

# Ledvance-Mitarbeiter kämpfen um ihr Werk

IN KÜRZE

Die 390 Mitarbeiter des Ledvance-Werkes in Eichstätt bängen um ihre Arbeitsplätze. Bis zuletzt haben viele von ihnen in Eigeninitiative an einem neuen Geschäftsmodell für die einstige Osram-Fabrik gearbeitet. Am Montag will der chinesische Eigentümer aber offenbar die Schließung durchsetzen.

VON CORINNA MAIER

**Garching/Eichstätt** – Dass harte Zeiten kommen würden, war den meisten ehemaligen Osram-Mitarbeitern klar, als im März 2018 ein chinesischer Lichtkonzern die Mehrheit bei Ledvance übernahm. Ledvance heißt die Ausgründung des traditionellen Lampengeschäfts von Osram mit Sitz in Garching. Schon bei der Übernahme wurden Betriebsräte und Belegschaft hellhörig, denn die neuen chinesischen Besitzer wollten keinerlei Garantien für Arbeitsplätze und Standorte abgeben.

Wenige Monate später kam prompt der befürchtete Kahlschlag: Die beiden Werke in Berlin und Augsburg wurden geschlossen, 1400 von 2200 Arbeitsplätzen gestrichen. Allein in Augsburg mussten über 600 Beschäftigte gehen. Das dortige Werk, so hieß es damals, sei schlecht ausgelastet, die Schließung die wirt-



Die Mitarbeiter von Ledvance in Eichstätt machen sich für ihr Werk stark. Neue Technologie, neue Strategie, neue Investoren – alles ist für sie denkbar, nur nicht die Schließung des Standortes. FOTO: DPA

schaftlichste Lösung. Diese Botschaft haben sie in Eichstätt gehört.

Eigentlich sollte der Standort Eichstätt zum neuen europäischen Technologie- und Innovationszentrum des Konzerns ausgebaut werden. Das zumindest versprach die Unternehmensleitung damals. Daraus wurde nichts. Auf einer Betriebsversammlung in dieser Woche erfuhren die Mitarbeiter, dass ihr Werk womöglich geschlossen werden soll. Am kommenden Montag wird der Aufsichtsrat

zusammentreten und über die Schließung entscheiden, hieß es aus Mitarbeiterkreisen. Bestätigt wird von Unternehmensseite weder die Aufsichtsratsitzung noch deren Tagesordnung. Auf Anfrage heißt es bei Ledvance in Garching lediglich: „Das kommentieren wir nicht.“

Die Enttäuschung unter den Mitarbeitern ist groß. Monatelang hatten zuvor Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaft und professionelle Unternehmensberater an neuen Konzepten für den

Standort gearbeitet, „mit viel Herzblut“, wie ein Beteiligter sagt. Von Aufbruchstimmung berichtet auch der Betriebsrat, auf dessen Initiative hin das Restrukturierungsteam zusammenkam. Die Standortleitung hatte 30 Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen tageweise freigestellt, um eine neue Strategie zu entwickeln, die praktikabel und zugleich gewinnversprechend sein könnte, erklärt Markus Exler, Professor an der Fachhochschule Kufstein, der das Projekt von Anfang

an betreute (siehe Interview unten). „Wir sind da sehr unternehmerisch vorgegangen.“ Auf jeden Fall hätte man eine Lösung finden können, die kostengünstiger als die Schließung des Werkes sei. Vieles sei vorstellbar, meint auch Felix Schupp von der Geschäftsleitung der auf Restrukturierungen spezialisierten HLH Hamburg Innovation Holding, die ebenfalls an dem Prozess in Eichstätt beteiligt war. Statt Leuchtmitteln könnte man moderne Sensoren für Autos bauen

oder Gleichstromanlagen für Akkus. Am Ende könnte die Eichstätter Restrukturierungsgruppe nicht nur einen Business- und einen Finanzierungsplan inklusive Landesmitteln vorlegen, sondern womöglich auch Investoren aus der Industrie, mit denen man ebenfalls bereits in Kontakt stehe. „Das Werk jetzt zu schließen, wäre Irrsinn“, sagt Schupp.

Welche Motive die chinesische Firmenleitung für eine Schließung haben könnte, kann man in Eichstätt nur vermuten. Wahrscheinlich gehe es darum, Überkapazitäten vom Markt zu nehmen, meint einer, der nicht genannt werden will. Dass der chinesische Lichtkonzern MLS mit der Ledvance-Übernahme in erster Linie einen Marktzugang in Europa suchte und ansonsten einen Konkurrenten loswerden wollte – diese Sorge hatten einige Branchenbeobachter von Beginn an.

