

## **Anhang zu: Der Arbeitsmarkt im Sozialstaat**

Eine Dokumentation beschäftigungsrelevanter Unternehmererfahrungen

Harald C., Freizeitunternehmer .....	1
Heinz-Albert G., Vorstandsmitglied, Energiewirtschaft.....	10
Erich P., Maschinenbauunternehmer .....	17
Franz W., Architekt.....	24
Edmund B., Bauunternehmer.....	30
Hermann G., Tankstellenpächter .....	38
Detlef S., Kleinunternehmer .....	43
Edgar U., Gartenbauunternehmer .....	50
Jochen W., Kindergartenvorstand .....	56

Interview 1:

*Harald C., Freizeitunternehmer*

*Herr C., Sie haben im vergangenen Jahr eine sehr aufwendige, etwas eigenwillig konzipierte Freizeitbadeanlage gebaut. Man wundert sich, daß Sie den Mut zu so einem Projekt hatten. Machen Sie Gewinn mit dieser Anlage?*

Ich will Ihnen nun nicht gleich meine Bilanz auf den Tisch legen. Ich hoffe, das erwarten Sie auch nicht von mir. Daraus könnten Sie ohnehin nicht viel ablesen, weil nach so kurzer Zeit noch gar kein betriebswirtschaftliches Urteil möglich ist.

Woher wir den Mut zu so etwas nehmen, frage ich mich übrigens manchmal selbst. Man muß das Projekt aber als Bestandteil einer größeren Gesamtkonzeption sehen, wenn man es richtig verstehen will. Natürlich muß sich jeder einzelne Betrieb aus sich heraus rentieren, aber manches Projekt wäre trotzdem als einzelnes Vorhaben nicht vorstellbar.

*Können Sie Ihre Gesamtkonzeption kurz skizzieren?*

So kurz, wie Sie vielleicht meinen, geht das nicht. Es gehört einfach zu vieles dazu. Einmal ein Finanzierungskonzept, ein Marketingkonzept, ein Organisationskonzept und so weiter.

*Fangen Sie doch mal mit dem Finanzierungskonzept an.*

Da müßte ich schon ziemlich weit ausholen. Das läßt sich nur nachvollziehen, wenn man die Entwicklung von meinem ersten Projekt her kennt.

*Das erste ist wohl immer das schwerste und insofern auch das interessanteste. Was war das für ein Projekt?*

Das ist jetzt gut zehn Jahre her. Ich war damals achtundzwanzig. Es waren gerade die ersten gewerblich betriebenen Tennis- und Squashhallen gebaut worden, und in denen habe ich selbst oft gespielt. Einen gewissen Drang zur Selbständigkeit hatte ich schon damals. Wenn ich mir solch einen Betrieb ansehe, so eine Squashhalle zum Beispiel, dann rechne ich mir oft durch, wie die Leute auf ihre Kosten kommen. Und dann kommt irgendwann der Gedanke, daß man so etwas auch selber machen könnte.

*Warum ist Ihnen dieser Gedanke ausgerechnet bei einer solchen Anlage gekommen? Der Freizeitbereich ist doch eine schwierige Branche mit sehr kurzfristigen Trendschwankungen. Warum haben Sie sich ausgerechnet in dieses Risiko gestürzt?*

Wo gibt es denn heute noch Projekte, bei denen man kein Risiko eingeht? Ohne Risiko können Sie heute kein Geld mehr verdienen.

*Aber ist es nicht im Freizeitbereich besonders schwer auszurechnen, was vom Markt angenommen wird und was nicht?*

Das ist überall schwer auszurechnen. Das Kunststück ist eben, den Trend richtig zu treffen und dann sein Produkt auch noch intelligent zu verkaufen. Wir müssen viel Mühe aufwenden, um uns auf die Bedürfnisse der Menschen einzustellen. Die können sich relativ schnell ändern, und sogar diese Änderungen versuchen wir vorher einzukalkulieren. Mit unserer Badeanlage z.B. haben wir uns auf einen neuen Trend eingestellt, der unserer Meinung nach erst am Anfang steht. Wir gehen davon aus, daß viele Menschen sich künftig in der Freizeit körperlich weniger belasten wollen. Man wird sich weniger für seine Leistungsgrenze interessieren, sondern sich ein positives persönliches Erlebnis gönnen. Das heißt für uns: Entspannung, Begegnung und Gesundheit. Wir setzen das unternehmerisch in ein sogenanntes kontemplatives Freizeitkonzept um. In unserer neuen Badeanlage bieten wir den Kunden daher eine entsprechende kontemplative Erlebnispalette. Daraus können sie das Richtige für sich zusammenstellen, je nach ihren Bedürfnissen und nach ihrem Portemonnaie.

*Und die Menschen öffnen ihr Portemonnaie für dieses Erlebnis?*

Wenn Sie mit so einem Konzept den Nerv der Zeit getroffen haben, dann machen Sie damit auch Geld. Man muß sich aber wirklich intensiv mit den Bedürfnissen der Kunden auseinandersetzen. Wir ermitteln deren Einstellungen zu bestimmten Freizeitangeboten zum Beispiel mit systematischen Befragungen. Daraus schließen wir dann, wo noch Wünsche offen sind, welcher zusätzliche Bedarf besteht und wofür die Leute zusätzliches Geld ausgeben würden. Diese Arbeit muß man im voraus investieren.

*Aber es kann sein, daß Ihre Zielgruppe plötzlich ganz andere Bedürfnisse entwickelt.*

Dann hat man Pech gehabt. Ein gewisses Selbstvertrauen muß man bei seinen Aktivitäten einfach mitbringen. Es ist doch so, daß Sie es heute fast überall mit gesättigten Märkten zu tun haben. Sie müssen immer nach den Nischen suchen, die sich irgendwo auftun. Da muß man dann als einer der ersten da sein, wenn man etwas verdienen will. Allerdings darf man auch nicht zu früh aus den Startlöchern kommen. Wer den Ehrgeiz hat, unbedingt eine Pionierrolle zu spielen, überlebt das oft nicht. Chance und Risiko liegen da sehr eng beieinander. Es gibt immer noch viel zu verdienen, aber man muß wissen, wie, wann und wo.

*Wir waren dabei, über Ihr erstes Projekt zu sprechen. Haben Sie damals die Marktsituation auch schon so beurteilt?*

Beim ersten Mal ist immer alles anders. Das ist im Geschäft nicht anders als sonst. Aber wahrscheinlich war damals der Markt auch noch etwas aufnahmefähiger.

*Und wie war es mit der Finanzierung beim ersten Mal. Konnten Sie das erste Projekt mit eigenen Mitteln finanzieren?*

Nein. Ich war ja gerade erst drei Jahre berufstätig gewesen, und da hat man natürlich noch kein Vermögen angesammelt. Als erstes braucht man für eine Anlage dieser Art einen guten Standort, also ein geeignetes Grundstück. Ich habe damals im Bekanntenkreis jemanden gefunden, der entsprechende Flächen hatte und sie in das Projekt einbringen wollte. Wir mußten dann allerdings erst mal in den kommunalen Gremien die Bebaubarkeit durchkämpfen. Das geht nur, wenn man einen Fuß in der Kommunalpolitik hat, und den hatten wir zum Glück. Als dann die Baugenehmigung vorlag, konnten wir das Grundstück sozusagen als Eigenkapital einbringen.

*Und den ganzen Rest haben Sie mit Krediten finanziert? So eine Freizeitanlage ist doch nicht gerade ein klassisches Beleihungsobjekt.*

Das stimmt. Die Banken haben sich auch sehr schwer getan. Wir mußten deswegen in Bekannten- und Verwandtenkreisen noch Kommanditkapital einsammeln. Insgesamt haben sich schließlich ein halbes Dutzend Kommanditisten an der Anlage beteiligt.

*Und das Projekt ist gut gelaufen?*

Das ist sehr gut gelaufen. Wenn schon das erste Projekt gewackelt hätte, dann hätten wir nicht in den folgenden zehn Jahren sechs weitere Anlagen bauen können. Das entscheidende in so einem Geschäft ist, daß Sie schnell eine Vertrauensbasis für Ihr unternehmerisches Konzept schaffen.

*Sie meinen das Vertrauen der Geldgeber?*

Ja. Sie wollten ja über das Finanzierungskonzept Genaueres wissen, und da haben Sie die entscheidende Antwort. Hier hat sich in zehn Jahren eine Vertrauensgrundlage entwickelt, die mir die Möglichkeit gibt, solche Projekte weiter zu finanzieren. Der Kreis der Kommanditisten ist im Laufe der Jahre kontinuierlich gewachsen, und auch die Banken haben eine konstruktive Einstellung dazu entwickelt.

*Wie ist die Arbeitsteilung zwischen den Banken und den Kommanditisten bei Ihren Projekten. Welchen Anteil sind die Banken bereit zu finanzieren. Können Sie da eine Größenordnung geben?*

Die Banken sind im Prinzip bereit, etwa 60% zu finanzieren.

*Das ist erstaunlich viel, wenn man bedenkt, welchen Sicherheitsanspruch die Banken haben. Sie müssen doch im voraus nachweisen, daß Sie Betriebskosten und Kapitaldienst einspielen werden. Das erscheint einem Außenstehenden nicht ganz selbstverständlich. Außerdem sind ihre Objekte anderweitig schwer zu nutzen, wenn das Freizeitkonzept nicht angenommen wird.*

Da spielen viele Dinge eine Rolle. Erstens haben wir bei jedem Projekt ein alternatives Nutzungskonzept, eine Auffanglösung sozusagen, die von Anfang an ziemlich detail-

liert durchgeplant wird. Das kann zum Beispiel der Umbau der Anlage in ein Bürohaus sein, oder in einem anderen Fall der Umbau in ein Medizinalbad mit Praxen für Ärzte und Physiotherapeuten. Diese Auffanglösung ist auch Bestandteil des Finanzierungskonzeptes. Aber Sie haben recht, daß trotzdem unsere Anlagen nicht gerade eine klassische Banksicherheit darstellen. Auch die Auffanglösung hat ihre Risiken. Hier hat sich in den letzten zehn Jahren die Einstellung bei manchen Banken aber etwas geändert. Man ist heute eher bereit, ein unternehmerisches Konzept zu finanzieren, dem man vertraut. Es gibt ja allgemein nicht mehr so viele Anlagemöglichkeiten, die nach dem reinen Verwertungsaspekt genügend Sicherheit bieten würden.

*Die Kreditgeber stehen dann mit im unternehmerischen Risiko?*

Ein bißchen schon. Das ist ein anstrengenderes Geschäft geworden, auch für die Banken.

*Sind die Banken für diese Rolle gerüstet?*

Sie müssen sich wohl darauf einstellen.

*Das kann aber auch mit höherem Aufwand verbunden sein, vom höheren Risiko ganz abgesehen. Haben Sie den Eindruck, daß die Banken sich den Aufwand und das Risiko im Einzelfall bezahlen lassen?*

Entweder hat die Bank Vertrauen in das Projekt und in die Person, oder sie hat das Vertrauen nicht. Wenn das Vertrauen nicht da ist, hilft es natürlich nichts, der Bank einen höheren Zins anzubieten.

*Was müssen Sie konkret dafür tun, dieses Vertrauen herzustellen?*

Dafür muß ich einen beträchtlichen Aufwand treiben. Wenn ich z.B. in der Projektierungsphase eine hundertfünfzig Seiten lange Marketingstudie erstellen lasse, dann ist das weniger die Entscheidungsgrundlage für mich, sondern vor allem Entscheidungshilfe für die Kreditgeber. Letzten Endes schafft man das Vertrauen aber nur, indem man Erfolg hat.

*Kommen wir mal zu Ihren Kommanditisten. Können Sie deren Rolle kurz beschreiben?*

Das sind mehr oder weniger professionelle private Anleger, die sich die Beteiligung an meinen Projekten gut überlegt haben. Also keine blauäugigen reichen Witwen und keine ahnungslosen Zahnärzte. Zu denen besteht auch eine entsprechende persönliche Beziehung. Die Leute kennen mich, und sie wissen, was ich will und was ich kann. Bisher sind auch alle gut gefahren damit. Sonst wäre ja auch die Vertrauenskette nicht komplett.

*Was meinen Sie genau mit dieser Vertrauenskette?*

Dazu gehört erst einmal das eigene Vertrauen in das, was man macht. Das ist das unternehmerische Selbstvertrauen. Als nächstes müssen Sie das Vertrauen der Kommanditisten gewinnen. Und wenn Sie das nachweisen können, dann regt sich meistens erst das Vertrauen der Banken.

*Das ist wohl die normale Aufgabenverteilung. Aber es ist doch für Ihr Geschäft typisch, daß das unternehmerische Risiko vor der Bank nicht mehr haltmacht. Haben die Kommanditisten wirklich noch so einen herausgehobenen Risikostatus?*

Zumindest auf dem Papier muß für die Bank alles so aussehen, als ob nichts schiefgehen könnte. Aber in gewisser Weise werden die Grenzen fließender.

*Darf man daraus auch schließen, daß die Renditeerwartungen der Bank und der Kommanditisten nicht weit auseinander liegen?*

Nein, die liegen ziemlich weit auseinander. Meinen Kommanditisten muß ich zur Zeit fast die dreifache Rendite in Aussicht stellen wie den Banken.

*Nur in Aussicht stellen oder auch auszahlen?*

Bisher habe ich die Erwartungen der Kommanditisten erfüllt.

*Ist das nicht eine unnatürlich hohe Differenz zwischen Kreditzins und Anteilsrendite?*

Vielleicht, aber ich kann das von mir aus nicht ändern. Zinsen sind Zinsen und Gewinn ist Gewinn. Die Banken buchen jeden Monat pünktlich ihre Zinsen ab, und mit den Kommanditisten unterhalte ich mich einmal im Jahr über die Gewinnausschüttung. Das ist ja auch aus meiner Sicht ein bedeutender Unterschied.

*Ist denn das Angebot an Beteiligungskapital so knapp, daß man ihm deswegen so hohe Renditen bieten muß?*

Es gibt reichlich Kapital, das auf der Suche nach lohnender Anlage ist. Einige Leute sprechen sogar von einem sogenannten Anlagenotstand. Aber es ist eben trotzdem nicht leicht, einen Kapitalgeber ins Risiko zu locken. Es gibt relativ hoch verzinsliche Anlagealternativen, die fast hundertprozentig sicher sind, und die Risikobereitschaft muß man entsprechend teuer bezahlen. Die meisten Anleger sind auch ängstlicher geworden im Laufe der Zeit. Da ist viel Vertrauen kaputtgegangen in den zurückliegenden Jahren.

*Wie meinen Sie das?*

Es sind einfach zu viele unseriöse Firmen auf dem Markt gewesen, die die privaten Anleger aufs Kreuz gelegt haben. Darunter leidet der Markt immer noch.

*Kommen solche Firmen nicht immer wieder neu auf den Markt?*

Ja, sicher. Es gibt auch immer wieder genügend Nachwuchs an ahnungslosen Anlegern. Ein Problem ist außerdem das undurchsichtige Einkommensteuerrecht, das das Vorrechnen falscher Renditeaussichten regelrecht begünstigt. Mit dem Mißtrauen, das daraus entsteht, haben wir alle zu kämpfen.

*Was tun denn Sie, um das Mißtrauen zu überwinden?*

Letzten Endes bildet nur der Erfolg solides Vertrauen. Deswegen kann das auch nur relativ langsam wachsen. Meine Geldgeber wissen z.B., daß einige Unternehmer mit Freizeitanlagen, wie ich sie baue, eine Bauchlandung gemacht haben. Hier in der Nähe soll bald die Tennis- und Squashhalle eines Konkurrenten zwangsversteigert werden. Es gibt einfach Anlagen, die so schlecht konzipiert und so schlecht bewirtschaftet sind, daß sie nicht einmal die laufenden Betriebskosten decken. Manchmal liegt das an ziemlich unscheinbaren Details. Für einen Kommanditisten ist das vorher natürlich schwer zu durchschauen.

*Wie erklären Sie sich, daß solche schlechten Vorhaben immer wieder realisiert werden? Wissen die Unternehmer nicht, welches Risiko sie eingehen?*

Ach, schiefgehen kann vieles. Aber es gibt immer wieder Leute, die einfach ihr Glück versuchen wollen. Ich habe ja auch irgendwann mit meinem ersten Projekt angefangen. Man muß eben das richtige Gespür dafür haben, sonst wird man vom Markt aussortiert. Das schlimme ist nur, daß bei den etablierten Geldgebern die gescheiterten Projekte viel mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen als die erfolgreichen.

*Welche Fähigkeiten muß man denn haben, um nicht vom Markt aussortiert zu werden?*

Ziemlich viele. In meiner Branche ist es zum Beispiel nicht damit getan, eine gute Anlage zu konzipieren. Man muß auch auf Dauer einen kompetenten Betreiber haben. Bei meinen Projekten bin ich immer selbst der Betreiber. Wir gründen für jedes Vorhaben eine eigene Gesellschaft, und bei jeder bin ich Geschäftsführer. Das hilft auch, das Vertrauen in die Rendite zu schaffen. Die Trennung von Immobilie und Betreibergesellschaft würde bei uns keinen Sinn machen. Entweder funktioniert das ganze Konzept, also das Anlagenkonzept und das Betriebskonzept zusammen, oder es funktioniert nicht. Wenn man das nicht unternehmerisch in einer Hand hält, sind die Kapitalgeber schwer zu überzeugen.

*Kommt es wirklich so sehr auf den Betreiber an, wenn einmal das Konzept steht?*

Ich will Ihnen einen konkreten Fall schildern. Wir hatten einen Konkurrenten, der einen wirklich guten Saunabetrieb aufgebaut hatte, in bester Lage, mit ansprechendem Konzept und allem, was dazugehört. Damit hat er ein paar Jahre lang gutes Geld verdient. Dann hat er den Betrieb aus Gründen, die ich nicht kenne, verpachtet. Der

Pächter hatte aber einfach nicht das Format, um den Laden weiter am Markt durchzusetzen. Der Umsatz ging so weit zurück, daß er schließlich die Pacht nicht mehr bezahlen konnte. Vor kurzem wurde die Anlage ganz geschlossen. Wenn ich ein Neubauprojekt zur Finanzierung vorlegen würde und dazu einen Pachtvertrag mit einem Herrn soundso, dann würde man mich doch als erstes fragen, warum ich die Bewirtschaftung nicht selbst mache. Auch wenn der Pachtvertrag auf dem Papier eine gute Rendite sichert.

*Es scheint alles sehr auf Sie persönlich zugeschnitten zu sein. Da sind die Grenzen der Expansion wahrscheinlich bald erreicht, wenn Sie mit Geschäftsführerpositionen voll ausgelastet sind?*

Irgendwo ist eine Grenze, sicher.

*Können Sie noch etwas näher auf die organisatorische Struktur Ihrer Betriebe eingehen? Sie sind überall Geschäftsführer, aber wie sieht darunter die personelle Struktur aus?*

Wir haben zunächst einmal in jeder Anlage einen Mitgeschäftsführer oder eine Mitgeschäftsführerin, die das Tagesgeschäft in der Hand haben.

*Welche Qualifikation erwarten Sie von denen?*

Das müssen sehr selbständige Leute sein mit ähnlichen Fähigkeiten wie zum Beispiel ein guter Marktleiter im Einzelhandel. Sie müssen mit Personal umgehen können, den Kunden gegenüber eine gewisse Ausstrahlung haben, und sie müssen das Interesse am Objekt aufrechterhalten können. Sie müssen zum Beispiel zum richtigen Zeitpunkt mal eine Sonderpreisaktion starten und solche Sachen.

*Und wie sieht die weitere Personalstruktur aus?*

Darunter gibt es nicht viel mehr Struktur. Wir haben ganz wenige Festangestellte und sonst fast nur Teilzeitkräfte mit kurzfristigen Verträgen.

*Was für Verträge sind das?*

Das sind Verträge über zehn Stunden pro Woche, die jeweils immer für einen Monat abgeschlossen werden.

*Wechseln Sie so oft das Personal?*

Meistens werden die Verträge natürlich verlängert, aber wir wollen uns vertraglich nicht langfristig binden. Dadurch können wir allerlei Risiken vorbeugen.

*Zum Beispiel der Lohnfortzahlung bei längeren Krankheiten.*



Ja, zum Beispiel. Und wir ersparen uns eventuelle arbeitsrechtliche Komplikationen. Wenn jemand nicht zu uns paßt, dann verlängern wir einfach nicht den Vertrag.

