumsmetropole München und der Entleerungsgebiete Oberpfalz-Nord und Landshut. In: K. Schmals u.a. (Hrsg.): Krise ländlicher Lebenswelten, Frankfurt/New York 1986.
- Rödel, U.; Frankenberg, G.; Dubiel H.: Die demokratische Frage, Frankfurt 1989.
- Roland Berger & Partner GmbH: Bewertung der Zukunftsperspektiven für die Neue Maxhütte (Neue Maxhütte), München 1992.
- Roland Berger & Partner GmbH: Bewertung der eingereichten Privatisierungskonzepte für die Neue Maxhütte Stahlwerke GmbH, Konzept Kühnlein, München 1993a.
- Roland Berger & Partner GmbH: Bewertung der eingereichten Privatisierungskonzepte für die Neue Maxhütte Stahlwerke GmbH, Konzept Aicher, München 1993b.
- Ryll, S.; Vöth, W.: Industrielle Strategien und politische Konfliktsituationen. In: Leviathan, Sonderheft 8, Opladen 1987.
- Scharpf, F.W.; Brockmann, M. (Hrsg.): Institutionelle Bedingungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Frankfurt/New York 1983.
- Scheider, O.: Strukturelle Probleme des Weltmarktes in ihrer einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bedeutung für die deutsche Stahlindustrie. In: zfbf (Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung), Heft 30, 1978.
- Scherer, P.: "Standort Deutschland" - Wie frei ist das Kapital bei Standortentscheidungen? In: Sozialismus, Heft 10, 1993.
- Schmals, K.M.; Voigt, R. (Hrsg.): Krise ländlicher Lebenswelten, Frankfurt/New York 1986.
- Schomacker, K.; Wilke, P.; Wulf, H.: Alternative Produktion statt Rüstung, Köln 1987.
- Seifert, H.; Welsch, J.: Regionale Beschäftigungspolitik und überbetriebliche Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 35. Jg. 1983.
- Semlinger, K.: Industrial-district-Politik in Baden-Württemberg. In: H.J. Braczyk; G. Schienstock (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie, Stuttgart 1996.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts, 1. Auflage 1975, Frankfurt/München 1975 (2. Auflage 1978, Frankfurt/New York 1978).
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- Sohn-Rethel, A.: Industrie und Nationalsozialismus - Aufzeichnungen auf dem "Mittleuropäischen Wirtschaftstag", Berlin 1992.

- Steinkühler, F.; Bleicher, S. (Hrsg.): Zwischen Aufstieg und Rationalisierung - die Angestellten, Hamburg 1988.
- Walter, B.: Die europäische Stahlkrise unter besonderer Berücksichtigung der Situation der Eisenwerkgesellschaft Maximilianshütte mbH, Diplomarbeit, Universität Hohenheim, hektogr., Hohenheim 1988.
- Welsch, J.: Wirtschaftliche Strukturprobleme, technischer Wandel und gewerkschaftliche Handlungskonzepte. In: H.W. Jablonowski (Hrsg.): Neue Technik gestalten - Ansätze zur Arbeitsgestaltung und Strukturpolitik, SWI-Studienhefte, Nr. 7, Frankfurt 1985.
- Welsch, J.: Kommunale Wirtschaftsförderung zwischen Ansiedlungskonkurrenz und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, 39. Jg., 1986.
- Wiessner, R.: Raumentwicklung im Zeichen einer Arbeitsmarktkatastrophe im ländlichen Raum - Krisenfolgen und Krisenbewältigung nach dem Konkurs der Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg/Oberpfalz, Regensburg 1991.
- Wilke, H.: Ironie des Staates, Frankfurt 1992.
- Zeitung des SPD-Ortsvereins Sulzbach-Rosenberg, Rote Feder, Nr. 14, 6/1993.
- Ziegenfuß, H; Kröger, H.-J; Heseler, H.: "Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren", Hamburg 1984.