„Ich fürchte, dass unser Engagement den chinesischen Eigentümer in keiner Weise interessiert“, meint Exler, der aber die Hoffnung noch nicht ganz aufgegeben hat. Schließlich würden seiner Schätzung nach sechs Monate und ein Budget in der Größenordnung von 100 000 Euro genügen, um den Standort Eichstätt zukunftsfähig zu machen – und hunderte von hochqualifizierten Industriearbeitsplätzen zu retten.

## Opec-Vorstoß: Russland schert aus

Das Ölkartell Opec und seine Kooperationspartner scheinen Schwierigkeiten zu haben, sich auf eine gemeinsame Strategie bei der Rohölproduktion zu einigen. Russland lehne eine Verringerung seiner Produktion zurzeit ab, berichtete die Nachrichtenagentur Bloomberg am Freitag und bezog sich dabei auf informierte Kreise. Die Opec hatte am Donnerstag ihren Willen nach einer Kürzung der Rohölproduktion um 1,5 Millionen Barrel (je 159 Liter) Öl pro Tag bekundet, setzt aber auf die Unterstützung der Kooperationspartner.

## BMW hofft auf IG Metall

BMW will den Umbau der Autoindustrie ohne größeren Stellenabbau in Deutschland schaffen und hofft auf Rückenwind durch die laufenden Metall-Tarifverhandlungen. „Die Tarifpolitik muss zur Beschäftigungssicherung beitragen“, sagte Personalchefin Ilka Horstmeier. „Wir brauchen langfristig wettbewerbsfähige Löhne, mit Spielraum bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen, und wir brauchen auch einen flexiblen Einsatz von Personal. Ich hoffe auf einen zukunftsweisenden Abschluss“, sagte sie.

## „Eine moderne Form der Sabotage“

INTERVIEW Werk Eichstätt: Rettung preiswerter als Schließung

### Wie hat die Initiative zur Restrukturierung des Werkes in Eichstätt angefangen?

Im Frühjahr 2019 haben wir den Prozess als Alternative zur Schließung begonnen. Damals hat man 33 Millionen Euro als Schließungskosten identifiziert – also für Abfindungen, Arbeitsprozesse und dergleichen. Da haben wir gesagt, wir können das Werk preiswerter fortführen.

### Wie ging es praktisch los?

Wir haben 30 Mitarbeiter ausgesucht, die den Innovationsprozess begleiten sollten. Dazu kamen 15 externe Fachleute.

### Wie wurde das finanziert?

Die 30 Ledvance-Mitarbeiter wurden für drei Tage von der Standortleitung freigestellt, wobei es damit keineswegs getan war. Die Leute haben noch viel ihrer Freizeit dazugegeben.

### Wie war denn die Ausgangslage?

Wir hatten ein Werk, in dem LED-basierte Produkte hergestellt werden. Und wir haben vor allem Mitarbeiter vorgefunden, die etwas verstehen von ihrem Geschäft, die hochmotiviert sind und die ihren Standort verteidigen. Dazu kam eine wohlwollende Standortleitung und die konstruktive Begleitung durch den Betriebsrat und die IG Metall. So konnten wir wirklich unternehmerisch starten.

### Wie sind Sie vorgegangen?

Wir sind von Megatrends ausgegangen, die wir dann auf die Bedingungen am Standort heruntergebrochen haben. Anfangs waren wir noch sehr gefangen im Thema Licht, dann aber wurde das Denken sehr viel freier. Am Ende hatten wir etwa ein Dutzend tragfähige Konzepte, die wir auch am Markt getestet haben, zum Beispiel über Interviews oder Fragebögen. Ich leite ja ein Institut für Unterneh-



Markus Exler

ist Professor am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung an der Fachhochschule Kufstein und hat den Restrukturierungsprozess in Eichstätt von Beginn an begleitet.

mensrestrukturierung an der Fachhochschule in Kufstein und habe entsprechende Ressourcen. Viele meiner Studierenden, die berufsbegleitend an der Hochschule sind, waren bereit, mit in die Testphase zu gehen. So konnten wir uns eine ganze Schar hochbezahlter Unternehmensberater sparen.