*Und wieviel bezahlen Sie?*

Grundsätzlich zehn Mark pro Stunde. Bei zehn Arbeitsstunden pro Woche bleiben wir damit unter der Grenze der Sozialversicherungspflicht. Außerdem bezahlen wir nur 10% pauschale Lohnsteuer. Für solche Verträge beträgt die Höchstgrenze zur Zeit 432 Mark pro Monat.

*Wie hoch ist der Anteil Ihres Personals, der solche Verträge hat?*

Neunzig Prozent.

*Das ist ja erstaunlich hoch.*

Wie gesagt, wir wollen uns nicht länger binden, und wir hätten bei normalen Anstellungsverträgen erheblich höhere Kosten. Wenn wir Vollzeitkräfte mit festen Anstellungsverträgen und zehn Mark Nettolohn hätten, dann würden unsere Personalkosten schätzungsweise 50% höher liegen.

*Dann wäre Ihr Personal aber immerhin sozialversichert.*

Nein, dann hätten wir wahrscheinlich überhaupt kein Personal. Das würde unser gesamtes betriebswirtschaftliches Konzept über den Haufen werfen. Wir hätten einfach nicht mehr die Rendite, um die Projekte finanzierbar zu machen. Ein großer Teil der Freizeitbranche und der ganzen Gastronomie ist nur lebensfähig aufgrund dieser Verträge.

*Wirklich ein großer Teil?*

Ja. Bei uns kommt noch hinzu, daß unsere Betriebe in ziemlich direkter Konkurrenz zu den städtischen Hallenbädern stehen, die ja auch immer mehr Freizeitangebote enthalten. Die operieren aber mit einer Kostendeckungsquote von etwa 60%, soweit ich weiß. Wir müssen auf über 100% kommen, um zu überleben. Wenn wir eine ähnliche Personalkostenstruktur wie die städtischen Bäder hätten, dann hätten wir keine Chance.

*Können Sie auf dem Arbeitsmarkt genügend Teilzeitkräfte bekommen?*

Das ist zur Zeit kein Problem. Wir haben jetzt gerade wieder einige per Annonce gesucht. Da haben ungefähr hundert Leute angerufen, dreißig sind gekommen, und sechs haben wir eingestellt. Das ist ungefähr der normale Ablauf. Diese Jobs sind ziemlich beliebt.

*Oder werden solche Verträge nur zähneknirschend abgeschlossen, weil nichts anderes zu bekommen ist?*

Von einigen vielleicht. Aber viele Menschen arbeiten doch viel lieber in so einer Freizeitanlage als zum Beispiel im Büro oder an der Kasse im Supermarkt. Außerdem kann man sich die Zeit bei uns frei einteilen. Wenn sich hier jemand bewirbt, dann bieten wir ihm in der Regel eine breite Palette von Arbeitszeiten. Die Leute haben in dieser Beziehung sehr verschiedene Wünsche. Das hängt von den persönlichen Neigungen ab, aber bei vielen auch vom ganzen familiären Terminplan. Für manche ist das deswegen ein idealer Zusatzverdienst. Ich weiß sogar von einigen, die es finanziell überhaupt nicht nötig hätten und trotzdem ihre zehn Stunden pro Woche bei uns arbeiten.

*Das ist aber nicht der Normalfall.*

Nein. Einigen geht es finanziell wirklich schlecht. Aber wir können unser Personal schließlich nicht nach Bedürftigkeit bezahlen.

*Wonach bezahlen Sie denn? Offenbar auch nicht nach Leistung, wenn alle einheitlich zehn Mark bekommen.*

Anders können wir das gar nicht machen, gerade bei den kurzfristigen Teilzeitverträgen. Mit unterschiedlicher Bezahlung würden wir uns nur Streit ins Haus holen. Außerdem kostet eine differenzierte Personalbeurteilung Zeit und Geld. Bei uns macht eben jeder seine Arbeit, für die er eingeteilt ist. Wer das nicht schafft, der bleibt auch nicht lange. Insofern geht es bei uns doch auch nach Leistung, letzten Endes.

## Interview 2:

*Heinz-Albert G., Vorstandsmitglied, Energiewirtschaft*

*Herr G., Ihre Bilanzen weisen eine stabile Ertragslage und eine gute Kapitalausstattung aus. Sie betreiben in Ihren Rückstellungen offensichtlich eine wachsende Risikovorsorge. Besonders Ihre Pensionsrückstellungen zeigen hohe Zuwachsraten. Was macht bei Ihnen solche Vorsorge erforderlich? Gibt es Grund zur Sorge, daß Sie aus laufenden Erträgen Ihre Pensionszusagen nicht mehr erfüllen können?*

Akute Sorgen haben wir nicht. Aber die leitungsgebundene Energiewirtschaft ist - besonders im künftigen gemeinsamen europäischen Markt - kein Geschäft ohne Risiken. Deswegen müssen wir darauf achten, daß unser Unternehmen auch in der Zukunft genügend Wasser unter dem Kiel hat. Im übrigen gibt es, wie Sie wissen, handels- und steuerrechtliche Vorschriften, die zu entsprechenden Rückstellungsbildungen anhalten.

*Mit welchen Risiken haben Sie es zu tun? Das Produkt, das Sie anbieten, ist unentbehrlich und praktisch konkurrenzlos. Außerdem ist es in dem Moment, in dem es erzeugt wird, immer schon verkauft. Und vor allem haben Sie ein staatlich gesichertes Versorgungsmonopol.*

Wir arbeiten sicher unter anderen Bedingungen als die private Wettbewerbswirtschaft. Trotzdem können auch wir unter Ertragsdruck geraten. Erstens haben wir wie alle anderen Branchen konjunkturelle Absatzschwankungen, und zweitens unterliegt unsere Ertragslage politischen Risiken. Gegenwärtig stehen wir in einem politisch gewollten Wettbewerb um Teile unserer bisherigen Versorgungszuständigkeiten. Im übrigen unterliegen wir der kartellrechtlichen Mißbrauchsaufsicht und der staatlichen Preisaufsicht. Solche Eingriffe sind für uns oft nicht berechenbar.

*Kann man daraus Gefahren für den Bestand Ihres Unternehmens ableiten und die hohe Rückstellungsvorsorge rechtfertigen?*

In der Elektrizitätswirtschaft sind zum Teil sogar zu geringe Rückstellungen gebildet worden. Denken Sie beispielsweise an die Kernkraftinvestitionen. In den USA haben sich daraus Insolvenzfälle von Energieversorgungsunternehmen ergeben.

*Wirken sich solche Ereignisse auf den subjektiven Vorsorgebedarf einer ganzen Branche aus?*

Unsere Risikovorsorge ist nicht nur subjektiv begründet. Die Risikorückstellungen in unseren Jahresabschlüssen unterliegen der aktienrechtlichen Pflichtprüfung und der steuerlichen Betriebsprüfung. Daher müssen diese Rückstellungen nachvollziehbar begründet werden.

*Können Sie etwas dazu sagen, wie die Investitionsentscheidungen, aus denen die Problemfälle der Elektrizitätswirtschaft hervorgegangen sind, also vor allem die Kernenergieinvestitionen, zustande gekommen sind? Wäre damals ein entsprechendes Risikobewußtsein nicht viel eher am Platze gewesen als heute?*

Wenn man aus dem Rathaus kommt, ist man immer klüger als zuvor. Der lange wirtschaftliche Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg hatte in vielen Branchen Fehleinschätzungen hervorgerufen. Auch der Energiewirtschaft ist es nicht anders gegangen. Man ging davon aus, daß der Stromverbrauch sich alle zehn Jahre verdoppelt. Das war eine Erwartungshaltung, die sich, wie wir inzwischen wissen, so nicht halten konnte.

*Die Kapitalgeber hatten offenbar dieselbe Erwartungshaltung. Sonst hätte die Branche ihre Investitionen nicht finanzieren können.*

Mit der Finanzierung hatte unsere Branche wegen ihres jahrzehntelangen unbestrittenen Monopolstatus und auch wegen der verbreiteten kommunalen Eigentumsverhältnisse wenig Probleme. Unsere Abgabepreise konnten meistens dem Finanzierungsbedarf angepaßt werden. Das stärkte die Bereitschaft zum Investieren und natürlich auch die Kreditwürdigkeit.

*Daß Ihre Abnehmer die Investitionen oft schon im voraus finanzieren, scheint sich kaum geändert zu haben. Mit den Stromtarifen werden sogar schon die späteren Pensionen Ihrer jetzigen aktiven Mitarbeiter im voraus finanziert. Könnte hierfür nicht ebensogut die nächste Generation von Stromkunden aufkommen?*

Soweit unsere Mitarbeiter einen vertraglichen Versorgungsanspruch haben, nehmen wir die steuerlich zulässigen Pensionsrückstellungen vor. Natürlich sind diese Rückstellungen auch ein Mittel der Innenfinanzierung. Bei den meisten anlageintensiven Wirtschaftszweigen spielt diese Finanzierungsform eine wichtige Rolle.

*Sie halten also die gegenwärtige Kapitalausstattung und die Ertragslage Ihres Unternehmens für erforderlich und angemessen?*

Ja. Wir haben im übrigen nicht nur beschränkte Preissetzungsspielräume, sondern wir müssen auch verstärkt auf unsere Kostenentwicklung achten.

*Wie meinen Sie das konkret?*

In der Öffentlichkeit nennt man uns häufig die "versorgten Versorger". Das hängt damit zusammen, daß unser Wirtschaftszweig für das allgemein zunehmende Anspruchsdenken sehr anfällig ist. Der halböffentliche, monopolistische Status fördert gelegentlich 'unheilige Allianzen' von Arbeitnehmern und Anteilseignern. Es hat sich eine gewisse Großzügigkeit bei den Tarifaueinandersetzungen eingestellt und außerdem eine Großzügigkeit gegenüber den kommunalen Eigentümern, die oft die Mehrheit der

Gesellschafter darstellen. Zusätzlich zu einer mindestens marktgerechten Dividende wird von den Kommunen die sogenannte Konzessionsabgabe gefordert. Das ist die Gebühr für die Inanspruchnahme öffentlicher Wege und für das Recht, dort Leitungen zu verlegen.

*Sie meinen also, daß Ihnen aus Ihrem Monopolstatus heraus kein besonderer unternehmerischer Spielraum zuwächst. Dieser Spielraum wird durch die Ansprüche der Arbeitnehmer und der Eigentümer vorweg vereinnahmt?*

Das kann man so interpretieren. Die Stromtarife sind im übrigen seit langem stabil und bei den Sondervertragskunden sogar rückläufig. Das macht es schwer, mit den wachsenden Ansprüchen fertig zu werden.

*Können Sie das Anspruchsverhalten Ihres Personals genauer beschreiben?*

Die Ansprüche unserer Mitarbeiter gelten natürlich in erster Linie den Löhnen und Gehältern. Dazu rechne ich auch die Ansprüche, die auf die Lohnnebenkosten durchschlagen. Unsere Lohnnebenkosten liegen inzwischen höher als die Ausgaben für Löhne und Gehälter, wobei die betriebliche Altersversorgung die wichtigste Rolle spielt. Immer größere Bedeutung hat auch der Anspruch auf Arbeitsplatzsicherheit, der sehr kostenträchtig ist. Bei uns hat das zu einer besonders vorsichtigen Neueinstellungspraxis geführt.

*Wie führen Sie die Auseinandersetzung mit den Ansprüchen Ihres Personals?*

Die Auseinandersetzung konzentriert sich auf das Aushandeln von Tarifverträgen. Wie sich dies abspielt, kann man Außenstehenden schwer vermitteln. Wir hatten früher einen Haustarifvertrag, und ich weiß daher aus eigener Praxis, unter welchen enormen Schwierigkeiten um konsensfähige Ergebnisse gerungen wird. Deshalb haben wir vor einigen Jahren den Haustarifvertrag aufgegeben und uns an einen Branchentarif angeschlossen.

*War das für Sie ein Erfolg? Oder ist es nicht eher eine Niederlage, wenn man die Probleme im eigenen Hause nicht mehr lösen kann?*

Das Hauptproblem bei diesen Verhandlungen ist der Erfolgswang der Arbeitnehmervertreter, die unter starkem Basisdruck stehen. Bei Branchentarifverträgen relativiert sich dieses Problem etwas. Hier besteht bessere Aussicht, daß arbeitsrechtlicher Sachverstand, wirtschaftspolitisches Verständnis und Einsicht in längerfristige wirtschaftliche Zusammenhänge Eingang finden.

*Sind damit nicht die betrieblichen Probleme nur auf eine andere Ebene verschoben? Wirkliche Transparenz herrscht auf der höheren Ebene doch erst recht nicht.*

Nicht unbedingt einzelbetriebliche Transparenz, aber wenigstens ein besserer überbetrieblicher Sachverstand.

Ein Nachteil überbetrieblicher Verhandlungsergebnisse ist allerdings die unterschiedliche Auswirkung auf die Mitgliedsunternehmen. Zum Beispiel werden Versorgungsunternehmen mit kostenaufwendiger Flächenversorgung von großzügigen Tarifvereinbarungen besonders belastet. Dies ist aber gegen die Vorteile der kompetenteren Verhandlungsführung auf Branchenebene abzuwägen.

*Sie geben damit aber ein Stück unternehmerischer Flexibilität auf.*

Was nützt Flexibilität, wenn dabei die Regierbarkeit verlorengeht? Es ist ohnehin schwer, sich im Einzelunternehmen gegen Ansprüche durchzusetzen, die sich an die Gegebenheiten der Branche oder benachbarter Branchen anlehnen. Wegen des halböffentlichen Charakters unserer Unternehmen setzt bei uns der öffentliche Dienst in mancher Hinsicht den Anspruchsmaßstab, und zwar vor allem hinsichtlich der sozialen Sicherung. Gleichzeitig orientieren sich die Einkommensvorstellungen an gutverdienenden Bereichen der Privatwirtschaft. Und wenn diese Ansprüche sich einmal durchgesetzt haben, sind sie nicht mehr revidierbar. Tarifverhandlungen sind eine Einbahnstraße.

*Können Sie zu den Ansprüchen auf Arbeitsplatzsicherheit noch etwas Genaueres sagen? Welche Bedeutung haben sie in der Praxis?*

Sie kennen ja die gesetzlichen und tariflichen Regelungen. Aber die Spielregeln sind in der Praxis noch komplizierter. Tatsache ist, daß heute praktisch keine Kündigungen mehr wegen unzureichender Leistung möglich sind, und zwar auf allen Verantwortungsebenen. Erstens können wir die mangelhafte Leistung meistens nicht objektiv nachweisen. Aber auch wenn Schwächen offensichtlich werden, z.B. wenn ein Mitarbeiter Alkoholprobleme hat und sich deswegen häufig krank meldet, wird nicht rein betriebswirtschaftlich reagiert. Das gilt auch bei allen anderen Ursachen unbefriedigender Leistungen. Auch wenn jemand von der fachlichen Qualifikation oder von der inneren Einstellung her nicht mehr in unser Anforderungsprofil paßt, können wir das Problem nicht mit Kündigung lösen.

*Wie wirkt sich das auf Ihre Bereitschaft aus, Personal einzustellen?*

Bei Einstellungsentscheidungen ist Vorsicht geboten. Dies sind langfristige Entscheidungen, und da muß man alles tun, um Fehlgriffe zu vermeiden. Sie können u.a. an den wachsenden Fortbildungsetats der deutschen Unternehmen ablesen, wieviel in die Mitarbeiter investiert werden muß. Und weil man nur in wirklich gute Mitarbeiter investieren will, aber die weniger guten nicht entläßt, ist die vorherige Auswahl um so wichtiger. Hier spielt auch eine Rolle, daß die staatliche Bildungspolitik junge Menschen nicht hinreichend auf spätere berufliche Anforderungen vorbereitet. Das merken wir besonders bei unseren Auszubildenden. Deren Lehrzeit nutzen wir, um ein fundier-

tes Urteil über jeden einzelnen zu gewinnen, und wir übernehmen dann die wirklich Guten in feste Anstellungen. Auch dadurch kann man Einstellungsrisiken mindern.

Bei der Einstellungsentscheidung spielen auch noch andere Dinge eine Rolle. Denken Sie an die Auswahl bestimmter Mitarbeiter in einem Kernkraftwerk. Dort werden teilweise Qualifikationen verlangt, die über diejenigen eines Flugkapitäns hinausgehen, und zwar auch ganz bestimmte menschliche Eigenschaften. Der falsche Mann am falschen Platz kann da verheerende Schäden verursachen. Zum Beispiel wenn die behördliche Drohung besteht, bei der nächsten Betriebsstörung eine endgültige Kraftwerksstilllegung durchzusetzen. Die Leute, die dafür zu sorgen haben, daß eine solche Störung nicht auftritt, kann man gar nicht kritisch genug auswählen. Wenn sie gut sind, kann man sie im Grunde auch nicht hoch genug bezahlen.

*Wirkt sich die vorsichtige Einstellungspraxis tatsächlich auf Ihren Personalbestand aus? Oder ist Ihr Personalbedarf durch den gesetzlichen Stromversorgungsauftrag praktisch festgelegt?*

Wir sind gesetzlich verpflichtet, jederzeit und an jedermann sichere elektrische Energie zu liefern. Das bestimmt unseren Geschäftsumfang. Wir sind aber auch verpflichtet, die Energie kostengünstig anzubieten. Wir müssen daher alles tun, um die hohen Fixkosten im Personalbereich zu begrenzen, zumal die Energiewirtschaft bei den Lohn- und Lohnnebenkosten zur Spitzengruppe gehört.

*Rechnen Sie für die Zukunft mit einem langsamen Personalabbau?*

Wenn unser Tätigkeitsfeld unverändert bliebe, wäre das sicher der Fall. Wir wollen in Zukunft aber auch als kommunales Dienstleistungsunternehmen Entsorgungsaufgaben wahrnehmen. Außerdem betätigen wir uns in der Stromerzeugung durch Wind- und Sonnenkraft. Diese neuen Aufgaben erfassen auch unseren vorhandenen Mitarbeiterstamm. Sie tragen dadurch zur Deckung der langfristig fixen Personalkosten bei.

*In welchem Umfang beschäftigen Sie Subunternehmer und Leiharbeitskräfte?*

In großem Umfang. Das Arbeitskräftevolumen, das bei anderen Firmen für uns tätig ist, entspricht etwa 40% unserer eigenen Belegschaft.

*Wie hat sich der Anteil dieser ausgegliederten Beschäftigung entwickelt?*

Er ist im Laufe der Zeit kontinuierlich gestiegen.

*Welche Vorteile haben Sie von solchen Ausgliederungen?*

Vornehmlich Kostenvorteile. Im übrigen verfügen Subunternehmer nicht selten über die bessere aufgabenbezogene Fachkompetenz.

*Woraus ergeben sich die Kostenvorteile der Subunternehmer?*

Abgesehen davon, daß sie oft rationeller arbeiten, zahlen sie in der Regel niedrigere Löhne und Gehälter. Sie haben auch erheblich geringere Lohnnebenkosten. Zum Beispiel sind für eigene Raumpflegerinnen die Tariflöhne und die Rahmentarifbedingungen unserer Branche maßgeblich. Gebäudereinigungsunternehmen haben wesentlich günstigere Tarifbedingungen. Ähnliches gilt für andere Fremdleistungen. Im eigenen Hause wollen wir uns daher verstärkt auf Aufgaben mit energiewirtschaftlicher Fachkompetenz beschränken - soweit dadurch keine unververtretbaren Abhängigkeiten entstehen.

*Welche Aufgaben haben Sie bisher an Subunternehmer abgegeben?*

Ausgliedert haben wir vor allem einfache Dienstleistungen. Neben Raumpflege und Transportleistungen gehören dazu unter anderem Aufgrabearbeiten, Montagen u.ä. Aber auch bei einigen anspruchsvollen Verwaltungsdienstleistungen und Ingenieurleistungen werden wir vom Markt besser bedient. Ich bin sicher, daß sich der Trend in dieser Richtung fortsetzen wird.

*Ist Ihr eigenes Personal auf allen Gebieten teurer als das Personal von Fremdunternehmen? Sie erwähnten, daß Sie Softwareaufträge vergeben. Werden auch die Softwarespezialisten bei Ihnen besonders hoch bezahlt?*

Nein. Der Markt hat einen hohen Bedarf an guten EDV-Fachkräften, und gelegentlich haben wir in diesem Bereich Schwierigkeiten, gutes Fachpersonal im Hause zu halten. Das liegt vor allem daran, daß solchen Spitzenkräften anderswo höhere Gehälter geboten werden.

*Herr G., Sie waren über fünfzehn Jahre als Geschäftsführer und Vorstandsmitglied in energiewirtschaftlichen Unternehmen tätig. Haben die unternehmerischen Entscheidungsbedingungen sich in dieser Zeit wesentlich gewandelt?*

Am negativsten habe ich empfunden, daß gesetzliche und politische Rahmenbedingungen weniger verlässlich geworden sind. Die kapitalintensiven energiewirtschaftlichen Investitionsentscheidungen benötigen einen besonders langfristigen politischen Konsens. Bei Kraftwerken oder Restmüllentsorgungsanlagen beträgt der Zeitraum vom Planungsbeginn bis zur Realisierung heutzutage rund zehn Jahre, und hinzu kommt die angestrebte Nutzungsdauer von mindestens 20 Jahren.

*Was hat sich in Ihrem ganz persönlichen Entscheidungsalltag gewandelt?*

Die Menschen sind in mancher Hinsicht empfindlicher geworden, vor allem empfindlicher gegenüber Kritik. Die privaten Wünsche gewinnen mehr Gewicht gegenüber betrieblichen Notwendigkeiten. Die berufliche Leistungsorientierung läßt nach. Das alles hat spürbaren Einfluß auf die Steuerbarkeit eines Unternehmens.



*Verändert dies die betrieblichen Entscheidungsprozesse?*

Durch die zunehmende innerbetriebliche Demokratisierung werden wir mit diesen Entwicklungen ständig konfrontiert. Außerdem werden mehr Meinungen eingeholt als früher, und zwar auch teuer bezahlte Meinungen externer Berater. Auch einige unternehmensinterne Entscheidungs- und Kontrollstrukturen haben sich gewandelt. Wir haben bei uns z.B. zusätzlich zu unserem Aufsichtsrat ein Beiratsgremium ins Leben gerufen, das unseren Entscheidungen zu einer breiteren Akzeptanz verhelfen soll.

## Interview 3:

*Erich P., Maschinenbauunternehmer*

*Herr P., Sie waren über dreißig Jahre lang selbständiger Maschinenbauunternehmer und haben Ihre Firma vor einem Jahr verkauft. Können Sie Ihre unternehmerische Vorgeschichte einmal ganz kurz skizzieren?*

Das würde Bände füllen. Aber die Eckdaten, die Sie vielleicht interessieren, sind folgende. Ich habe mich mit einunddreißig Jahren selbständig gemacht. Mein wichtigstes Startkapital war damals die Berufserfahrung als Ingenieur in der Textilveredelung. Das war die Grundlage, um dann später eigene Entwicklungen in Angriff zu nehmen. Durch einige Zufälle bin ich von der Textilveredelung zur Papierbeschichtungstechnik gekommen. Da gab es verfahrenstechnische Ähnlichkeiten, und ich konnte auf meinen Kenntnissen aus dem Textilbereich aufbauen. Inzwischen hat sich das natürlich alles verselbständigt. Aber für die unternehmerische Initiative war das erste Know-how damals als Anknüpfungspunkt wichtig.

*Können Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens mit ein paar Zahlen illustrieren?*

Das Unternehmen ist in den ersten zwanzig Jahren ziemlich stetig gewachsen. Es hat natürlich auch Rückschläge und schwere Zeiten gegeben, Ende der siebziger Jahre vor allem. Das war auch ungefähr das Ende der ganz großen Expansion. Wir haben in der Spitze etwa zweihundert Mitarbeiter gehabt, und als ich verkauft habe, waren es gut hundertfünfzig. Der Umsatz lag bei maximal etwa 30 Mio. Mark pro Jahr. Wenn man von den schlechten Jahren einmal absieht, haben wir im Durchschnitt 5% Umsatzrendite vor Steuern erzielt, in den besten Zeiten auch mal bis zu 10%. Kapitalmäßig waren wir dadurch eigentlich nicht schlecht ausgestattet. Besser wenigstens als manch anderer Betrieb in unserer Branche.

*Was hat Sie letztendlich dazu bewogen, Ihr Unternehmen zu verkaufen? Man trennt sich nach dreißig Jahren doch nicht leicht davon.*

Da haben viele Dinge eine Rolle gespielt. Ich bin jetzt dreiundsechzig Jahre alt. Den Entschluß zu verkaufen habe ich schon vor vier Jahren gefaßt. Das braucht seine Zeit. So ein Unternehmen läßt sich nicht wie ein Gebrauchtwagen veräußern.

*Was waren Ihre Hauptmotive? Fühlten Sie sich gesundheitlich der Aufgabe nicht mehr gewachsen?*

Ich glaube nicht, daß ich das so empfunden habe. Insofern war es auch nicht unbedingt das Motiv. Oft merkt man erst im nachhinein, wieviel Kraft einen die Aufgabe gekostet hat. Ich habe vor zwei Jahren einen Hörsturz gehabt und dadurch viel von meinem Hörvermögen eingebüßt. Dabei war der Streß sicher ein wesentlicher Auslöser. Aber

für den Verkauf gab es auch andere Gründe. Es ging mir nicht darum, für mich persönlich Kasse zu machen, sondern es ging mir in erster Linie um die Zukunft des Unternehmens. Wer mal mein Nachfolger sein würde, diese Frage hat mich schon sehr lange beschäftigt. Ich habe in den dreißig Jahren meiner Selbständigkeit keinen Angestellten in der Firma gehabt, der dazu in der Lage oder willens gewesen wäre. Auch mein Sohn wollte das nicht, obwohl er als Maschinenbauingenieur fachlich hineingepaßt hätte. Deswegen mußte ich das Übergangsproblem frühzeitig anpacken.

*Warum wollte Ihr Sohn nicht die Firma übernehmen?*

Er wollte sich wohl beruflich nicht so total vereinnahmen lassen, wie er das bei mir miterlebt hat. Das muß man respektieren.

*Wie ist es dann schließlich zum Verkauf der Firma gekommen?*

Mein Ziel war ja nicht der Verkauf als solcher, sondern mir ging es darum, eine geeignete Persönlichkeit als Nachfolger zu finden. Ich hätte die Firma sogar zum Nulltarif abgegeben, wenn ich diese Persönlichkeit gefunden hätte. Ich habe sehr intensiv gesucht und viele Kontakte gehabt, aber die meisten Kandidaten kamen nicht ernsthaft in Frage. Der einzige, dem ich die Aufgabe mit Vorbehalten zugetraut hätte, hat sich dann zum Schluß doch nicht getraut.

*Sie wollten also einen Nachfolger, der vollständig in Ihre Funktion als Einzelunternehmer einspringt. Warum war das für Sie so wichtig?*

Weil das in gewisser Weise die Existenzgrundlage des Unternehmens war. Ich habe sehr viele Funktionen in meiner Person vereinigt, von der Entwicklung über die Fertigungsorganisation bis zum Vertrieb und zur Finanzierung. Es gab dadurch nie einen Entscheidungsstau. Das spart viel Zeit und Kosten. Daß ich allein entscheiden konnte, hat natürlich noch viele andere Dinge erleichtert. Bei Verhandlungen mit unseren Kunden, von denen viele Großunternehmen waren, saß ich zum Beispiel oft allein einem Gremium von sieben, acht oder noch mehr Leuten gegenüber. Je weiter die Kunden entfernt sind, um so mehr spart man bei den Vertriebskosten, wenn einer allein verhandeln kann. Wenn all das, was ich selbständig entschieden habe, erst durch Verständigung unter verschiedenen Leuten erarbeitet werden soll, gehen einige Prozente im Wirkungsgrad verloren. Das sind möglicherweise die paar Prozente, die wir früher verdient haben.

*Sie meinen, daß mit einer anderen Entscheidungsstruktur das Unternehmen möglicherweise gar nicht rentabel arbeiten kann?*

Ja, wenn es sich nicht andere Kostenvorteile erschließt, mit denen es diesen Nachteil ausgleichen kann.

*Nun haben Sie aber keinen persönlichen Nachfolger gefunden, und Ihr Unternehmen ist unter das Dach eines mittelgroßen Konzerns geschlüpft. Da sind doch die Entscheidungsstrukturen so, wie Sie es eigentlich vermeiden wollten. Können sie beurteilen, wie sich das heute auswirkt?*

Mein Sohn ist jetzt einer der drei neuen Geschäftsführer, und daher weiß ich noch ganz gut Bescheid. Natürlich ändert sich da vieles ganz schnell, und es scheint auch so zu sein, daß man mit dem Geld schon nicht mehr recht auskommt.

*Ist dann nicht der Bestand des Betriebes schon gefährdet?*

Nein. In einem Konzern kann man ja auf momentane Verluste gelassener reagieren. Da steht nicht gleich das ganze Unternehmen auf dem Spiel.

*Auf Dauer findet sich aber auch der solideste Konzern nicht mit den Verlusten seiner Töchter ab. Irgendwann muß er reagieren.*

Natürlich. Entweder läßt man dann schrumpfen, oder man versucht, die Probleme mit erhöhtem Kapitaleinsatz zu lösen. Der Konzern kann ja in der Kreativität mit dem Einzelunternehmer nicht mithalten. Deswegen muß er sein Heil in der Rationalisierung suchen, und die kostet erst einmal Geld. Das macht mir auch gewisse Sorgen, weil in meiner Firma die Rationalisierungsmöglichkeiten ziemlich beschränkt sind. Wir haben immer hauptsächlich von unserer Kreativität leben müssen.

*Würden Sie eine Prognose wagen, ob ihr früheres Unternehmen auf mittlere Sicht eher wachsen oder schrumpfen wird?*

Der Konzern kann natürlich seine Kapitalstärke einbringen, um Expansionsmöglichkeiten zu erschließen. Die Bereitschaft zum Kapitaleinsatz ist beim Management ja oft erstaunlich hoch. Das hängt damit zusammen, daß das persönliche Risiko für die Leute überschaubar ist. Nach Übernahme meiner Firma hat der Konzern erst einmal stark in den Vertrieb investiert. Man will die Länder, um die ich mich früher kaum kümmern konnte, systematischer bearbeiten. Der Umsatz ist inzwischen tatsächlich gestiegen. Vielleicht ergeben sich daraus auch Möglichkeiten, rationeller zu fertigen. Gleichzeitig wächst aber auch der Fixkostenblock in Verwaltung und Vertrieb beträchtlich. Bei mir machte er früher etwa 25% vom Umsatz aus. Wenn er auf 30% anwächst, ist meiner Meinung nach die Rentabilität schon nicht mehr sicher. Auch wenn der Umsatz steigt.

*Das war aber doch vorher absehbar. Warum hat der Konzern sich denn darauf eingelassen, Ihren Betrieb zu übernehmen?*

Ein mittelständisches Unternehmen ist nur unter ganz speziellen Bedingungen in einen Konzern integrierbar. Solche Versuche gehen oft genug schief. Die meisten Konzernleute wissen das, und sie würden sich daher an ein durchschnittliches mittelständisches Unternehmen mit durchschnittlicher Marktposition gar nicht herantrauen. Wie schwie-

rig die Suche nach einem Übernahmekonzern ist, habe ich selbst ja gerade erlebt. Aber ich hatte eben eine ungewöhnlich gute Marktposition, und außerdem versprach man sich durch die Übernahme einige Synergieeffekte.

*Sie halten die Großunternehmen nicht gerade für den Motor des Fortschritts?*

Sie sind zwar meistens nicht Auslöser des Fortschritts, aber sie tragen ihn immerhin. Ich will die Konzerne gar nicht schlechtmachen. Für meine Firma habe ich ja auch keine andere Lösung gefunden als die Angliederung an den Konzern.

*Können Sie etwas darüber sagen, wo Sie nach dreißig Jahren Unternehmertätigkeit die Grenzen unternehmerischer Initiative sehen?*

Die Grenze ist meistens da, wo die Idee und das Geld nicht zusammenkommen. Ohne eigene Ideen kann man heute unternehmerisch kaum noch etwas bewegen, und ohne Geld kann man auch immer weniger ausrichten. Ich habe in letzter Zeit eine Menge interessanter Produktideen und Projekte verfolgt, auch aus ganz anderen Branchen. Man staunt immer wieder, wie schwierig der Weg zum Markt heute geworden ist und wieviel Aufwand er kostet. Die Idee bekannt zu machen und Zugang zu den Käufern zu finden ist meistens aufwendiger als die ganze Produktentwicklung.

*Wie bringt man Ihrer Meinung nach Idee und Kapital am besten zusammen?*

Am einfachsten ist es immer, wenn die Idee und das Kapital in einer Hand gewachsen sind. Geld macht nämlich Mut, hauptsächlich dann, wenn es das eigene Geld ist. Deswegen bin ich auch schon immer dafür gewesen, daß thesaurierte Gewinne viel niedriger besteuert werden. Eigentlich müßten sie sogar ganz steuerfrei sein.

*Herr P., als Unternehmer haben Sie dreißig Jahre lang in der Arbeitgeberrolle gestanden. Wie hat sich das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern in dieser Zeit entwickelt?*

Ich will mal die Situation vor etwa zwanzig Jahren zum Ausgangspunkt nehmen. Damals herrschte allgemein noch mehr Zuversicht in die Marktentwicklung und die Stabilität der Unternehmen. Einerseits haben wir damals besonders gut verdient, aber wir haben dann auch sehr schnell entsprechende Vergünstigungen an die Belegschaft weitergegeben. Ich meine nicht nur die Lohn- und Gehaltssteigerungen. Wir haben bei uns z.B. auch ein betriebliches Pensionsmodell eingerichtet, und ich habe eine Babyprämie von fünftausend Mark für jeden Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin eingeführt, die Vater oder Mutter wurden. Zum Teil haben wir diese Dinge freiwillig angeboten, aber es waren auch die entsprechenden Ansprüche da, denen wir irgendwie entgegenkommen mußten. Den Arbeitnehmern war natürlich am wenigsten klar, wie anfällig ein Unternehmen für Marktschwankungen und Fehlentscheidungen ist, aber auch die Arbeitgeber haben sich damit zuwenig auseinandergesetzt. Die betriebliche Pensionszu-

sage war im Grunde genommen eine schwere persönliche Fehlentscheidung von mir. Aber ich habe das noch einigermaßen rechtzeitig wieder abgeschüttelt.

*Wie meinen Sie das?*

Ich habe mich von den Pensionszusagen wieder freigekauft. Da war ich Verpflichtungen eingegangen, die überhaupt nicht überschaubar waren. Mit dieser Belastung hätte ich das Unternehmen wahrscheinlich auch nie verkaufen können. Als mir das richtig bewußt geworden war, mußte ich das auch meinen Mitarbeitern irgendwie klarmachen. Das habe ich auch mit allerlei Mitteln versucht, aber eine echte Verständigung zeichnete sich da nicht ab. Zum Schluß haben wir uns dann aber doch auf eine einmalige Abfindung geeinigt. Das ging damals an die Belastungsgrenze des Unternehmens.

*Und Ihre Babyprämie? Haben Sie sich von der auch freigekauft?*

Ja. Da hatten sich auch schon unerfreuliche Nebenwirkungen eingestellt. Es gab Fälle, wo Frauen, die ein Kind planten oder erwarteten, sich gezielt bei mir beworben haben, um dann die Prämie zu kassieren. Ich habe diese Regelung dann gegen ein paar kleinere Vergünstigungen für die Gesamtbelegschaft eingetauscht. Da haben auch die Betriebsratsmitglieder mitgezogen, weil von denen keiner mehr mit weiterem Nachwuchs rechnete.

*Hat sich auch bei den Arbeitnehmern in dieser Beziehung etwas geändert? Ist die Anspruchshaltung anders geworden?*

Nur ganz allmählich, wenn überhaupt. Das dauert Jahrzehnte. In den kleineren Unternehmen könnte manches ein bißchen zügiger gehen, aber von den Verhältnissen, die bei den großen und bei den öffentlichen Arbeitgebern herrschen, können wir uns nicht beliebig abkoppeln. Ich persönlich hatte mir in den letzten Jahren angewöhnt, schon bei der Personalauswahl mehr auf den Bewußtseinsstand der Menschen zu achten. Bei vielen kann man schnell heraushören, wie sie zum Unternehmen stehen. Wenn jemand im Einstellungsgespräch auf solchen Dingen wie Fahrgeldzuschüssen herumritt, dann war das für mich ein ganz negatives Signal. Viele orientieren ihren Lohn- oder Gehaltsanspruch weniger an der eigenen Leistung als an ihren Kosten.

*Und wenn Sie sich in einer Einstellungsentscheidung doch vertan hatten und die Leistung nicht den Erwartungen entsprach, wie haben Sie dann reagiert? Haben Sie die betreffenden Leute entlassen?*

In dieser Hinsicht war ich sehr zurückhaltend. Man muß immer gemeinsam herausfinden, ob ein Bewerber für eine Stelle geeignet ist oder nicht. Insofern liegt ein Teil der Verantwortung auch bei mir, und dazu muß man hinterher stehen. Entlassungen hat es nur gegeben, wenn ein Mitarbeiter für das Unternehmen wirklich nicht tragbar war. Deswegen hatte ich bei solchen Entscheidungen auch wenig Ärger in der Belegschaft und mit dem Betriebsrat. Wenn jemand wirklich keine Leistung gebracht hat, dann

haben die anderen meistens eingesehen, daß sie dafür mit ihrer eigenen Leistung geradestehen müßten. Und das will schließlich keiner.

*Wenn Sie im nachhinein relativ nachsichtig waren, waren Sie dann um so kritischer in der Auswahl der Mitarbeiter?*

Sicher. Das wird auch immer wichtiger, weil die Mitarbeiter immer weniger austauschbar sind. Es dauert ja meistens ziemlich lange, bis die Leute ihr Geld wirklich wert sind. Bei einem Konstrukteur muß man mit etwa fünf Jahren rechnen, bis man wirklich etwas von ihm hat. Bei einem Schlosser dauert es auch schon vier Jahre, bis wir aus ihm einen guten, selbständigen Monteur gemacht haben.

*Sie können sich dann wahrscheinlich auch nicht viel Fluktuation leisten?*

Nein. Bei mir war die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, als ich das Unternehmen abgab, fast zehn Jahre. Das war für das Unternehmen auch lebensnotwendig. Wir können uns nicht erlauben, Mitarbeiter für andere Unternehmen auszubilden, wie die Stadt es mit ihren Busfahrern gemacht hat.

*Was ist da passiert?*

Das ist ein schönes Anschauungsbeispiel. Die Stadt bildet laufend Busfahrer für den eigenen Bedarf aus. Man kann da also als Angestellter kostenlos den Busführerschein machen. Als in der privaten Wirtschaft die Löhne erheblich höher waren, haben das viele ausgenutzt. Die haben gleich nach der Führerscheinausbildung bei der Stadt gekündigt.

*Herr P., Sie bauen zur Zeit ein kleines Entwicklungsunternehmen auf, für das sie einen neuen Standort und neues Personal suchen. Welche Erfahrungen haben Sie dabei auf dem Arbeitsmarkt gemacht?*

Ich brauche eine Werkstatt mit acht oder neun Beschäftigten. Zuerst wollte ich damit ziemlich weit nach Schleswig-Holstein rausgehen, um mich vom hohen Hamburger Lohnniveau abzusetzen. Da kann ich ohne weiteres genügend Schlosser bekommen, und zwar Leute mit einer wirklich guten Arbeitseinstellung. Ich brauche aber zwei oder drei hochqualifizierte Monteure, die schon etwas Erfahrung mit meiner Art von Maschinenbau haben. Solche Leute finde ich nur in Hamburg. Wenn ich die von hier weglocken wollte, dann müßte ich denen zusätzlich zum Hamburger Lohnniveau noch etwas draufzahlen. Das würde den Standortvorteil fast aufheben. Außerdem hätte ich ein zu hohes Einkommensgefälle im Betrieb und entsprechenden Unfrieden in der Belegschaft.

*Sie bleiben also in Hamburg?*

Theoretisch könnte ich die Montage hier machen und die Teilefertigung nach Schleswig-Holstein ausgliedern. Aber dazu ist das Lohngefälle zu gering. Ich werde im Hamburger Randgebiet bleiben.



## Interview 4

*Franz W., Architekt*

*Herr W., Sie sind Teilhaber eines Architekturbüros mit über achtzig Beschäftigten. Mit welcher Art von Bauvorhaben waren Sie bisher überwiegend befaßt?*

Es gab sehr unterschiedliche Schwerpunkte. Unsere Firma ist in den ersten Nachkriegsjahren mit dem Wohnungsbau großgeworden. Das war über zwanzig Jahre lang der wichtigste Bereich. In den sechziger und besonders in den siebziger Jahren haben dann die öffentlichen Aufträge stark zugenommen. Wir haben damals sehr viele Schulen gebaut.