### Was für Konzepte haben Sie denn entwickelt?

Eine Idee war die Beleuchtung von Fenstern, zum Beispiel für Bürogebäude. Die Fenster selbst werden durch Einrahmung der Scheiben zum Leuchten gebracht. Die Ledvance-Mitarbeiter haben – in ihrer Freizeit – Prototypen gebaut. Eine andere Überlegung war, dass wir in dem Werk Kompetenz in Glas haben. Die EU verbietet Plastikstrohhalm, wir könnten welche aus Glas anbieten, vielleicht mit Beleuchtung, vielleicht mit eingebauten Sensoren zum Alkoholttest. Oder wir haben ein Konzept zur Entsorgung von Batterien im Zusammenhang mit E-Mobilität erarbeitet. Wir sind mittendrin in der Prüfung der Konzepte.

### Ganz ohne Kosten wird das alles aber nicht gewesen sein. Wie finanziert sich so etwas?

Anfangs ging das über ein Budget, das Betriebsrat und Gewerkschaft über die Geschäftsleitung zur Verfügung stand. Die 15 Externen, die alle normalerweise hohe Tages-

sätze bekommen, haben ehrenamtlich gearbeitet. Ich selbst habe auch mein Know-how und mein Netzwerk kostenfrei zur Verfügung gestellt. Dazu kamen die Leute der Unternehmensberatung Grantiro, die zu Low Budget-Konditionen gearbeitet haben.

### Wie kommt es, dass sich so viele für dieses Werk engagiert haben?

Es geht darum, Restrukturierung neu zu denken. Klassischerweise gerät ein Unternehmen in die Krise, geht in Insolvenz, wird verkauft. Das kenne ich seit 20 Jahren so. Hier versuchen wir, es anders zu machen. Vielleicht klingt es abgehoben, aber es geht auch darum, vielleicht ein Stück Industriegeschichte neu zu gestalten. Wenn so etwas erfolgreich ist, kann es eine Blaupause für andere sein. Zum Beispiel werden wir in der Autoindustrie ein großes Problem bekommen. Viele Zulieferer wird man in Zukunft so nicht mehr brauchen. Wenn wir da einen Flächenbrand zulassen, entsteht ohne Not ein gewaltiger volkswirtschaftlicher Schaden.

### Umso bitterer ist für Sie jetzt wahrscheinlich die Aussicht, dass der Aufsichtsrat am Montag das Ende des Werkes beschließen könnte.

Das ist wirklich eine hochemotionale Situation, weil es ja um die Zukunft von fast 400 Menschen geht. Mit vielen von ihnen habe ich in den vergangenen Monaten intensiv zusammengearbeitet. Ich habe gesehen, was die können, welche Leidenschaft da ist. Die Leute reden von „unserem“ Unternehmen. Das tut wirklich weh. Und es ist wirtschaftlich völlig sinnlos. Wenn man das Werk anders aufstellt, könnte es richtig ordentlich Geld verdienen. Den Standort jetzt zu schließen, das ist eine moderne Form von Sabotage.

Interview: Corinna Maier



Bundesministerium für Gesundheit



Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung

## Aktuelle Informationen zum Coronavirus

Mit einfachen Maßnahmen können auch Sie helfen, sich selbst und andere vor Ansteckungen zu schützen, Krankheitszeichen zu erkennen und Hilfe zu finden.



### Schützen!

Halten Sie beim Husten oder Niesen größtmöglichen Abstand – drehen Sie sich am besten weg. Niesen Sie in die Armbeuge oder in ein Papiertaschentuch, das Sie danach entsorgen. Vermeiden Sie Berührungen, wenn Sie andere Menschen begrüßen, und waschen Sie Ihre Hände regelmäßig und gründlich mindestens 20 Sekunden lang mit Wasser und Seife.



### Erkennen!

Erste Krankheitszeichen sind Husten, Schnupfen, Halskratzen und Fieber. Einige Betroffene leiden zudem an Durchfall. Bei einem schweren Verlauf können Atemprobleme oder eine Lungenentzündung eintreten. Nach einer Ansteckung können Krankheitssymptome bis zu 14 Tage später auftreten.



### Handeln!

Haben Sie sich in einem Gebiet aufgehalten, in dem bereits Erkrankungsfälle mit dem neuartigen Coronavirus aufgetreten sind? Sollten innerhalb von 14 Tagen die oben beschriebenen Krankheitszeichen auftreten, vermeiden Sie unnötige Kontakte zu weiteren Personen und bleiben Sie nach Möglichkeit zu Hause. Kontaktieren Sie Ihre Hausärztin oder Ihren Hausarzt per Telefon oder wenden Sie sich an die Nummer **116 117** und besprechen Sie das weitere Vorgehen, bevor Sie in die Praxis gehen. Hatten Sie Kontakt zu einer Person mit einer solchen Erkrankung? Wenden Sie sich an Ihr zuständiges Gesundheitsamt.

Alle Informationen unter:

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