*Wie hoch lag der Anteil der öffentlichen Aufträge damals?*

Zeitweise bei zwei Dritteln.

*Und wie haben sich die Schwerpunkte in den letzten zehn Jahren entwickelt?*

Die öffentlichen Aufträge haben heute untergeordnete Bedeutung. Die großen Projekte, von denen wir überwiegend leben müssen, kommen meistens von Versicherungsgesellschaften und von privaten Anlagefonds. Das ist unsere wichtigste Auftraggeberschaft geworden.

*Welche Art von Projekten steht im Vordergrund?*

Ladenpassagen haben bei uns in letzter Zeit eine große Rolle gespielt, aber auch andere Projekte, die mit Freizeit- und Dienstleistungsangeboten zu tun haben. Vor allem in sogenannten 1a-Lagen im Innenstadtbereich. Die werden von den Großanlegern stark bevorzugt.

*Warum ist die Lage so wichtig? Die besten Lagen sind doch auch immer die teuersten?*

Wegen der sichereren Renditeaussichten, nehme ich an. Man will die Käuferschaft schon vor Ort haben. Manchmal geht es auch um das Prestige der Investoren. In solchen Fällen ist die Lage erst recht entscheidend.

*Sie sind also in den letzten zehn Jahren an einen ganz anderen Typ von Projekten und Auftraggebern geraten als vorher?*

Das kann man so sagen.

*Hat Sie das als Architekturunternehmer stark berührt? Hat es sich zum Beispiel auf Ihre Geschäftspolitik ausgewirkt?*

Bei solchen Projekten, wie wir sie heute machen, ist der Weg zur Realisierung natürlich ein ganz anderer als bei einem Schulbau oder bei einem normalen Wohnungsbauprojekt. Das fängt schon mit der Planungs- und Abwicklungsdauer an. An einigen Aufträgen arbeiten wir inzwischen über sieben Jahre. Das hat es früher kaum gegeben.

*Warum dauert es heute länger?*

Schon die Konzeptfindung ist ein komplexerer Vorgang geworden. Für eine Schule oder für einen Wohnblock hatten wir früher meistens genaue quantitative Planungsvorgaben. Diese Vorgaben sind heute schwerer definierbar. Sie sind stärker vom Publikumsgeschmack und vom Zeitgeist abhängig. Da tastet man sich an das endgültige Konzept vorsichtiger heran. Außerdem sind heutzutage natürlich mehr Menschen in die Entscheidungsprozesse einbezogen.

*Sie meinen, bei Ihren Auftraggebern, bei den Investoren?*

Bei denen auch. Aber auch bei den Genehmigungsverfahren, die im allgemeinen schwieriger geworden sind. Es ist ja ganz selten so, daß man sagen kann, hier ist das Grundstück, hier gilt ein bestimmter Bebauungsplan, und hier habe ich Anspruch darauf, ein ganz bestimmtes Objekt zu bauen. Da spielen in der Regel diverse öffentliche Belange mit hinein. Die politischen Gremien haben gegenüber der Bauaufsicht eine stärkere Position, als das früher der Fall war. Deswegen ist der Ausgang eines Genehmigungsverfahrens oft sogar für die Verwaltung ziemlich unberechenbar geworden. Selbst wenn man ein Projekt mit der Behörde gründlich abgestimmt hat, ist die spätere Entscheidung der zuständigen politischen Ausschüsse nicht leicht vorauszusehen. Sie können sich vorstellen, wie sich das auf unser internes Dispositionsvermögen auswirkt.

*Ist die Genehmigung der größte Unsicherheitsfaktor?*

Sie ist eine von vielen Unsicherheitsfaktoren. Oft müssen wir auch lange auf die Klärung der Finanzierung warten. Das geht bei Versicherungsgesellschaften meistens zügiger, weil das Geld von Anfang an bereitsteht, aber in in anderen Fällen eben nicht. Bei den Wohnungsbauprojekten und den öffentlichen Bauten, die wir früher gemacht haben, war das natürlich ganz anders. Damals kam wegen der Finanzierung fast nie ein Vorhaben ins Stocken.

*Was für Folgen ergeben sich daraus für Ihre Firma?*

Die unangenehmste ist für uns, daß wir oft keine geschlossenen Aufträge für die Planung und Abwicklung eines ganzen Projektes bekommen, sondern Einzelaufträge für die einzelnen Leistungsabschnitte. Wenn wir einen Auftrag für eine Vorprojektierung haben, dann können wir also schwer beurteilen, ob das Projekt aus der Vorprojektphase herauskommt, wann das eventuell sein wird und ob wir dann den Anschlußauftrag wirklich bekommen. Außerdem haben viele unserer Auftraggeber, und zwar nicht nur die öffentlichen, eigene Bauabteilungen. Da wird natürlich erst mal für die

Beschäftigung dieser Abteilungen gesorgt. Wenn es da freie Kapazitäten gibt, werden bei uns einzelne Teilleistungen aus dem Auftrag herausgelassen.

*Führt das bei Ihnen zu einem sehr diskontinuierlichen Geschäft?*

Im Prinzip ja, zumal es sich bei uns meistens um Großprojekte handelt. Wenn ein oder zwei größere Aufträge bzw. Auftragsabschnitte, mit denen wir fest gerechnet hatten, ausbleiben, dann kann uns das empfindlich treffen. Für kontinuierliche Beschäftigung zu sorgen ist nicht ganz einfach.

*Aber Sie werden mit dem Problem fertig?*

In den letzten paar Jahren sind wir damit ganz gut zurechtgekommen, weil sich das Auftragsvolumen laufend gesteigert hat. Wenn mal ein Projekt zurückgestellt wurde, dann brauchten wir deswegen kein Personal abzubauen, sondern nur etwas langsamer zu expandieren.

*Hat es in den Jahren davor größere Probleme gegeben?*

Ja. Vor vier Jahren hatten wir einen beträchtlichen Einbruch in den Auftragseingängen. Damals mußten wir längere Zeit Kurzarbeit machen, obwohl wir das Personal schon auf die Hälfte des heutigen Standes reduziert hatten. Das war eine schwierige Phase, nicht nur wegen der Kurzarbeit, sondern auch wegen der vorangegangenen Personalreduzierungen. Wir hatten viele Arbeitsgerichtsprozesse, und die finanziellen Belastungen waren ganz erheblich.

*Können Sie sich vorstellen, daß Sie in absehbarer Zeit noch mal in eine solche Situation geraten?*

Ich hoffe es nicht, aber bei unserem Geschäft kann man das nie ganz ausschließen.

*Und wie würden Sie darauf reagieren? Würden Sie wieder Kurzarbeit einführen?*

Nur wenn wir genau wüßten, daß in absehbarer Zeit wieder mit steigenden Auftragseingängen zu rechnen ist. Sonst ist die Kurzarbeit einfach zu teuer, weil man auf einem Teil der Personalnebenkosten hängenbleibt. Außerdem stößt man mit der Kurzarbeit bei den Mitarbeitern auf relativ wenig Verständnis. Obwohl die Einkommenseinbußen relativ gering sind, entsteht beträchtliche Unzufriedenheit. Viele sind auf so viel unfreiwillige Freizeit gar nicht vorbereitet.

*Wenn Sie keine Kurzarbeit machen, dann müßten Sie Leute entlassen. Ist das nicht noch problematischer und noch aufwendiger?*

Ja, so ist das wohl. Wir sind wahrscheinlich zum Erfolg verurteilt.

*Haben Sie aus den Erfahrungen mit dem damaligen Auftragseinbruch keine weiteren Schlußfolgerungen gezogen? Die Unsicherheiten sind doch nach dem, was Sie gesagt haben, eigentlich noch größer geworden.*

Sicher, die Risiken sind gewachsen.

*Und wie werden Sie dem gerecht?*

Konkret geändert hat sich bei uns, daß wir viel mehr projektbezogene freie Mitarbeiterverhältnisse haben und auch viel mehr befristete Anstellungsverträge als früher.

*Wie hoch ist der Anteil etwa?*

Gut ein Drittel, schätze ich.

*Diese Leute bilden dann sozusagen Ihren Kapazitätspuffer?*

Das würde ich so nicht sagen. Von denen, die befristet eingestellt wurden, sind in letzter Zeit viele in feste Anstellung übernommen worden.

*Wenn Sie nicht so expandiert hätten in den letzten vier Jahren, hätten sie aber viele befristete Verträge auslaufen lassen?*

Ja, sicher.

*Es scheint so eine Art Hierarchie der Beschäftigungssicherheit zu geben. Die beginnt bei den Bauabteilungen Ihrer Auftraggeber und endet bei Ihren freiberuflichen Mitarbeitern.*

Ganz so einfach ist es sicher nicht. Wir erbringen viele Leistungen, die unsere Auftraggeber von der Qualifikation her gar nicht selbst erstellen können. Insofern ist das kein reines Mengenproblem. Aber für einen Teil der Leistungen mag das durchaus zutreffen, was Sie sagen.

*Gibt es bei Ihnen eine Kernmannschaft, die vom Auf und Ab der Beschäftigungslage nicht betroffen ist, auch in Zukunft nicht?*

Sicher, wir haben einen festen Stamm bewährter Mitarbeiter, die wir auf gar keinen Fall entlassen und nach Möglichkeit auch nicht kurzarbeiten lassen würden. Solche Leute sind fast unersetzlich.

*Gilt das auch noch heute, wo es doch ein deutliches Überangebot an Architekten gibt?*

Ja, das ist trotzdem so.

*Wie macht sich dieses Überangebot denn bei Ihnen als Arbeitgeber bemerkbar?*

Man merkt es an der Menge von Bewerbungen, die hier ständig unaufgefordert eingehen. Auch an dem Aufwand, der mit diesen Bewerbungen getrieben wird.

*Was macht heutzutage eine Bewerbung aussichtsreich? Welchen Rat würden Sie einem jungen Architekten hierzu geben?*

Er muß versuchen, sich in irgendeiner Weise interessant zu machen. Zum Beispiel, indem er schon während des Studiums möglichst viele Erfahrungen sammelt. Wenn jemand nach dem Studium erst mal seine Privatinteressen in den Vordergrund stellt und eine Weltreise oder so was unternimmt, dann wirkt das eher negativ. Das macht den Einstieg sehr viel schwerer.

*Die allgemeine Nachfrage nach Architektenleistungen hat in den letzten Jahren ziemlich stagniert. Geraten Firmen wie Ihre dadurch nicht auch unter Preisdruck? Müssen Sie solchen Druck nicht auch in den Personalkosten auffangen?*

Wir rechnen nach der Gebührenordnung ab, und unsere Gebühr bemißt sich nach den Baukosten. Insofern sind wir schon immer mitbetroffen, wenn die Baupreise zurückgehen oder stagnieren.

*Wenn Sie unter vielen Bewerbungen auswählen können, sind Sie bei Neueinstellungen in einer guten Verhandlungsposition. Wirkt sich das nicht auf die Höhe der Anfangsgehälter aus?*

Nein. Wir richten uns im wesentlichen nach den Tarifverträgen.

*Sind Sie tarifvertraglich gebunden?*

Ja, seit einer Reihe von Jahren. Das war ein ziemliches Novum damals, daß für uns als Freiberufler ein Tarifvertrag abgeschlossen wurde, aber wir haben das eigentlich alle begrüßt. Das schafft klare Verhältnisse und macht manches einfacher im Vergleich zu früher.

*Sie sind dann auch in Ihren befristeten Verträgen tarifvertraglich gebunden?*

Ja. Und auch die Verträge der freiberuflichen Mitarbeiter werden so gestaltet, daß diese Leute mit den Angestellten in etwa gleichgestellt sind.

*Von den Bewerbern, die sich bei Ihnen anbieten, würden manche vielleicht sogar umsonst arbeiten, um erst einmal den Einstieg zu schaffen.*

Ich weiß nicht, ob das so ist. Auf jeden Fall entspräche das nicht unserer Vorstellung davon, wie man mit jungen Leuten umgeht.

*Im Abschluß befristeter Verträge sehen Sie keine schlechte Behandlung junger Bewerber?*

Wir haben im Rahmen solcher Verträge die Möglichkeit, die Leute gründlich zu testen. Schon deswegen haben diese Verträge ihre Berechtigung. Außerdem sind wir damit besser auf das Risiko schlechter Auftragslagen eingestellt. Diese Dinge sind uns wichtiger, als ein paar Prozente am Gehalt zu sparen.

## Interview 5:

*Edmund B., Bauunternehmer*

*Herr B., Sie waren von Mitte der fünfziger Jahre bis 1987 als Bauunternehmer selbstständig. Wie groß war Ihr Unternehmen?*

Ich habe 1955 ganz klein angefangen, nur mit einem angelernten Hilfsmann. Dann ist die Firma langsam gewachsen. Anfang der siebziger Jahre hatte ich zeitweise fünfundvierzig Beschäftigte. Das war der höchste Stand. Zum Schluß waren wir dann allerdings nur noch zehn Mann.

*Können Sie aus Ihrer langen Erfahrung im Umgang mit dem Personal berichten? Ihre Branche hat bis vor etwa fünfzehn Jahren eine beträchtliche Expansion erlebt, aber in der Zeit danach auch beträchtliche Schrumpfungen. Es gibt jetzt auch eine große Anzahl arbeitsloser Bauarbeiter. Wie wirkt sich das auf das Verhältnis zu ihren Arbeitnehmern aus?*

Arbeitslose Bauarbeiter mag es wohl geben. Das bedeutet aber noch längst nicht, daß Sie als Unternehmer ohne weiteres Leute finden können. Ich habe da ganz andere Erfahrungen gemacht.

*Was für Erfahrungen?*

Das sind nicht nur meine rein persönlichen Erfahrungen, sondern Kollegenfirmen erleben das genauso. Als ich zuletzt über das Arbeitsamt einen Maurer suchte, da haben sich etwa sieben Leute bei mir vorgestellt. Von denen hat sich aber keiner wirklich für die Stelle interessiert. Einer hat gefragt, wo denn die Baustelle wäre, und als ich ihm das erklärt habe, da hat er gesagt, er hätte kein Auto, da könne er ja nicht hinkommen. Nach dem Gespräch ist er zu Fuß hier hinten um die Straßenecke gegangen und in seinen BMW eingestiegen. Das habe ich genau gesehen. Und so ähnlich war das bei den anderen auch. Die haben alle möglichen Gründe gehabt, warum die Stelle für sie nicht in Frage kam. Nur einer war dabei, der zugesagt hat. Der wollte am nächsten Montag anfangen. Aber dann hat er mir am Sonntag telefonisch mitgeteilt, daß etwas dazwischengekommen war. Ich weiß jetzt gar nicht mehr genau was. Ich habe ihm gesagt, er soll dann eben am Dienstag kommen. Aber er hat sich nie wieder gemeldet.

*Meinen Sie denn, daß die arbeitslosen Bauarbeiter alle Drückeberger sind?*

Nein. Das kann man so nicht sagen. Aber viele sind nicht darauf angewiesen, die Stelle anzunehmen, die ihnen angeboten wird. Das muß man ganz nüchtern sehen. Es ist ja schließlich auch harte Arbeit auf dem Bau, und wenn jemand andere Möglichkeiten hat, für sich zu sorgen, dann kann ich ihm das persönlich gar nicht übelnehmen.

*Ihrer Meinung nach suchen also viele Arbeitslose eigentlich gar keine Stelle?*

Vielleicht doch, aber eben nicht irgendeine. Die haben ganz bestimmte Vorstellungen davon, wo das sein soll, wie die Arbeit aussehen soll und so weiter. Einige wollen natürlich überhaupt nicht richtig arbeiten, solche gibt es auch. Oft sind das aber auch die, die sowieso nichts können.

*Haben Sie noch andere Fälle erlebt, von denen Sie erzählen könnten?*

Ich will Ihnen erst mal ein Beispiel aus meiner eigenen Familie sagen. Das hat auch mit Arbeitslosigkeit zu tun und interessiert Sie vielleicht. Meine Frau war lange Zeit als Teilzeitkraft berufstätig, in den letzten Jahren in meinem Baugeschäft. Als ich die Firma vor zwei Jahren aufgegeben habe, wollte Sie ihre Rentenansprüche klären. Sie war siebenundfünfzig, und sie wollte möglichst mit neunundfünfzig schon die Rente haben. Das geht aber nur, wenn man vorher ein Jahr arbeitslos gewesen ist. Deswegen mußte Sie sich beim Arbeitsamt arbeitslos melden. Als die Sache mit der Rente dann schließlich gesichert war, hat sie beim Arbeitsamt angerufen, um sich aus der Kartei löschen zu lassen. Telefonisch ließ sich das aber angeblich nicht klären, weil meine Frau die Nummer nicht wußte, unter der Sie registriert war. Deswegen wird sie in der Statistik immer noch mitgezählt.

*Das ist sicher ein Sonderfall.*

Es gibt aber sehr viele Sonderfälle. Ich kann Ihnen noch einen anderen Sonderfall schildern, eine Frau aus unserem Bekanntenkreis. Soweit ich weiß, hat sie in den letzten dreißig Jahren immer als Putzfrau gearbeitet. Mit dreiundfünfzig hat sie eine Stellung verloren, war ein Jahr lang arbeitslos und hat sich beim Arbeitsamt um eine Umschulung bemüht. Die hat sie auch bekommen, ich glaube als Altenpflegerin oder so was. Ich habe sie irgendwann gefragt, ob sie wirklich meint, daß sie später mal im neuen Beruf arbeiten wird. Nein, hat sie gesagt, sie wollte nur noch mal was Neues lernen. Nach der Umschulung hätte sie ja wieder zwei Jahre Anspruch auf Arbeitslosengeld, und dann könnte sie bald schon ihre Rente einreichen. Ich gönne ihr das. Sie hat in ihrem Leben bestimmt härter gearbeitet als manch anderer. Aber wenn man als Unternehmer gefragt wird, warum man nicht mehr Arbeitslose einstellt, dann muß man doch erst mal klarmachen, daß einem mit solchen Arbeitslosen nicht geholfen ist.

*Gibt es arbeitslose Bauarbeiter, die Sie persönlich gut kennen, zum Beispiel aus Ihrer früheren Belegschaft?*

Ich hatte in meiner Firma fünfzehn Jahre lang einen zuverlässigen Arbeitsmann beschäftigt. Als wir vor fünf Jahren kaum noch Aufträge hatten, mußte ich ihn leider entlassen. Ich habe ihm aber gleich gesagt, daß ich ihn so bald wie möglich wieder einstellen würde. Nach etwa acht Monaten hatten wir wieder genug zu tun, und da habe ich bei ihm angerufen. Aber er war am Telefon ganz kurz angebunden und sagte, er würde lieber angeln gehen, als bei mir zu arbeiten. Mein Polier hat kurz danach auch



noch mal versucht, mit ihm Kontakt aufzunehmen, aber der hat dieselbe Antwort bekommen.

*Wie alt war der Mann?*

Achtundvierzig.

*Und was ist weiter aus ihm geworden?*

Ich weiß nicht genau. Vor zwei Jahren habe ich ihn hier im Ort zufällig gesehen, da war er offenbar immer noch arbeitslos. Ich vermute, daß seine Frau noch arbeitet. Deswegen wird er finanziell wohl einigermaßen zurechtkommen.

*Ein entlassener Bauarbeiter hat es heute trotzdem relativ schwer, neue Arbeit zu finden. Schlägt sich das nicht im Verhältnis zwischen Arbeitern und Arbeitgebern nieder? Können Sie Ihren Leuten Dinge zumuten, die sie sich vor zehn Jahren nicht gefallen ließen?*

Wissen Sie, wir haben in unserem Gewerbe immer noch eine ziemliche Fluktuation bei den Arbeitern. Deswegen hat meiner Meinung nach jeder die Chance, irgendwo wieder unterzukommen, auch wenn er mal kurz arbeitslos gewesen ist. Wer wirklich sein Handwerk versteht, der schafft es. Wenn Sie sich dafür interessieren, was wir den Leuten zumuten können, dann kann ich Ihnen dazu eine andere Geschichte erzählen. Vor drei Jahren hatte ich im Winter einen schönen Umbauftrag. Das waren reine Innenarbeiten, und die paßten wunderbar in die Schlechtwetterzeit hinein. Als ich drei von meinen Maurern dafür ranholen wollte, waren die alle beleidigt, daß ich ihnen in der Schlechtwetterzeit Arbeit zumuten wollte. Das sei doch gemein, sagte einer, daß er arbeiten soll, wo andere am warmen Ofen sitzen. Ich hatte wirklich Mühe, die Baustelle zu besetzen.

*Drohen Sie in solchen Fällen mit Entlassung? Kalkulieren Sie damit, daß Sie auf dem Arbeitsmarkt jederzeit Ersatzkräfte bekommen können?*

Man bekommt eben doch nicht so einfach Leute. Wenigstens nicht solche, wie man sie braucht. Man muß sich heutzutage auf seine Leute verlassen können, sonst ist kein Geld mehr zu verdienen.

*In Ihrer Branche sind die Arbeitseinkommen in den letzten Jahren zum Teil zurückgegangen. Das ist in Ihrer Firma vermutlich nicht anders gewesen. Wie ist das zustande gekommen?*

Das war eine sehr schwierige Phase, die wir da durchgemacht haben. In der Hochkonjunktur haben wir bis zu vier Mark pro Stunde über Tarif bezahlt, und davon mußten wir dann langsam herunter. Ich hatte bei mir einen Stamm von etwa zwölf Leuten, die ich praktisch immer gehalten habe, auch über diese schwierige Zeit hinweg. Mit denen

war es natürlich am problematischsten, niedrigere Löhne auszuhandeln. Die übrigen, die mal so kamen und gingen, bei denen hat sich das Lohnniveau von allein bereinigt. Aber meinen Stammeuten mußte ich von den fälligen Lohnerhöhungen einen Teil abhandeln, und zwar nicht nur einmal. Ich habe das immer erst gemacht, wenn sich schon herumgesprochen hatte, daß anderswo auch nicht mehr so üppig bezahlt wurde. Deswegen ist damals auch nur ein einziger weggegangen. Ich wollte die guten Leute ja in der Firma halten, und da mußte ich einigermaßen vorsichtig vorgehen.

*Bei den Firmen, die im Akkord arbeiten, lagen da die Probleme anders?*

Da wurden die Akkordsätze gekürzt, und dann sind viele leistungsmäßig einfach nicht mehr mitgekommen. Die Schwächeren können sich heute in den Akkordkolonnen nicht mehr halten. Viele mußten sich beruflich umorientieren und sind aus der Baubranche verschwunden.

*Das bedeutet, daß die Anforderungen an das Personal am Bau gestiegen sind?*

Ja.

*Wenn Sie Leute eingestellt hatten, die hinterher nicht ihren Anforderungen entsprachen, wie haben Sie normalerweise darauf reagiert? Haben Sie solche Leute gleich entlassen?*

Nein. Ich habe immer zuerst versucht, die Arbeit so einzuteilen, daß jeder mit seiner Aufgabe einigermaßen zurechtkam. Mit etwas Organisationstalent und Menschenkenntnis kann man viele Leistungsschwächen ausgleichen. Nur wenn jemand sich selbst nicht richtig einschätzen kann, dann kommt man meistens nicht klar. In solchen Fällen haben mir sogar meine eigenen Leute nahegelegt, mich von gewissen Kollegen zu trennen. Wenn jemand keine Leistung bringt und trotzdem genausoviel verdient wie die anderen, dann gibt es meistens Schwierigkeiten.

*Wo waren denn die Grenzen Ihrer Nachsicht?*

Dazu kann ich Ihnen einen Fall schildern. Ich hatte einen Maurer beschäftigt, der an sich ein guter Fachmann war, aber ziemlich viel Alkohol trank. Ich mußte ihm eines Tages wegen Auftragsmangel kündigen, und danach war er eine Zeitlang arbeitslos. Nach einem halben Jahr fragte er bei mir an, ob ich nicht wieder Arbeit für ihn hätte. Da haben wir uns ganz offen über sein Alkoholproblem unterhalten, und er hat mir versichert, er hätte das inzwischen im Griff. Ich habe ihn dann wieder eingestellt, weil ich ihm noch mal eine Chance geben wollte. Es ging auch eine Weile gut, aber nach ein paar Monaten wurde er immer unzuverlässiger. Als er zum drittenmal mehrere Tage unentschuldig fehlte, habe ich ihn rausgeschmissen. So sehr ich das vom rein Fachlichen her bedauert habe.

*Aber so etwas kam selten vor?*

Letzten Endes haben wir uns immer bemüht, den Leuten gerecht zu werden, auch mit ihren Schwächen. Wir hatten vor einigen Jahren einen Lehrling, der es wirklich schwer hatte, sich die fachlichen Fähigkeiten anzueignen. Der war auch im Umgang nicht immer einfach. Die Gesellen haben sich oft über ihn beschwert und wollten ihn am liebsten loswerden. Aber ich habe immer wieder versucht, ihn zu integrieren. Er hat dann seine Lehre bei uns mit Erfolg zum Abschluß gebracht.

*Hat so einer auch jetzt eine Chance in seinem Beruf, wo doch die Anforderungen gestiegen sind?*

Was aus dem Fall speziell geworden ist, weiß ich nicht. Aber es ist richtig, daß manchen jungen Leuten die Anforderungen über den Kopf wachsen. Dazu ein anderes Beispiel aus meiner Praxis. Ich hatte einen Lehrling, der als Maurer wirklich ein Talent war, mit praktischen Fähigkeiten, wie man sie selten findet. Auch arbeitswillig war er, und er hatte eine natürliche Freude an der handwerklichen Leistung. Nur mit der Theorie hatte er nichts im Sinn. Wenn er seine vier Wochen Blockunterricht in der Berufsschule vor sich hatte, dann sah er immer schon rot. Er kam da auch leistungsmäßig nicht mit. Das ärgerte ihn so, daß er meistens schwänzte. Auch die praktischen Übungen wollte er in der Berufsschule oft nicht mitmachen. Das kam ihm handwerklich wie Kinderkram vor, und das war es für ihn auch. Bei mir wurde er manchmal schon als vollwertiger Maurer eingesetzt. Man hat ihn irgendwann vom Unterricht ausgeschlossen, und damit war die Maurerausbildung gescheitert. Der Junge war dann eine Zeit arbeitslos, und danach ist er zur See gefahren. Was weiter aus ihm geworden ist, weiß ich nicht. Aus dem wäre ein hervorragender Bauarbeiter geworden, wenn man ihn gelassen hätte.

*Sind nur die Anforderungen an die Arbeitskräfte gestiegen oder auch an die Bauunternehmer? Haben die es auch schwerer?*

Leicht war es eigentlich nie. Wenigstens nicht für mich. Ich habe zum Beispiel in den letzten dreißig Jahren nur zweimal länger als zwei Wochen Urlaub machen können. In so einer Firma kommt man im Grunde nie zur Ruhe. Und Sie können sich ja auch vorstellen, daß ich keine 40-Stunden-Woche hatte. Mit sechzig Stunden Arbeit pro Woche bin ich meistens nicht ausgekommen. Insofern war es im Grunde immer schwer.

*Aber das Geldverdienen war doch unterschiedlich schwer.*

Sie meinen, daß wir uns in der Hochkonjunktur mühelos eine goldene Nase verdient haben? Da wurde zum Teil gut verdient, das stimmt wohl. Aber rückwirkend betrachtet waren die Gewinne in vielen Fällen Seifenblasen. Da hat man sich oft etwas vorge-macht. Bei manchen stand der Reichtum nur in den Büchern, weil die längerfristigen Risiken nicht einkalkuliert waren.

*Haben Sie sich damals auch etwas vorgemacht?*

Ich habe einmal einen großzügig kalkulierten Großauftrag hereingeholt, der uns ziemlich lange auslasten sollte. Wir waren damals etwa zwanzig Mann. Ich bezahlte allen drei Mark über Tarif, und das hielt ich für einen sehr guten Lohn. Kurz nachdem wir die Arbeiten an dem Auftrag angefangen hatten, kamen zwölf von meinen Leuten und verlangten eine zusätzliche Lohnerhöhung um drei Mark. Das konnte ich natürlich nicht bezahlen, obwohl ich gute Preise erzielt hatte. Da hätte ich das Geld ja gleich zum Fenster rausschaufeln können. Die Leute haben dann tatsächlich allesamt gekündigt. Ich habe den Auftrag dann zum größten Teil an eine Firma von außerhalb untervergeben, die mit etwas niedrigeren Löhnen kalkulieren konnte. Deswegen bin ich ohne größere Verluste aus der Sache herausgekommen. Ich will damit nur sagen, daß man sich damals im voraus oft reicher gerechnet hat, als man hinterher geworden ist.

*Ihre Firma ist dann aber auf 45 Mann gewachsen. Das wäre wahrscheinlich nicht passiert, wenn Sie damals nicht doch besonders gut verdient hätten.*

Rückblickend muß ich sagen, daß ich am besten verdient habe, als ich nur mit meiner Stammenschaft gearbeitet habe, d.h. mit zwölf bis fünfzehn guten Leuten. Fast genausogut verdient habe ich übrigens in der Anfangszeit, als wir nur zwei Mann waren. Prozentual gerechnet natürlich noch viel besser. Alles andere hat rückwirkend betrachtet im Grunde nichts gebracht. In den sogenannten guten Jahren hat man sich zuviel Reklamationen und sonstigen Ärger eingehandelt.

*Dann war die Schrumpfung in der Rezession auch eine Art Gesundungsprozeß?*

Ja. Wir haben jetzt im Durchschnitt besseres Personal, und es wird qualitativ bessere Arbeit geleistet. Wichtig war für mich in den letzten Jahren auch, daß ich fast nur noch für seriöse Stammkunden gearbeitet habe.

*Hatten Sie früher keine Stammkunden?*

Doch, einige schon. Ich hatte auch Architekten, die immer wieder zu mir kamen, weil sie mit mir gute Erfahrungen gemacht hatten. Aber um bei den großen Auftraggebern fest im Sattel zu sitzen, bei den städtischen Wohnungsbaugesellschaften zum Beispiel, muß man auch mit Schmiergeldern und solchen Sachen arbeiten. Das hat mir nie gelegen. Manchmal habe ich den Eindruck, daß nur noch da ordentlich verdient wird, wo die Aufträge über persönliche Beziehungen und Gefälligkeiten zustande kommen. Im normalen Geschäft kommt man oft nicht mehr auf seine Kosten.

*Ist das Ihr Resümee nach dreißig Jahren Bauunternehmertätigkeit?*

Das klingt vielleicht etwas einseitig. Aber es ist tatsächlich immer schwerer geworden, sich gegenüber den Bauherren, den Architekten und dem eigenen Personal durchzusetzen.

*Sehen andere Unternehmer aus Ihrer Branche das auch so?*

Zumindest meine drei Kinder scheinen das so zu sehen. Die sind alle als Bauingenieure und Architekten ausgebildet, aber keiner von ihnen hat Interesse gezeigt, meine Firma zu übernehmen. Inzwischen haben sie alle ordentliche Anstellungen gefunden und sind mit ihrer Arbeit einigermaßen zufrieden. Sie verdienen im Moment zwar noch nicht besonders viel, aber sie haben ihren Urlaub, sie haben nach acht Stunden ihren Feierabend, und das Wochenende haben sie für sich. Bei mir war es so, daß die Architekten oft abends um elf noch angerufen haben, um ihre Beanstandungen durchzugeben. Und dann mußte ich morgens um sieben auf der Baustelle sein, um mich darum zu kümmern. Am Wochenende habe ich meistens Angebote ausgearbeitet. Das kann man ja auch verstehen, wenn jemand da nicht unbedingt einsteigen will.

*Hatten Sie früher fest damit gerechnet, daß eins von Ihren Kindern die Firma übernehmen würde?*

Sicher habe ich das irgendwie gehofft. Wenn ich diese Vorstellung nicht gehabt hätte, dann hätte ich manches anders gemacht in den letzten Jahren. Wie schwer es einem heute gemacht wird, sein Unternehmen aufzugeben, das ist mir erst ganz zuletzt richtig klargeworden.

*Wie meinen Sie das?*

Ich habe ja schon gesagt, daß ich einen Stamm von langjährigen Mitarbeitern hatte. Die konnte ich dann zum Schluß nicht ohne weiteres entlassen, sondern die hatten beträchtliche Abfindungsansprüche. Außerdem waren einige in den Vorruhestand gegangen, und für die hatte ich noch jahrelange Zahlungsverpflichtungen bis zum eigentlichen Rentenalter. Insgesamt ergaben sich daraus Belastungen von mehreren hunderttausend Mark. Das hätte fast meine ganze Altersvorsorge aufgezehrt. Gerettet hat mich davor nur mein Steuerberater. Der hatte mir schon frühzeitig geraten, die Firma in eine GmbH umzuwandeln. Ich konnte daher Konkurs anmelden, ohne mein Privatvermögen dabei zu verlieren. Das hätte ich mir vorher nie träumen lassen, und leichtgefallen ist es mir auch nicht. Aber so mußte es dann doch laufen.

*Haben andere Unternehmer auch solche Probleme, wenn sie ihre Firma auflösen wollen?*

Einem Kollegen von mir, der keinen so guten Berater hatte, ist es noch schlechter ergangen. Der hat erst mit siebzig sein Baugeschäft aufgegeben, als er gesundheitlich absolut nicht mehr konnte. Er meinte, er sei finanziell für das Alter gut gesichert, aber da hatte er sich gründlich getäuscht. Die Abfindungen und Vorruhestandsgelder waren so hoch, daß er dafür sein eigenes Haus verkaufen mußte.

*Wenn Sie einem jungen Maurermeister, der sich heute selbständig machen will, einen guten Rat geben sollten, was hätten Sie dem zu sagen?*

Ich würde ihm sagen, er sollte die Finger davon lassen.



## Interview 6:

*Hermann G., Tankstellenpächter*

*Herr G., Sie betreiben Ihre Tankstelle seit fast 25 Jahren. Können Sie kurz schildern, wie sich in dieser Zeit das Tankstellengewerbe hier im Ort entwickelt hat?*

Das ist schnell erzählt. Vor zwanzig Jahren hatten wir hier fünf Stationen, von jeder großen Ölgesellschaft eine. Das ist im Laufe der Zeit immer weniger geworden. Jetzt gibt es nur noch meine Station und eine kleinere Freie Tankstelle.

*Das ist eigentlich erstaunlich, daß sich hier früher fünf Tankstellen halten konnten.*

Das war die Zeit, als die Ölgesellschaften meinten, sie müßten an jedem Standort vertreten sein. Wenn zum Beispiel von meiner Gesellschaft irgendwo eine Station eröffnet wurde, dann kam oft die Konkurrenz schnell hinterher. Früher gab es viel mehr markentreue Kunden, die zum Beispiel nur Aral oder Esso tankten. Darauf war die ganze Werbung damals abgestellt. Deswegen mußte natürlich jede Gesellschaft dafür sorgen, daß ihr Benzin überall zu kriegen war.

*Die Zeiten sind aber vorbei.*

Ja. Mehr als zwei Stationen könnten sich hier auf Dauer nicht mehr halten. Wir brauchen heute viel mehr Umsatz als früher, um auf unsere Kosten zu kommen. Als unser Betrieb damals gebaut wurde, ging man von einem maximalen Kraftstoffumsatz von gut 400 000 l im Jahr aus. Das war schon auf langfristigen Zuwachs berechnet. Heute setzen wir pro Jahr reichlich 2 Mio. l ab. Da ist für Konkurrenz einfach nicht mehr viel Luft.

*Wie hat sich die Beschäftigung im Tankstellengewerbe hier am Ort in dieser Zeit entwickelt?*

Früher hatten wir fünf Tankstellenpächter, und bei den meisten haben die Ehefrauen halbtags mitgearbeitet. Dazu kamen insgesamt fünf oder sechs Angestellte. Zusammen gerechnet entspricht das also etwa zwölf bis dreizehn Ganztagskräften.

*Und heute?*

Der Kollege von der freien Tankstelle hat keine Angestellten. Ich selbst habe drei Leute beschäftigt. Wenn Sie mich mitzählen, dann haben wir also insgesamt fünf Beschäftigte an beiden Stationen. Damit machen wir fast dreimal soviel Kraftstoffumsatz wie früher. Mal ganz abgesehen von dem übrigen Handelsgeschäft, das heute nebenher läuft. Das hat sich in den letzten fünfzehn Jahren enorm entwickelt.

*Was für Leute sind das, die heute bei Ihnen arbeiten?*

Mein Herr C., der schon seit vierundzwanzig Jahren dabei ist, macht hier alle Arbeiten im normalen Tagesgeschäft. Der vertritt mich auch mal, wenn ich in Urlaub bin. Außerdem habe ich seit vier Jahren einen Schlosser, der den Reparaturdienst macht. Und dann habe ich noch einen Mann, der hauptsächlich an der Waschanlage arbeitet.

*Wieviel verdienen ihre Leute ungefähr?*

Der Schlosser zum Beispiel kommt einschließlich Überstunden auf fast viertausend Mark brutto. Soviel muß ich für einen Mann mit seiner Qualifikation auch ausgeben. Herr C. verdient ungefähr dasselbe. Der ist insofern auch ein Problemfall geworden.

*Wieso Problemfall?*

Sein Gehalt hat sich in den letzten fünfundzwanzig Jahren mit den laufenden Erhöhungen so entwickelt. Für die Arbeit, die er macht, ist er aber heute eigentlich viel zu teuer. Das sagen mir auch die Kollegen, mit denen ich gelegentlich spreche. Mein Steuerberater hat mich darauf auch schon hingewiesen. So einen teuren Mann scheint es auf anderen Stationen kaum noch zu geben. Für das Geld, das ich ihm zahle, könnte ich fast zwei ganztägige Kassiererinnen bekommen. Das wäre für mich viel rentabler.

*Aber Sie behalten Herrn C. trotzdem.*

Wie gesagt, der arbeitet bei mir seit vierundzwanzig Jahren. So einen Mann setzt man nicht einfach vor die Tür. Mir geht es ja auch finanziell noch nicht unbedingt schlecht. Deswegen kann ich zu ihm auch nicht sagen, Du verdienst zuviel, und ab morgen kriegst Du fünfhundert oder tausend Mark weniger. Er hätte keine Chance, für sein jetziges Geld anderswo Arbeit zu bekommen.

*Sie fühlen sich ihm irgendwie verpflichtet?*

Für mich ist das gar kein Thema, ihm zu kündigen, solange das Geschäft einigermaßen läuft. Ich verstehe mich ja auch persönlich gut mit ihm. Außerdem würde das auf einen Prozeß hinauslaufen, und ich müßte ihm mindestens eine hohe Abfindung zahlen. Genaugenommen ist es aber trotzdem so, daß ich bei ihm aus meiner eigenen Tasche tausend Mark pro Monat drauflege. Für die Arbeit, die er macht, bekommt man heute billigere Leute.

*Wie ist das mit ihrem dritten Mann, der an der Waschanlage arbeitet? Erzählen Sie mal von dem.*

Das dürfte ich Ihnen im Grunde gar nicht alles erzählen. Von Rechts wegen dürfte es den Mann bei mir gar nicht geben. Kennen Sie eine andere Tankstelle meiner Größe, die noch einen Wagenwäscher beschäftigt hat?



*Nein.*

Jeder Fachmann, der etwas davon versteht, würde Ihnen sagen, daß das unwirtschaftlich ist. Auch von der Ölgesellschaft wird uns vorgerechnet, daß unsere Waschanlagen sich nur noch auf Selbstbedienungsbasis rentieren.

*Das scheint sich bei den meisten Tankstellen auch durchgesetzt zu haben.*

Sie wissen ja, wie das bei solchen Anlagen läuft. Da bezahlt der Kunde an der Kasse die Marke für den Waschautomaten, und dann muß er mit der Anlage allein zurechtkommen. Einige lesen sich fünf Minuten lang das Schild mit den Bedienungshinweisen durch, bevor sie sich trauen, den Startknopf zu drücken. Viele Frauen und ältere Leute wagen sich da gar nicht erst ran. Manchmal wird vergessen, die Antenne einzuschieben, und dann muß hinterher für hundert Mark eine neue gekauft werden. Nur bei den großen Waschstraßen stehen noch Leute, die das Einschäumen und Abspritzen machen und die auch die Antennen einschieben.

*Was macht der Wäscher an Ihrer Anlage?*

Der macht auch das Einschäumen und Abspritzen, wie bei den großen Waschstraßen, der drückt auf den Startknopf, schiebt die Antennen ein und kümmert sich ein bißchen um die Kunden. Das macht er auch ganz gut. Bei der Kundschaft ist er beliebt.

Und wieso rentiert sich so ein Mann bei Ihnen, und bei anderen Tankstellen nicht?

Für solche Aufgabe kann man keine normal bezahlte Arbeitskraft mehr einsetzen. Da würde ich mit allen Nebenkosten auf fast viertausend Mark im Monat kommen, und das spiele ich mit der Waschanlage nicht wieder ein. Deswegen muß man sich etwas anderes einfallen lassen.

*Ihr Wäscher ist also keine normal bezahlte Arbeitskraft?*

Ich gebe so viel für ihn aus, wie er mir an der Stelle wert ist. Das reicht allerdings nicht für seinen Lebensunterhalt, wenigstens nicht bei seinem Zigaretten- und Schnapskonsum. Funktionieren tut das nur, weil er nebenher noch ein Zusatzeinkommen hat. Außerdem kommt der Staat bei der Sache nicht ganz auf seine Kosten.

*Erzählen Sie doch mal genauer.*

Der Mann ist eine ziemlich gescheiterte Existenz, auch im privaten Bereich. Ich kenne ihn schon seit über zehn Jahren. Ein paar Jahre hat er sich mit Arbeitslosenhilfe über Wasser gehalten, aber dann wollte er irgendwann doch wieder etwas mehr Geld in der Hand haben. Er wohnt in einer ganz kleinen Einzimmerwohnung, die gut vierhundert Mark Miete kostet. Dafür bekommt er Wohngeld vom Sozialamt. Jetzt haben wir es so

ingerichtet, daß er bei mir arbeiten kann, aber das Wohngeld trotzdem bezahlt bekommt.

*Und wie haben Sie das hingekriegt?*

Offiziell arbeitet er bei mir zwölf Stunden pro Woche. Dafür bekommt er etwa fünfhundert Mark netto im Monat. Das ist gerade so viel, daß die Sozialbehörde ihm das Wohngeld weiterzahlt. Unter uns haben wir vereinbart, daß er regelmäßig zwanzig Stunden mehr arbeitet. Dafür gebe ich ihm knapp sechshundert Mark zusätzlich auf die Hand.

*Das läuft dann ohne Steuern und Sozialabgaben, diese sechshundert Mark?*

Genau. Er hat insgesamt elfhundert Mark netto, und mich kostet der Mann alles in allem die Hälfte von dem, was ich regulär ausgeben müßte.

*Im übrigen hat der Mann auch Lohnpfändungen laufen, wegen Unterhaltsverpflichtungen für ein Kind und eines alten Ratenkredites. Wenn er offiziell mehr verdienen würde, würde das sowieso alles weggepfändet.*

*Ist das nicht ein Risiko für Sie, mit so einem Mann auf dieser Basis zusammenzuarbeiten?*

Wir kennen uns lange genug. Man kann sich auf ihn verlassen, obwohl er Alkoholiker ist und seelisch sehr labil.

*Haben Sie nicht das Gefühl, daß sie ihn ausnutzen?*

Manchmal ist es eher umgekehrt. Er weiß ganz genau, daß wir auf ihn schwer verzichten können. Das läßt er uns gelegentlich auch merken. So etwa alle vier Monate erscheint er plötzlich nicht mehr zur Arbeit. Dann geht er tagsüber fröhlich im Ort spazieren, oder er sitzt irgendwo besoffen bei den Pennern auf der Bank. Es ist auch schon vorgekommen, daß er sich von der anderen Straßenseite her anguckt, wie ich hier stehe und vertretungsweise seine Arbeit mache. Das scheint ihm besonders gutzutun. Manchmal hat er auch so ein seelisches Tief, daß er sich zu Hause vollaufen läßt und tagelang kaum vernehmungsfähig ist. Wenn ich das merke, dann gehe ich in seine Wohnung und rede ihm erst mal gut zu. Gelegentlich muß ich dabei auch ein bißchen grob werden. Am nächsten Tag steht er dann an seiner Waschanlage, als wäre nichts gewesen. Da komme ich mir manchmal vor wie ein Sozialarbeiter. Das würde sonst keiner mitmachen, außer mir. Ich wüßte nicht, in welcher anderen Firma er sich halten könnte.

*Sie meinen, wenn Sie ihn entlassen würden, dann würde er auf absehbare Zeit arbeitslos sein.*

Mit Sicherheit. Aber ich glaube, bei mir wird er noch eine ganze Zeit bleiben. Da bin ich ziemlich sicher.

*Und weiter auf diese halb illegale Art?*

Im Moment sehe ich da gar keine andere Möglichkeit.

## Interview 7:

*Detlef S., Kleinunternehmer*

*Herr S., Sie betreiben eine Firma, die private Haushalte mit Frühstücksbrötchen beliefert. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, so ein Geschäft zu betreiben?*

Auf die Idee bin ich nicht selbst gekommen. Ich habe das Geschäft vor gut drei Jahren von jemand anderem übernommen.

*Woher kommt denn die Idee?*

Ursprünglich haben irgendwelche Leute in Frankfurt mal das Konzept dafür ausgearbeitet und es im Franchise-Verfahren vermarktet. Das hat dann auch hier in Hamburg jemand übernommen. Der hat gleich versucht, die Sache in großem Stil aufzuziehen, aber er hat das nicht lange durchgehalten. Nach ein oder zwei Jahren war er pleite.

*Wissen Sie, woran er pleite gegangen ist?*

Er hatte sich viel zu hohe laufende Kosten aufgeholt. Zum Beispiel hatte er ein teures Büro in der City Nord gemietet, und die Franchise-Gebühr war bestimmt auch kein Taschengeld. Die Verdienstspannen in diesem Geschäft sind dafür viel zu klein. Das habe ich in den letzten Jahren selbst erlebt. Außerdem ist der Mann zuwenig auf die Kunden eingegangen. Er hatte zu Anfang nur eine einzige Brötchensorte, und das ist einfach nicht attraktiv genug. Er soll auch sein Personal und die ganze Organisation nicht richtig im Griff gehabt haben. Sein Hauptfehler war wahrscheinlich, daß er fast das ganze Stadtgebiet bedienen wollte. Das ist zu groß und unübersichtlich, und die Fahrtkosten werden zu hoch.

*Und von dem Mann, der dann pleite gegangen ist, haben Sie die Sache übernommen?*

Nein. Übernommen hatte es zwischendurch noch ein anderer. Der hat sich dann von dem Franchisegeber getrennt, und er hat auch nur noch die westlichen Stadtteile bedient. Von dem habe ich das Geschäft gekauft.

*War der auch pleite gegangen?*

Nein, wenigstens nicht wegen dieses Geschäftes. Das war ein Typ, der sowieso nicht das nötige Durchhaltevermögen hatte. Außerdem hatte er von früher her noch allerlei Schulden. Der war froh, daß er durch den Verkauf an mich für kurze Zeit mal wieder flüssig war.

*Wieviel haben Sie ihm bezahlt?*

Fünftausend Mark.

*Und was haben sie dafür konkret bekommen?*

Das Wesentliche war die Kundenkartei. Dann habe ich ein paar Fahrer von ihm übernommen und ein paar allgemeine Tips zum Geschäft. Das ist eigentlich alles.

*Und dann haben Sie das Geschäft so weiterbetrieben, wie Sie es übernommen hatten?*

Ich habe es ein bißchen ausgebaut. Erstens habe ich noch Kunden von jemand anderem dazugenommen, der versucht hatte, in den nordwestlichen Stadtteilen einen ähnlichen Brötchenservice aufzubauen. Dafür mußte ich übrigens noch mal dreitausend Mark ausgegeben. Außerdem habe ich das Warenangebot ausgeweitet. Ich komme dadurch auf einen höheren Umsatz pro Kunde als früher. Wir liefern jetzt auch Zeitungen und noch ein paar andere Kleinigkeiten.

*Können Sie ein paar allgemeine Zahlen zu Ihrem Geschäft nennen, zum Beispiel Umsatz und Kunden oder vielleicht auch den Gewinn?*

Reich wird man dabei nicht, das kann ich Ihnen gleich sagen. Wer bei mir bestellt, der zahlt pro Woche - inklusive Samstag - pauschal vier Mark Zustellgebühr, und dazu dann die bestellte Ware. Die kostet bei mir nicht viel mehr als im normalen Ladengeschäft. Ich habe zur Zeit nur dreihundert Abonnenten. Das ist aber zum Glück nicht der Normalzustand, sondern eher so eine Art Sommerloch. Ich hoffe es wenigstens. Im Herbst und Winter kommen normalerweise wieder Kunden dazu, so daß ich übers Jahr gerechnet einen Durchschnitt von dreihundertfünfzig bis vierhundert Kunden habe. Damit kann ich knapp zweihunderttausend Mark umsetzen.

*Und welche Kosten haben Sie?*

Ich muß natürlich meine Ware einkaufen, und dann habe ich die Kosten für meine Fahrer. Das sind zur Zeit sechs Mann. Dann kommt noch ein bißchen an Werbungskosten dazu. Das ist dann eigentlich schon alles, mal abgesehen von Telefonkosten, Steuerberater und solchen kleineren Beträgen. Die Kosten für die Fahrer bekomme ich in etwa über die Zustellungspauschale wieder herein, die ich meinen Kunden berechne. Ich lebe dann praktisch von der Handelsspanne auf die gelieferte Ware. Im Durchschnitt sind das 30%, also zehn Pfennig auf das normale Brötchen und etwas mehr bei den Spezialbrötchen. Da können Sie sich ungefähr ausrechnen, wieviel ich verkaufen muß, um einigermaßen über die Runden zu kommen.

*Für die Übernahme des Kundenstammes haben Sie insgesamt achttausend Mark bezahlt. Das war also Ihre Anfangsinvestition. War das eigenes Geld, oder mußten Sie sich das leihen?*

Das habe ich mir geliehen.

*Hat man Ihnen dafür ohne weiteres Kredit gegeben?*

Das Geld habe ich von meiner Freundin bekommen, wenn Sie es ganz genau wissen wollen. Aber das ist inzwischen zum größten Teil zurückbezahlt.

*Waren die achttausend Mark das einzige Risiko, das Sie mit dieser Sache eingegangen sind? Kann bei Ihnen finanziell etwas schiefgehen?*

Daß ich an Geschäftsschulden pleite gehe, wenn Sie das meinen, das kann nicht so leicht passieren. Ich habe kein Büro zu unterhalten, weil ich alles von unserem Wohnzimmer aus mache, und feste Kosten sind allenfalls die Löhne für die Fahrer. Wenn der Absatz mal stark zurückgeht und ich die Fahrer trotzdem weiterbeschäftige, dann können theoretisch ziemlich hohe Verluste entstehen. Aber die Kündigungsfrist beträgt nur zwei Wochen, so daß ich von den Personalkosten ziemlich schnell herunterkomme. Die Rechnungen bei meinem Bäcker muß ich wöchentlich bezahlen, so daß sich da auch keine Schuldenberge aufbauen können. Große Risiken gibt es insofern nicht. Ein unsicheres Geschäft ist es natürlich trotzdem.

*Inwiefern?*

Wenn alles gut läuft, dann kann eine Person davon einigermaßen leben. Aber im Sommer verliere ich meistens etwa hundert Kunden, und dann habe ich praktisch keinen Gewinn mehr. Ich weiß ja nie, wie viele Kunden ich im Herbst und Winter wieder dazubekomme. Das hängt unter anderem auch von der Witterung ab. Je kälter der Winter ist, um so mehr Kundschaft bekomme ich. Der letzte Winter war deswegen für mich ganz schlecht. Ich merke in letzter Zeit übrigens auch, daß viele Leute beim Frühstück auf der Gesundheitswelle reiten und lieber Müsli essen als Brötchen. Dadurch wird das Geschäft natürlich noch schwieriger.

*Sie befürchten also, daß Sie von Ihrem Geschäft irgendwann nicht mehr leben können und anderswo ihr Geld verdienen müssen?*

Vielleicht hätte ich damals in meinen alten Beruf zurückgehen sollen, anstatt dieses Geschäft anzufangen. Ich habe Einzelhandelskaufmann in der Radio- und Fernsehbranche gelernt, aber das ist inzwischen zehn Jahre her. Da hat sich so viel geändert, daß man das jetzt nicht mehr aufholt.

*Wie sind Sie überhaupt darauf gekommen, den Brötchenservice zu übernehmen? Das ist doch ein sehr ungewöhnlicher Schritt.*

Da haben Sie schon recht. So etwas macht man wahrscheinlich nur, wenn man momentan keine vernünftige Alternative hat. Bei mir persönlich war es tatsächlich so, daß ich damals beruflich etwas die Orientierung verloren hatte. Das fing schon damit an, daß ich es in meinem Lehrberuf nicht lange ausgehalten habe. Es hat mir da zwar teilweise Spaß gemacht, vor allem, weil man mich nach der Ausbildung ziemlich selbständig

arbeiten ließ. Aber mir gefielen die Leute im Betrieb rein menschlich nicht, und mir gingen auch die Arbeitszeiten auf die Nerven. Das paßte nicht mit meinem Tagesrhythmus zusammen. Ich habe dann einige Jahre in einer Diskothek gearbeitet und zwischendurch auch mal kurz im Außendienst bei einer Versicherung. In der Diskothek hat es mir eigentlich ganz gut gefallen, aber zum Schluß gab es da auch Streit mit den Chefs. Außerdem ist man ja mit Ende zwanzig fast schon zu alt dafür. Da wird man schon als Disko-Opa angeredet.

*Wie alt sind Sie jetzt?*

Zweiunddreißig. Also, nach dieser Disko-Zeit war ich erst mal längere Zeit arbeitslos. Da ging es mir insgesamt schlecht, auch gesundheitlich. Ich hatte einen seelischen Tiefpunkt damals. Ich habe mir dann eine kleine Nebeneinnahme gesucht, und das war dieser Brötchenfahrerjob bei dem Mann, von dem ich später das Geschäft übernommen habe.

*Sie haben morgens diese Brötchentour gemacht, und sonst hatten Sie keine weitere Arbeit?*

Genau. Vom Arbeitslosengeld kann man zwar seine Grundaussgaben decken. Aber wenn man wegen ein paar Schachteln Zigaretten bei der Freundin um Geld betteln muß, das ist einem unangenehm. Da ist man froh, wenn man ein paar hundert Mark dazuverdienen kann. Auf die Art bin ich also in diese Sache reingekommen. Als ich den Fahrerjob ein knappes halbes Jahr gemacht hatte, hat mein damaliger Chef das Handtuch geworfen und an mich verkauft.

*Das ist jetzt gut drei Jahre her?*

Ja.

*Wie sehen Sie jetzt die Zukunftsaussichten? Eine Lebensaufgabe scheinen Sie in dem Brötchenservice ja nicht zu sehen.*

Eine Lebensaufgabe ist es sicher nicht. Der Anfangselan ist auch nicht mehr da. In der ersten Zeit bin ich noch ganz anders an manche Sachen rangegangen als jetzt. Da bin ich oft von Tür zu Tür gelaufen, um neue Kunden zu werben. Das Kassieren habe ich zu Anfang auch immer selbst gemacht. Wenn ich den Leuten an der Tür mal ein Glas Honig extra angedreht hatte, dann war das für mich ein echtes Erfolgserlebnis. Das hat sich aber sehr schnell abgenutzt.

*Hatten Sie sich das Ganze vorher leichter vorgestellt, als es tatsächlich ist?*

Ja, schon. Ich hatte gedacht, man könnte viel schneller ein dichteres Kundennetz auf die Beine stellen. Aber das ist eben nicht so einfach. Auch die Werbung bringt meistens wenig ein. Ich habe schon über viertausend Mark für vollkommen nutzlose Werbung

ausgegeben, die mir keinen einzigen Kunden gebracht hat. Etwas Erfolg hatte ich mit Werbezetteln, die ich in die Briefkästen verteilt habe. Das bringt in letzter Zeit aber auch nicht mehr viel ein. Letzten Monat habe ich wieder fünfhundert solcher Werbezettel verteilt, und dabei ist nur ein einziges Samstagsabonnement herausgekommen. Das bringt mir knappe sieben Mark Umsatz pro Monat.

*Das klingt alles nicht sehr optimistisch.*

Ich werde jetzt erst mal die Entwicklung im nächsten Winter abwarten, und dann werde ich weitersehen. Ich habe mir vorsichtshalber schon einen Teilzeitjob bei einer Versicherung besorgt, den ich nächsten Monat anfangen werde. Da arbeite ich ein paar Stunden nachmittags in der Registratur, ab zwei Uhr. Das paßt mit meinem eigenen Geschäft ganz gut zusammen, weil hier die Hauptarbeit zwischen morgens halb fünf und mittags um eins anfällt.

*Und wieviel verdienen Sie bei der Versicherung?*

Etwa siebenhundertfünfzig Mark netto. Die brauche ich in Zukunft als sicheres Grundeinkommen, um meine Miete immer pünktlich bezahlen zu können. Ich muß mir jetzt nämlich eine eigene Wohnung suchen. Mit meiner Freundin, bei der ich jetzt wohne, verstehe ich mich nicht mehr so gut.

*Sonst hätten Sie diesen Job bei der Versicherung nicht angenommen?*

Vielleicht doch. Erstens werde ich da für fünfzig Mark im Monat voll krankenversichert. Als Selbständiger muß ich jetzt fast dreihundert bezahlen. Zweitens bin ich dann endlich wieder in der Rentenversicherung, auch wenn das zu Anfang nur kleine Beträge sind. Außerdem habe ich seit einem Jahr einen Bandscheibenschaden, der mir ziemlich zu schaffen macht. Bei meinem jetzigen Geschäft muß ich oft ziemlich schwer heben, und ich merke, daß mir das nicht guttut. Vielleicht muß ich schon deswegen irgendwann mal das Geschäft aufgeben.

*Meinen Sie, daß Sie dann ohne weiteres eine ordentliche Vollzeitstelle finden werden?*

Ich habe da eigentlich keine große Angst. Zu Anfang wäre ich mir auch für keinen Job zu schade, wenn ich darin eine Perspektive sehe. Ich habe in den letzten Jahren einigermaßen organisieren gelernt, und ich kann ganz gut mit Menschen umgehen. Das läßt sich später bestimmt irgendwo umsetzen. Wenn ich jetzt bei der Versicherung in der Registratur anfangen werde, dann gibt es da sicher innerbetriebliche Stellenausschreibungen, wo ich mich später bewerben kann.

*Können Sie etwas zu Ihrer jetzigen Rolle als Arbeitgeber sagen? Sie sagten, daß Sie sechs Fahrer als Brötchenzusteller beschäftigen. Beschreiben Sie einmal deren Arbeit.*



Das läuft so, daß die Fahrer jeden morgen um halb sechs bei der Bäckerei vorfahren und die Brötchen abholen.

*Jeder mit seinem eigenen Auto?*

Ja, natürlich. Ich kann mir dafür keinen eigenen Wagenpark leisten. Die Fahrer kommen um halb sechs zur Bäckerei, und da bekommen sie dann von mir auch die Zeitungen und die anderen Artikel, die sie auszuliefern haben. Dann machen sie ihre Auslieferungstour. Jeder hat dreißig bis vierzig Kunden. Inclusive Abholung der Ware braucht man für die ganze Tour dann etwa eineinhalb bis zwei Stunden.

*Und wieviel bezahlen Sie dafür?*

Das Minimum ist fünfzehn Mark netto pro Tag. Für längere Touren, die mehr als anderthalb Stunden dauern, gibt es pro Kunde fünfzig Pfennig dazu. Das hört sich ziemlich bescheiden an, aber nach Abzug der Benzinkosten sind das netto ungefähr die üblichen zehn Mark Stundenlohn, die für solche einfachen Arbeiten gezahlt werden. Zusätzlich kriegen meine Leute gelegentlich noch Trinkgeld von den Kunden. Wenn Sie für mich kassieren, gebe ich ihnen dafür noch einmal 5% vom kassierten Betrag. Alles in allem kommen sie auf gut vierhundert Mark pro Monat.

*Und wie ist es mit Steuern und Sozialabgaben?*

Die Lohnsteuer ist ja mit 10% Pauschalversteuerung abgegolten, die von mir abgeführt werden. Sozialabgaben fallen nicht an, weil das Monatseinkommen unter der Grenze der Versicherungspflicht bleibt.

*Wie finden Sie Ihre Fahrer? Mit Hilfe des Arbeitsamtes?*

Ich gebe Anzeigen in der BILD-Zeitung auf, und daraufhin melden sich immer genug Bewerber. Bis vor zwei Jahren hatte ich meistens über sechzig Anrufe. Das ist jetzt etwas weniger geworden, aber gut dreißig Leute rufen immer noch an. Von denen suche ich mir einen aus, der am Telefon einen guten Eindruck macht. Ich verabrede mich dann mit ihm für den nächsten Morgen um halb sechs bei der Bäckerei. Dann weiß ich gleich, ob er überhaupt morgens so früh hochkommen kann. Im Durchschnitt erscheint nur etwa jeder zweite zu diesen Verabredungen. Wir fahren dann zusammen eine Probetour, und danach entscheidet sich endgültig, ob der Betreffende die Sache machen will und ob ich ihn haben will. Bisher hat etwa jede zweite Probetour zu einer Anstellung geführt.

*Was sind das eigentlich für Leute, die solche Arbeit machen? Leben kann man ja nicht davon bei vierhundert Mark Monatsverdienst. Woher kommt der Rest, den die Leute zum Leben brauchen?*

Das sind ganz unterschiedliche Typen, die bei mir arbeiten. Oft melden sich bei mir Rentner, aber die halten das meistens nicht lange durch. Frührentner machen das auch gern, und natürlich ganz viele Arbeitslose, die sich zur Arbeitslosenunterstützung etwas dazuverdienen wollen. Gelegentlich sind das auch Leute, die woanders noch einen Ganztagsjob machen.

*Wird der Verdienst nicht auf das Arbeitslosengeld angerechnet?*

Ob meine Leute das beim Arbeitsamt angeben oder nicht, das ist deren Problem. Das geht mich nichts an, und danach frage ich auch nicht.

*Haben Sie manchmal das Gefühl, daß Sie die Notlage der Leute ausnutzen?*

Vielen, die für mich arbeiten, geht es finanziell nicht schlechter als mir. Man muß ja bei denen alle Einkünfte zusammenrechnen, und bei mir muß man die Krankenversicherung und das, was ich eigentlich als Altersversorgung zurücklegen müßte, abrechnen. Außerdem habe ich noch nicht einmal eine Arbeitslosenversicherung. Ich habe zum Beispiel einen Arbeitslosen als Fahrer, der schon für meinen Vorgänger gearbeitet hat und insgesamt seit über vier Jahren dabei ist. Der macht erstens diesen Job bei mir, und dann trägt er zweitens Zeitungen aus, und drittens verdient er sich noch mit allerlei Gelegenheitsjobs für Privatleute dazu. Außerdem hat er seine Arbeitslosenhilfe. So kommt er finanziell besser über die Runden als ich.

*Würden Sie mit ihm tauschen wollen?*

Nein. Wenn ich noch mal als Brötchenfahrer anfangen müßte, das wäre mir unangenehm. Aber es hängt eben immer von der Perspektive ab, die man gerade hat. Von den alleinstehenden Frührentnern und Arbeitslosen, die bei mir anfangen, sind einige froh, daß sie mal wieder etwas um die Ohren haben und aus ihrer Bude rauskommen. Deswegen ist der Lohn bei einigen gar nicht mal das wichtigste. Wenn die von ihrem Verdienst ihr Auto finanzieren können, dann sind sie damit zufrieden.

*Sind Sie mit Ihrer jetzigen Arbeit nicht zufrieden?*

Eigentlich nicht. Dazu ist mir die ganze Sache zu wackelig.

## Interview 8:

*Edgar U., Gartenbauunternehmer*

*Herr U., Sie betreiben seit drei Jahren ein eigenes Gartenbauunternehmen, und Sie beschäftigen inzwischen sechs Arbeitskräfte. Wie sind Sie dazu gekommen, Ihre Firma zu gründen?*

Die Idee ist mir damals über Nacht gekommen. Plötzlich stand für mich fest, daß das für mich das Richtige ist. Dann habe ich die Sache ziemlich schnell durchgezogen. Sie sehen ja, daß auch etwas draus geworden ist.

*Erklären Sie das noch etwas genauer. Was haben Sie vorher gemacht, und wie ist Ihr Betrieb in Gang gekommen?*

Vorher hatte ich acht Jahre lang eine Gaststätte. Das war eine richtige finstere Kneipe, wo die Leute hauptsächlich hingekommen sind, um sich volllaufen zu lassen. Jede Nacht ging das mindestens bis drei Uhr. Meine Frau und ich haben uns manchmal abgewechselt, aber oft mußten wir auch beide die halbe Nacht da sein. Es gab viele Schlägereien und viel Streit mit Gästen, die nicht zahlen konnten oder nicht zahlen wollten. Wenn man das acht Jahre lang mitgemacht hat, wie meine Frau und ich, dann hat man die Nase voll davon. Dann muß man sich was Neues einfallen lassen. Man wird in so einer Kneipe als Wirt auch in das ewige Saufen mit reingezogen, und schon deswegen muß man irgendwann den Absprung schaffen. Schließlich haben wir zu Hause auch noch drei Kinder zu versorgen. Das Positive war ja, daß man den Leuten ganz schön das Geld aus der Tasche ziehen konnte. Je besoffener die waren, um so lockerer saß natürlich das Geld. Aber man hält es dann zum Schluß trotzdem nicht mehr aus, auch wenn das Geld einigermaßen stimmt.

*Und dann haben Sie einfach beschlossen, Gartenbauunternehmer zu werden?*

Erst wußte ich nur, daß ich die Kneipe loswerden wollte, und ich hab' sie dann auch zu einem ordentlichen Preis verkauft. Von dem Geld wollte ich mir ursprünglich eine Art Speiselokal kaufen, wo man mit etwas besserem Publikum zu tun hat. Aber ich habe nichts Vernünftiges gefunden, wenigstens nichts, was ich hätte bezahlen können. Deswegen ist mir die Sache mit dem Gartenbau eingefallen.

*Hatten Sie damit vorher noch nie etwas zu tun?*

Nein. Wissen Sie, wenn man einmal selbständig gewesen ist, so wie ich früher als Gastwirt, dann will man nicht wieder als einfacher Arbeiter anfangen oder so. Man sich daran gewöhnt, daß man sein eigener Herr ist. Ich hatte auch mal gedacht, ich könnt mich vielleicht als Subunternehmer für Gerüstbauunternehmen durchschlagen. Da hab ich nämlich früher ein paar Jahre gearbeitet, im Gerüst, und daher versteh' ich ein bißchen

davon. Ich habe aber keine Aufträge bekommen, weil es der Bauwirtschaft damals so schlecht ging. Die Idee mit dem Gartenbau, die kam dann wirklich über Nacht. Ich habe mir einfach gedacht, daß das nicht so schwer sein dürfte, vom Fachlichen her, und ich habe mich dann auch ziemlich schnell eingearbeitet. Natürlich muß man auch erst mal ein oder zwei qualifizierte Leute haben, gerade am Anfang.

*Ist denn das nicht wahnsinnig schwer, sich in den Markt hineinzudrängeln? Gerade als Außenseiter, der gar nicht vom Fach ist?*

Sicher. Aber man muß irgendwie besser sein als andere, dann klappt das schon. Das ist das ganze Geheimnis. In den Jahren, wo ich die Kneipe hatte, habe ich gelernt, wie man mit Menschen umgeht. Das kommt mir jetzt zugute. Das Entscheidende ist doch, daß man an die guten Aufträge rankommt. Und die guten Aufträge, das sind die, wo die Kunden von den Preisen nichts verstehen. Solche Leute muß man finden, und dann muß man sie auf seine Seite bringen, das ist eigentlich die ganze Kunst. Wenn ich nur für Bauträgerfirmen arbeiten würde, also im reinen Neubaugeschäft, würde ich wahrscheinlich keine müde Mark verdienen. Man kommt da zwar auch ins Geschäft, wenn man mit Menschen umgehen kann, aber es lohnt sich einfach nicht. Diese Firmen haben selbst nichts mehr zu verschenken. Die leben davon, daß sie entweder uns Handwerksfirmen oder ihre Kunden übers Ohr hauen.

*Und Sie? Sind Sie auch darauf angewiesen, Ihre Geschäftspartner übers Ohr zu hauen?*

Naja, nicht direkt. Ich muß mich auf Aufträge spezialisieren, wo die Kunden das nicht so genau nehmen. Zu Anfang mußte ich mir meine Kunden praktisch auf der Straße suchen. Wenn ich im Vorbeigehen einen etwas ungepflegten Garten gesehen habe, dann habe ich manchmal einfach den Besitzer angequatscht. Ich habe ihn dann gefragt, ob er nicht einen preisgünstigen Gärtner sucht. "Vor Ihnen steht einer", hab' ich dann gesagt. Es kommt immer darauf an, daß man den Auftrag kriegt, bevor die Leute auf die Idee kommen, noch woanders anzufragen. Manchmal bin ich allerdings an Leute geraten, die selbst keinen Pfennig auf der Naht hatten, und dann gab es hinterher Ärger mit der Bezahlung. Heute arbeite ich nur noch für Kunden, wo ich weiß: da steht Geld dahinter. Am besten komme ich mit den Privataufträgen klar, die ich mit der Dame des Hauses abwickle oder mit wohlhabenden Witwen. Die zahlen fast alles, was man verlangt.

*Haben Sie in den letzten Jahren viel investiert, zum Beispiel in Maschinen?*

In Maschinen fast gar nicht. Die leihe ich mir immer, wenn ich sie brauche. Ich habe zwei Lastwagen, die sind aber geleast. Am meisten hat mich noch die Lagerhalle hier gekostet. Die ist zwar auch nur gemietet, aber den Büroeinbau, Heizung und all das habe ich selbst finanziert. Das hat gut fünfzigtausend Mark gekostet.

*Mehr wollen Sie nicht investieren, zum Beispiel in Gartenbaumaschinen?*

Im Moment kann ich das gar nicht. Letztes Jahr hatte ich ganz gut verdient, und da sind meine Frau und ich auf die irrsinige Idee gekommen, nebenher noch so ein kleines Lokal zu managen. Nicht so eins wie früher natürlich, sondern ein etwas besseres Niveau. Wir haben Räume dafür gemietet, und dann haben wir fast hunderttausend Mark in die Inneneinrichtung reingesteckt. Das war ein Fehler, aber das wissen wir erst jetzt. Erstens war das arbeitsmäßig einfach zuviel für uns. Und zweitens war der Laden von der Lage her so ungünstig, daß wir da keinen ordentlichen Umsatz reinbekamen. Das hatten wir uns vorher einfach nicht genau genug überlegt. Wir haben das Lokal jetzt weiterverpachtet, aber es bringt nie wieder das ein, was es uns gekostet hat. So einen Fehler macht man aber nur einmal.

*Und im Gartenbaubetrieb, da sind Sie jetzt entsprechend vorsichtig mit ihren Investitionen?*

Muß ich ja. Ich war wegen der Sache mit dem Lokal schon so klamm, daß die Bank mir im Winter die Schecks gesperrt hat. Wenn ich nicht gleich im Frühjahr so einen Superauftrag bekommen hätte, dann wäre mein Betrieb schon diesen Sommer den Bach runtergegangen. Jetzt muß ich mich davon erst mal finanziell erholen. Mein Traum ist immer noch, daß ich jeden Morgen in meinem Betrieb zehn oder zwanzig Lkw in Reih und Glied stehen sehe, alle groß mit meinem Namen beschriftet. Das möchte ich irgendwann mal erleben. Aber ich bin ja auch schon bescheidener geworden.

*Sie möchten möglichst schnell eine große Firma haben, aber die Vernunft spricht dagegen?*

In den letzten Jahren bin ich immer am besten klargekommen, wenn ich so etwa drei bis vier Mann hatte. Da habe ich am meisten verdient. Letzten Herbst hatte ich einmal zwölf Mann beschäftigt, weil ich einige Großaufträge durchziehen mußte. Aber da waren ein paar Leute dabei, die die ganze Truppe durcheinandergebracht haben. Das Ende von der Geschichte war, daß eines Tages zehn Mann bei mir vor der Tür standen und mehr Geld wollten. Da habe ich die Hälfte von denen kurzerhand entlassen.

*Wie ist es mit der Personalbeschaffung bei Ihnen? Ist es schwer, Leute zu kriegen, oder haben Sie da keine Probleme?*

Das kommt drauf an, was für Leute Sie jetzt meinen. Meinen Sie qualifizierte Gartenbauer, oder meinen Sie angelernte Kräfte oder Hilfskräfte? Das ist sehr unterschiedlich.

*Erzählen Sie ruhig von allen.*

Also, einen wirklich guten Gartenbauer, den finden Sie nicht so leicht. Und wenn man mal einen hat, läßt man ihn möglichst auch nicht wieder los. Da bezahlt man ihm lieber ein paar Mark über Tarif. Ich habe jetzt einen, der wirklich was kann, und dem gebe ich knapp sechzehn Mark die Stunde. Der ist bei mir so eine Art Vorarbeiter. Im Grunde genommen ist er auch der einzige, der wirklich den richtigen Überblick hat. Ohne den

würden die anderen ziemlich kopflos herumlaufen. Trotzdem verdient er nur drei Mark mehr pro Stunde. Da ist doch klar, daß man versucht, so einen Mann zu halten.

*Und die angelernten Kräfte, wie ist das mit denen?*

Im Frühjahr hatte ich drei Angelernte eingestellt, die sich gemeinsam auf meine Annonce gemeldet hatten. Das war eine Fahrgemeinschaft von außerhalb. Zwei von denen waren vorher fast ein Jahr lang arbeitslos gewesen, aber die haben trotzdem einen ganz guten Eindruck gemacht. Zu Anfang haben sie alle ordentlich gearbeitet, aber dann hat einer von denen auf einer Baustelle zwei große Schäden gemacht. Einmal hat er einen Baum auf ein Hausdach fallen lassen, und dann ist er mit dem Lkw gegen einen Torpfeiler gefahren. Da haben wir natürlich Krach miteinander gekriegt, und daraufhin hat er zum Glück von sich aus gekündigt. Weil die anderen beiden kein Auto hatten, war ich die dann aber auch los.

*Erzählen Sie ruhig noch ein paar andere Fälle.*

Letztes Jahr, als ich meine Halle hier gerade eingerichtet hatte, habe ich einen Mann eingestellt, der bei der Werft entlassen worden war. Da hatte er an einer Werkzeugmaschine gearbeitet. Fünfzig Jahre alt war er ungefähr. Eingestellt habe ich ihn, weil ich hier in der Halle ursprünglich so einen Einzelhandel mit Gartenbedarf und Düngemitteln aufziehen wollte. Dafür wollte ich ihn als Verkäufer und Lagermeister einsetzen. Auf der Werft hatte er fast zwanzig Mark die Stunde verdient, und ich habe ihm zwölf Mark gezahlt. Das Verkaufsgeschäft lief dann aber nicht so an, wie ich mir das vorgestellt hatte, und der Mann war daher nicht richtig ausgelastet. Deswegen wollte ich ihn dann nach zwei Monaten wieder entlassen. Aber das war vielleicht ein Drama, kann ich Ihnen sagen. Sogar seine Frau hat mich angerufen und wollte mir das ausreden, und dann hat er schließlich auch noch mit Gewerkschaft und Arbeitsgericht gedroht und solchen Sachen. Ich habe dann noch versucht, ihn bei den Gartenaufträgen einzusetzen, mit meinen anderen Leuten zusammen. Aber die haben sich bald beschwert, daß der nicht mal einen Spaten ordentlich anfassen kann. Da mußte ich ihm dann doch kündigen. Das war mir fast schon persönlich unangenehm damals. Ich bin jetzt viel vorsichtiger geworden in dieser Hinsicht.

*Inwiefern vorsichtiger?*

Ich stelle nur jemanden ein, wenn ich ganz sicher bin, daß ich ihn wirklich auslasten kann. Außerdem muß ich mir ziemlich sicher sein, daß der Mann fähig ist und seine Leistung bringt. Wenn ich mich trotzdem mal getäuscht habe, ziehe ich immer sofort die Konsequenzen. Je länger man damit wartet, um so schwieriger wird es.

*Sie werden sicher auch manchmal grob gegenüber Ihren Leuten?*

Jaja. Ich bin immer sehr direkt in meiner Art. Das macht auch nichts. Ich bin nun mal so, und die Leute nehmen das meistens auch nicht so persönlich. Bei den Hilfskräften

sag ich öfter mal, daß sie ruhig kündigen können, wenn es ihnen bei mir nicht paßt. Dann werden die auch meistens ganz schön ruhig. Früher war das mal total umgekehrt, das hab' ich selbst noch erlebt, besonders in der Zeit, wo ich im Gerüstbau gearbeitet hab'. Wenn der Chef sich da mal was rausgenommen hat, da hat man sofort seine Konsequenzen gezogen. Dann hieß es gleich: Mach mal meine Papiere fertig, und dann hat man am nächsten Tag bei einer anderen Firma angefangen. Die Zeiten sind vorbei, sag ich meinen Leuten immer. Ich erzähl denen auch immer gleich zu Anfang, daß es bei mir kein Krankfeiern gibt. Irgendeinen Grund finde ich schon, um solche Leute loszuwerden.

*Wie finden Sie Ihre ungelernten Arbeitskräfte?*

Einen von denen hab' ich so ziemlich fest beschäftigt bei mir. Den hatte ich vorletztes Jahr mal fest eingestellt, für zwölf Mark die Stunde. Als letztes Jahr die Leute alle mehr Geld von mir wollten, da hat er auch mitgemacht, und da habe ich ihn entlassen. Das war natürlich bitter für ihn, weil er schon siebenundvierzig ist und vier Kinder hat, und er hat es in seinem Alter schwer, was Neues zu finden. Der hat dann natürlich unheimlich gebettelt, daß er doch wieder bei mir arbeiten wollte. Wir haben dann einen Kompromiß gemacht. Ich beschäftige ihn jetzt für gute zehn Mark die Stunde ohne feste Anstellung. Das Geld kriegt er zum Teil schwarz ausgezahlt.

*Sie haben sicher noch mehr Hilfskräfte.*

Ja, aber oft nur vorübergehend. Wenn ich mal größere Aufträge habe, dann kann ich mir zusätzliche Leute vom Arbeitsamt holen. Das klappt auch ganz gut. Da fordere ich zum Beispiel für zwei Wochen drei Gartenbauhelfer an, und die stehen am nächsten Tag auch vor der Tür. Das ist allerdings nicht die billigste Lösung.

*Welche Lösung ist denn noch billiger?*

Ich mache das zwar jetzt nicht mehr so oft, weil mir die Zeit dafür fehlt, aber zu Anfang, wenn ich schnell Leute brauchte, bin ich abends selbst losgegangen und hab mir die Leute irgendwo gesucht.

*Wo findet man denn abends Arbeitskräfte?*

Da kommt mir wieder meine Erfahrung als Kneipenwirt zugute. Man braucht da nur in gewisse Lokale zu gehen und sich etwas umzuhorchen. Da hängen genug Leute rum, die sich schnell mal ein paar Mark verdienen wollen. "Bist Du arbeitslos", frage ich die dann einfach. Wenn einer ja sagt, sage ich ihm: "Du kannst Dir morgen hundert Mark verdienen, wenn Du einen Schlag reinhaust." "Schnelle Arbeit, schnelles Geld", sage ich. Dann bestelle ich ihn für den nächsten Morgen zum S-Bahnhof-Ausgang bei uns gegenüber. Oft sind solche Leute aber wirklich nur für ein paar Tage zu gebrauchen. Wenn die zwei- oder dreihundert Mark bar in der Tasche haben, dann sind sie schon gar

nicht mehr motiviert. Ich kenne das ja selbst von früher. In meiner eigenen Kneipe gab es genug solche Typen. Sie machen sich keinen Begriff davon, wie es da zugeht.



Interview 9:

*Jochen W., Kindergartenvorstand*

*Herr W., Sie sind Geschäftsführer eines privaten Vereins, der einen Kindergarten betreibt. Welche Erfahrungen haben Sie bisher als Arbeitgeber des Kindergartenpersonals gemacht?*

Ich verstehe mich eigentlich nicht als Arbeitgeber. Wir sind eine private Elterninitiative und kein Unternehmen.

*Aber Sie sind derjenige, der die Arbeitsverträge mit dem Personal abschließt. Insofern sind Sie Arbeitgeber.*

Insofern ja. Wenn Sie wollen, können Sie es so nennen.

*Wie lange üben Sie diese Funktion schon aus?*

Seit fast zwei Jahren.

*Mitglied des Vereins sind Sie aber schon länger?*

Ja, seit dreieinhalb Jahren, solange unser Sohn hier im Kindergarten ist.

*Beschreiben Sie doch mal kurz Ihren Verein und den Kindergarten.*

Der Verein ist 1975 gegründet worden. Die Initiative ging von einigen politisch interessierten Eltern aus, die hier gewisse inhaltliche Zielvorstellungen verwirklichen wollten. Das Politische hat inzwischen allerdings ziemlich an Kontur verloren, weil in der Elternschaft doch recht verschiedene Meinungsströmungen durchgelaufen sind. Das ergibt sich schon aus der Fluktuation, die in so einer Einrichtung herrscht. Wir tauschen hier jedes Jahr mindestens ein Drittel der Kinder aus. Was wir aber beibehalten haben, das ist die intensive Mitwirkung der Elternschaft in allen Erziehungsfragen. Eltern und Erzieher arbeiten hier auch im Tagesgeschäft ganz eng zusammen. Deswegen wehre ich mich auch gegen das Arbeitgeberetikett, weil hier so vieles auf kollektiver Basis läuft. Ich bin nicht der Chef der Erzieher. Das hat hier eine andere Struktur.

*Welchen Umfang hat der Kindergarten heute?*

Wir haben knapp dreißig Kinder bei uns, im Alter von einem halben Jahr bis zu sechs Jahren. Alle werden ganztägig betreut, von morgens um acht bis nachmittags um halb fünf. Dafür haben wir sechs Erzieherinnen bzw. Erzieher und einen Koch beschäftigt. Das ist das ganze Personal. Den Putzdienst machen die Eltern in eigener Regie, und der Vorstand arbeitet natürlich ehrenamtlich.

*Das ist immerhin ein Unternehmen mit sieben Angestellten. Wie hoch ist ungefähr Ihr jährlicher Aufwand?*

Gut vierhunderttausend Mark haben wir letztes Jahr ausgegeben.

*Und wie wird das abgedeckt?*

Wir bekommen von der Sozialbehörde einen festen Pflegesatz zugewiesen. Das sind zur Zeit knapp neunhundert Mark im Monat pro Kind. Davon müssen die Eltern je nach Einkommen einen Eigenanteil übernehmen. Der liegt bei uns im Durchschnitt etwas über hundert Mark.

*Die Stadt zahlt pro Kind also fast achthundert Mark im Monat dazu?*

Ja. Die Eigenbeiträge der Eltern sind in der Höhe sehr unterschiedlich. Einige bezahlen über zweihundert Mark, aber wir haben auch Eltern, die Arbeitslosenhilfe oder Sozialhilfe bekommen. Die zahlen natürlich nur ganz minimale Beträge. Wir erheben von den Eltern zusätzlich noch eine sogenannte freiwillige Spende, die auch einkommensabhängig gestaffelt ist. Dadurch haben wir einen gewissen Ausgabenspielraum bei den Personalkosten.

*Sie meinen, daß Sie das Personal besonders großzügig bezahlen?*

Wichtiger ist, daß wir mehr Personal einsetzen können, als es z.B. die öffentlichen Kindergärten tun.

*Bei den Gehältern sind Sie nicht großzügiger als die öffentlichen Kindergärten?*

Das kann ich Ihnen nicht so kurz beantworten. Die Bezahlung der Erzieher ist zur Zeit ein wunder Punkt bei uns. Da müßte ich erst mal unsere ganze Personalsituation und unsere Organisation genauer erklären.

*Erklären Sie das ruhig.*

Personell haben wir eigentlich gar keine Organisationsstruktur, und wir wollen das im Grunde auch nicht. Unsere Erzieherinnen sind im Prinzip alle gleichberechtigt. Sie haben mehr oder weniger die gleichen Funktionen, und sie bekommen auch alle das gleiche Gehalt. Das gehört zu unserem inhaltlichen Anspruch, daß wir keine Hierarchie aufbauen und keine Vorgesetztenverhältnisse schaffen. Wir wollen den Erziehern auch von den Arbeitsbedingungen her ein gewisses Niveau bieten. Das ist zwar in der Praxis nicht ganz einfach, aber so ist eben die Grundidee.

*Welche Probleme gibt es denn in der Praxis? Werden die Arbeitsbedingungen nicht dem Anspruch gerecht?*

Das ist schwer zu sagen. Wir haben schon wegen der ständigen Einmischung der Eltern in die Erziehungsarbeit ein ziemlich hohes Konfliktniveau. Auch innerhalb der Elternschaft gibt es Konflikte, in die die Erzieher oft mit hineingezogen werden. Deswegen kann man nicht sagen, daß die Arbeitsbedingungen ideal sind. Ich weiß nicht, ob ich selbst unbedingt hier arbeiten wollte, wenn ich Erzieher wäre. Wir haben auf jeden Fall eine ziemlich hohe Personalfuktuation.

*Müssen Sie die Erzieher relativ hoch bezahlen, damit Sie nicht eine noch höhere Fluktuation haben?*

Wir bezahlen nicht mehr als andere, aber wir sind den Erziehern zum Beispiel in der Urlaubsdauer etwas entgegengekommen. Bei uns haben alle generell acht Wochen Urlaub. Außerdem haben wir die wöchentliche Arbeitszeit, die mit den Kindern zu leisten ist, um ein paar Stunden reduziert. Diese Zeit sollten die Erzieher für interne Diskussionen verwenden. Die ursprüngliche Vorstellung war, daß die Hierarchie durch solche Gruppengespräche ersetzt werden sollte.

*Solche Sachen wirken sich auf die Kosten aus.*

Ja. Vor ein paar Jahren waren unsere Kosten beträchtlich über die behördlichen Erstattungssätze geklettert. Die Bankschulden des Vereins wurden damals immer höher. Wir wollten dann zuerst an den Personalausgaben einsparen, weil die fast 80% der Gesamtausgaben ausmachen. Ein Kostenfaktor, der uns besonders auffiel, waren die hohen Ausgaben für Vertretungskräfte in der Urlaubszeit. Deswegen haben wir versucht, mit den Erzieherinnen neue Arbeitsverträge auszuhandeln.

*Und da haben Sie Schwierigkeiten bekommen?*

Ja, das klappte natürlich nicht auf Anhieb. Wir mußten deswegen versuchen, das Defizit auch mit anderen Mitteln zu decken. Unter anderem haben wir Behördengelder für sogenannte Schwarzkinder kassiert. Das waren Kinder, die nur auf dem Papier bei uns anwesend waren. Aber das wollte ich nicht mehr verantworten, als ich in den Vorstand kam. Dadurch kamen wir bei den Personalkosten aber erst recht in Zugzwang. Zum Glück wußten wir zu Anfang gar nicht, auf was wir uns da einließen.

*Konnten Sie die Arbeitsverträge nicht im Rahmen der natürlichen Fluktuation anpassen?*

Nein. Wir hatten ausgerechnet in dieser Situation drei Erzieherinnen, die sich schon ziemlich lange bei uns gehalten hatten und auch auf absehbare Zeit bleiben wollten. Die haben sich gegen jede Veränderung ihrer Verträge gewehrt. Das hat dann zu einer unglaublichen Verhärtung im Verhältnis zwischen Vorstand und Erziehern geführt. Wir sind mit der Sache immer noch nicht durch.

*Sie wollten den Urlaubsanspruch kürzen, und das wurde nicht hingenommen?*

Wir haben den Erziehern vorgeschlagen, daß wir die Arbeitszeitregelung an den Bundesangestelltentarif angleichen. Dann hätten sie die gleichen Arbeitszeiten gehabt wie das Personal der städtischen Kindergärten. Das wäre eine faire Lösung gewesen meiner Ansicht nach.

*Damit sind Sie nicht durchgekommen?*

Es war wohl ein taktischer Fehler, den Tarifvertrag überhaupt zu erwähnen. Die Erzieher haben sich den daraufhin genau durchgelesen, und dabei sind sie unter anderem auf die Alterszuschläge gestoßen. Weil bei uns alle gleich bezahlt werden, unabhängig vom Alter, liegt das Gehalt unserer älteren Erzieherinnen etwas unter dem Tarif. Bei den jüngeren liegt es etwas darüber. Als wir anfangen, mit dem Tarifvertrag zu argumentieren, haben die Älteren sofort den vollen Alterszuschlag eingefordert. Sie können sich vorstellen, was das für Folgen hätte, wenn wir darauf eingehen würden. Damit würden wir das ganze egalitäre Prinzip aufgeben, das bei uns immer gegolten hat und für das auch die Elternschaft immer eingetreten ist. Außerdem müßten wir dann die Jüngeren im Gehalt zurückstufen, um nicht mit den Kosten noch höher zu kommen. Das ist natürlich erst recht nicht möglich. Im Grunde ist hier alles ins Rutschen gekommen durch diese Diskussion.

*Steht die gesamte Elternschaft hinter dem Prinzip der gleichen Bezahlung?*

Fast alle sind dafür. Aber einige sind selbst in der Gewerkschaft aktiv, und die sind gleichzeitig dagegen, daß wir uns über tarifvertragliche Ansprüche hinwegsetzen. Mit der Elternschaft will ich deswegen diese Diskussion möglichst nicht austragen.

*Was für Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren mit gleicher Bezahlung für alle gemacht? Kann das nicht auch zu Schwierigkeiten führen, wenn Sie gute und weniger gute Erzieherinnen haben oder auch erfahrene und unerfahrene? Sollten solche Unterschiede sich nicht im Gehalt niederschlagen?*

Zu unserem Konzept gehört, daß wir keine Hierarchie haben. Im Prinzip haben alle die gleichen Aufgaben und die gleiche Verantwortung. Das ist auch ein gutes Argument für gleiche Bezahlung.

*Schält sich nicht manchmal ganz spontan heraus, daß einige mehr Verantwortung an sich ziehen?*

Manchmal schon. Ich selbst habe hier zwei Erzieherinnen kennengelernt, die ganz gerne eine führende Rolle gespielt hätten. Die wären dazu auch persönlich und fachlich in der Lage gewesen. Aber beide sind nach ziemlich kurzer Zeit von allein wieder gegangen. Eine von ihnen hat mir ganz offen gesagt, daß sie sich hier unterfordert fühlte. Das war wohl auch der Fall. Vor allem von ihrem Organisationstalent her, aber vielleicht auch von der pädagogischen Seite.

*Das sind dann also die besten Kräfte, die von sich aus wieder weggegangen sind?*

Das kann man so sagen. Vielleicht können wir solche Leute auf Dauer bei uns nicht halten.

*Meinen Sie, daß Sie solche Kräfte eher halten könnten, wenn Sie sie etwas besser bezahlen würden?*

Das geht bei uns nicht. Man kann nicht zu einer Erzieherin sagen: Du bist schlecht und Du verdienst wenig, und zu der anderen: Du bist gut und Du verdienst mehr. Wie wollen Sie denen das klarmachen? Da müßten dann auch die Aufgaben unterschiedlich sein.

*Und wenn Sie die Aufgaben tatsächlich etwas differenzieren würden? Würde das nicht doch manches einfacher machen?*

Theoretisch könnte ich mir das vorstellen. Aber das würde dann auf eine hierarchische Struktur hinauslaufen, die wir nicht wollen.

*Was passiert, wenn Sie einmal eine unqualifizierte Erzieherin eingestellt haben? Entlassen Sie die dann schnell wieder?*

Wir müssen schon einigermaßen sorgfältig vorgehen bei der Einstellung, weil wir ein gewisses Anforderungsniveau haben. Das ergibt sich auch daraus, daß wir keine Vorgesetzten haben. Jeder muß eine bestimmte Selbständigkeit mitbringen und innerlich genügend motiviert sein. Wahrscheinlich müssen alle einigermaßen gleichwertig sein, sonst funktioniert das Erzieherkollektiv auch intern nicht.

*Sie können also die besten Kräfte nicht halten, und die schlechter qualifizierten dürfen Sie gar nicht erst einstellen. Sie sind dann mehr oder weniger auf ein mittleres Qualifikationsniveau der Erzieher festgelegt.*

Darüber habe ich noch nicht nachgedacht, aber vielleicht haben Sie recht. Man muß da allerdings die Leute ausnehmen, die bei uns als Zivildienstleistende oder in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen arbeiten.

*Was für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen laufen denn bei Ihnen?*

Das ist zusätzliches Erzieherpersonal, das wir vom Arbeitsamt vermittelt bekommen und für das das Arbeitsamt die Kosten übernimmt. Diese Leute haben in der Regel Verträge für ein Jahr. Da können wir schon eher mal riskieren, daß jemand nicht so ganz in unsere Gruppe reinpaßt.

*Bekommen diese Kräfte genausoviel bezahlt wie Ihre anderen Erzieher? Gilt da auch Ihr egalitäres Prinzip?*

Die Unterschiede sind nicht sehr groß. Uns wird im Prinzip auch vom Arbeitsamt vorgegeben, was wir bezahlen können. Deswegen macht uns auch keiner die Gehaltsunterschiede zum Vorwurf. Aber es gibt da trotzdem Toleranzgrenzen. Das haben wir erlebt, als wir hier einmal eine arbeitslose Lehrerin als ABM-Kraft hatten.

*Was war da los?*

Die mußten wir in Anlehnung an die normale Lehrerbesoldung bezahlen. Sie hatte bei uns einen 30-Stunden-Vertrag. Dafür bekam sie erheblich mehr Geld als unsere Erzieherinnen für ihre 40 Stunden, obwohl sie inhaltlich die gleiche Arbeit machen sollte. Wir wollten sie voll in das Erzieherkollektiv integrieren.

*Aber das hat nicht geklappt.*

Nein. Die Erzieher waren alle schon in Aufruhr, bevor die Frau zum erstenmal da war. Die Sache mit dem Geld war nicht das einzige, was Schwierigkeiten machte. Es kamen auch gewisse Minderwertigkeitskomplexe der Erzieher dazu. Sie hatten Angst, die Lehrerin würde sich Ihnen intellektuell überlegen fühlen. Wir haben es auf jeden Fall nicht geschafft, diese Frau in die Erziehungsarbeit einzubeziehen.

*Und was ist daraus geworden? Ist die Lehrerin trotzdem geblieben?*

Ja, ein Jahr lang, und sie hat in der ganzen Zeit fast nichts Produktives gemacht. Ein paar Holzspielzeuge hat sie für uns gebastelt, und sie hat einen Kellerraum als Werkstatt eingerichtet. Aber von der Erzieherarbeit war sie ziemlich systematisch abgeschottet.

*Haben Sie auch Erfahrungen mit ABM-Kräften, die niedriger bezahlt wurden als ihr Erzieherpersonal.*

Eigentlich nicht. Deutlich niedriger bezahlt wird bei uns nur eine einzige, die ein wirklicher Sonderfall ist. Das ist so eine Art Hilfserzieherin. Die bekommt weniger als alle anderen.

*Bei der gilt das egalitäre Prinzip nicht?*

Das ist eine eigenartige Geschichte. Bei uns weiß eigentlich keiner ganz genau, wie sie jemals hierhergekommen ist. Sie gehörte schon zum Kindergarten, als von den heutigen Eltern und Erziehern noch keiner dabei war. Auf jeden Fall ist sie seelisch ein bißchen gestört. Sie macht einen sehr gehemmten Eindruck, und sie ist auch körperlich kaum belastbar. Was genau dahintersteckt, weiß ich aber selbst nicht genau. Auf jeden Fall spricht sie von sich aus mit niemandem, sie guckt niemanden richtig an, und sie antwortet auch kaum, wenn man sie anspricht. Meistens nur mit ja oder nein. Sie darf aus gesundheitlichen Gründen auch die Kinder nicht auf dem Arm tragen. Wir haben sie aber als eine Art Hilfskraft ganz gut in die Erziehungsarbeit integriert.

*Wie sieht denn ihre Tätigkeit in der Praxis aus?*

Sie kann ziemlich gut lesen, und deswegen liest sie den Kindern oft stundenlang Geschichten vor. Sonst paßt sie einfach immer nur ein bißchen mit auf. Die anderen Erzieherinnen können sich deswegen öfter mal einem einzelnen Kind widmen, wenn das nötig ist. Ganz allein kann sie aber keine Gruppe betreuen.

*Und wieviel bezahlen Sie ihr?*

Ungefähr ein Viertel weniger als den normalen Erzieherinnen. Eigentlich ist das für die Arbeit, die sie macht, reichlich viel. Sie ist für uns viel teurer als eine voll einsatzfähige Halbtagskraft. Wenn man das mal rein aus Sicht der Kinder sieht, wäre uns mit einer normalen Halbtagskraft viel besser geholfen.

*Ist diese Hilfserzieherin mit ihrem Gehalt zufrieden?*

Soweit ich weiß, ist das Gehalt irgendwann einmal mit ihren Eltern vereinbart worden, und seitdem läuft das einfach so weiter. Ich habe mit ihr nicht darüber gesprochen.

*Beschweren sich die anderen Erzieher manchmal über sie?*

Selten. Ich glaube, ihr Status wird von den anderen akzeptiert, gerade weil sie so ein Sonderfall ist. Allerdings wurde ich neulich von einigen Eltern gefragt, welches Tarifgehalt ihr zustehen würde. Das war eine unerfreuliche Diskussion, weil dabei die Frage ihrer Behinderung so offen zum Thema wurde. Wenn man darüber hinwegsehen würde, müßte man ihr natürlich mehr zahlen, als sie jetzt hat. Das wurde auch von einigen Eltern gefordert, weil sie nicht offiziell als Behinderte ausgewiesen ist. Aber die meisten haben eingesehen, daß der Verein das finanziell nicht tragen kann.

*Haben Sie schon mal Erzieher entlassen, wenn Sie mit deren Leistung nicht einverstanden waren?*

Daß jemand wirklich nicht tragbar ist, das kommt bei uns zum Glück kaum vor. Das hat auch damit zu tun, daß wir unser Personal jetzt sorgfältiger aussuchen, als das in den Anfangszeiten des Vereins noch praktiziert wurde. Meistens können wir etwa unter zwanzig Bewerbern wählen, und wenn man sich bei den Bewerbungsgesprächen genug Zeit nimmt, findet man fast immer die Richtigen. Und wenn man sich mal geirrt hat, hofft man erst einmal auf die normale Fluktuation. Aber man kann natürlich auch mal einen Problemfall haben, der nicht von allein wieder geht. Dann dauert es bei uns ziemlich lange, bis wir zu einer Entscheidung gekommen sind.

*Warum muß das lange dauern?*

Weil es schwer nachzuweisen ist, daß jemand als Erzieher nichts taugt. Das ist mehr so ein ungutes Gefühl, das man hat. Außerdem sind die Eltern sich darüber zu Anfang

meistens nicht einig. Da muß schon etwas sehr Ernstes passieren, bis man wirklich eingreift. Wir hatten leider in den letzten Monaten so einen Fall bei uns.

*Haben Sie da einen Erzieher entlassen?*

Eine Erzieherin, ja.

*Können Sie den Fall mal kurz schildern?*

Das ist im Detail zu unerfreulich, das will ich nicht alles hier ausbreiten. Auf jeden Fall hat es Vorfälle gegeben, die uns keine andere Wahl ließen, wie man so sagt. Obwohl im Vorstand und unter den Eltern auch Vorbehalte gegen die Entlassung da waren.

*Was für Vorbehalte?*

Einen Arbeitnehmer zu entlassen, das war für manche vom Grundsatz her schon nicht akzeptabel. Aber dann kam noch dazu, daß die betreffende Frau vor das Arbeitsgericht gehen wollte. Viele Eltern hatten Angst davor, daß hohe Abfindungsansprüche auf uns zukommen. Eine Abfindung hätte die Behörde nicht als übernahmefähige Kosten anerkannt, und wir hätten sie daher aus der Vereinskasse zahlen müssen. Einer von unseren Vätern hat uns vorgerechnet, daß das im ungünstigsten Fall über tausend Mark pro Elternpaar kosten könnte. Ich habe erst kurz vor dem Arbeitsgerichtstermin eine Einigung mit der Frau erzielt. Wir haben ihr dreitausend Mark gezahlt, und sie hat dann die Kündigung akzeptiert.

*Das war eine Belastungsprobe für den Verein.*

Wenn wir in so einem Fall wirklich mal eine hohe Abfindung zahlen müßten, dann wäre der Kindergarten praktisch pleite.

*Mit dem Risiko muß der Verein wohl leben?*

Ja, wahrscheinlich.

*Beunruhigt Sie das?*

Ja, aber nicht mehr sehr lange.

*Wieso nicht mehr lange?*

Wissen Sie, in so einer Einrichtung wie unserer macht man die Vorstandsarbeit immer nur ein oder höchstens zwei Jahre. Wenn man richtig begriffen hat, was auf dem Spiel steht, dann ist meistens die Amtszeit schon zu Ende. Mein Sohn kommt in sechs Wochen in die Schule, und dann scheidet ich aus dem Verein aus.