



Betriebspolitik/KMU | Vorstand

Schwarzbuch Schieder



Billiger ist
nicht besser



Impressum

Herausgeber: Wolfgang Rhode, IG Metall-Vorstand,
Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt/Main
Redaktion: Wolfgang Bonneik, Ressort Betriebspolitik/KMU;
Reinhard Seiler, IG Metall-Verwaltungsstelle Detmold
Konzept, Text und Gestaltung: WAHLE & WOLF, 56479 Elsoff
Fotos: Sonja Vollmer, IG Metall
Druckerei: BWH GmbH, 30457 Hannover
Produkt-Nr.: 11886-18629
Stand: Dezember 2007



Betriebspolitik/KMU | Vorstand

Schwarzbuch Schieder



**Billiger ist
nicht besser**





Inhalt

Vorwort von Wolfgang Rhode	3
Das Unternehmen im Überblick – ja, hat noch jemand einen Überblick?	6
Interview mit Wolfgang Bonneik.	16
Der Absturz in die Insolvenz – Größe schützt nicht.	17
Interview mit Johann Viefhues	33
Bilanzfälschung und Kreditbetrug als Spitze des Eisbergs	35
Interview mit Jürgen Berghahn	41
Das Sanierungskonzept – „guter Rat“ ist teuer.	43
Interview mit Reinhard Seiler	55
Der Kampf um einen Konzernbetriebsrat	57
Dokumente	62

Vorwort



Wolfgang Rhode,
geschäftsführendes
Vorstandsmitglied der IG Metall

Schieder, der einst größte Möbelhersteller Deutschlands, ist ein Musterbeispiel dafür, wie ein unfähiges Management ein Unternehmen vor die Wand fahren und damit Tausende von Arbeitsplätzen vernichten kann. Es hat versucht nach dem Motto zu handeln: Billiger ist besser. Doch das hat sich als Trugschluss erwiesen.

Das Management hat die Zeichen der Zeit – und damit vor allem den Struk-

turwandel – verschlafen. Das sind die Fakten:

- Überkapazitäten auf den Märkten – vor allem geschaffen von Billiganbietern aus Osteuropa und Fernost – wurden nicht erkannt.
- Die eigenen Innovationen blieben auf der Strecke.
- Es wurde in Deutschland nicht genügend investiert. Investitionsgelder, erwirtschaftet von unseren



Kolleginnen und Kollegen, sind ins Ausland gescheffelt worden.

- Eine konzerninterne Konkurrenz wurde aufgebaut.
- Die Vertriebe des Konzerns haben sich die Preise untereinander kaputt gemacht.
- Die eigenen Qualitätsprobleme bei den Produkten wurden nicht angepackt.
- Aufgebaut wurde ein Firmengeflecht mit über 100 Unternehmen und über 200 Geschäftsführern. Es blickte niemand mehr durch. Kriminelle Machenschaften konnten sich damit eine Zeitlang verschleiern lassen.
- Das Unternehmen war mit Kapital unterversorgt und konn-

te damit nicht wettbewerbsfähig bleiben.

Diese Schieder-Mängeliste ließe sich bestimmt noch um viele Punkte verlängern. Es gab keinen Holzweg, den das Management um Rolf Demuth vermieden hätte.

Leidtragende dieses Missmanagements sind eindeutig die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie haben ihre Arbeitsplätze verloren und sich in Deutschland zuvor erpressen lassen. Überdies haben sie Einkommensverluste von vielen tausend Euro hingenommen.


Und was nach alldem für einen Metaller besonders schmerzlich ist: Zum „System Demuth“

gehörte es, die Mitbestimmungsrechte mit Füßen zu treten. Das war schon der Fall, als die Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) für den Schieder-Konzern zuständig war: Betriebsratswahlen wurden torpediert, und Belegschaften wurden unter Druck gesetzt. Schieder zettelte einen Prozess nach dem anderen an, um einen echten Konzernbetriebsrat zu verhindern. An dieser mit-

bestimmungsfeindlichen Praxis hat sich auch nichts geändert, nachdem die GHK mit der IG Metall fusionierte.

Daraus ergibt sich eine vorerst letzte Lehre: Wer mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer so fahrlässig umgeht, wer die Beschäftigten nicht als Experten beteiligt, riskiert den Untergang seines Unternehmens.






Das Unternehmen im Überblick – ja, hat noch jemand einen Überblick?

Mit einem Umsatz von – laut Unternehmensbilanzen – einer Milliarde Euro war die Schieder Holding GmbH im Geschäftsjahr 2005/2006 der größte Möbelanbieter in Europa. Zum Jahresbeginn 2007 beschäftigte der Konzern in etwa 115 Einzelgesellschaften an 41 Standorten in Europa und Asien mehr als 11 000 Menschen, davon rund 8 000 in Polen und etwa 1 300 in Deutschland. Schieder gehörte nach eigener Aussage „zu den Top-Wachstumsunternehmen und zu den 500 größten deutschen Firmen“.

Dazu hatte Eigentümer Rolf Demuth im Jahr 1964 gemeinsam mit seinem Schwiegervater den Grundstein gelegt, als er

in dem beschaulichen westfälischen Ort Schieder-Schwalenberg bei Detmold eine Möbeltischlerei gründete. Die Möbel wurden dort traditionell von Hand zusammengebaut, von zunächst 27 Beschäftigten. Demuth baute also sein Unternehmen buchstäblich eigenhändig auf – fast so eigenhändig, wie er es später wieder abbaute.

Erst einmal aber ging es steil bergauf. Schon 1966 stellt Rolf Demuth – als erster Möbelproduzent in Deutschland – auf industrielle Fließbandproduktion um. Damit lassen sich Möbel deutlich schneller und preiswerter herstellen. Der erste Schritt in ihre Massenproduktion ist gemacht.



Diese Pioniertat bringt dem Unternehmer in der Branche den respektvollen Beinamen „Henry Ford der Möbeler“ ein.


Schieder positioniert sich im Segment der Billigmöbel. Sein einstiges Erfolgskonzept: gute Möbel der Konkurrenz kopieren. Und das schnell, in hoher Stückzahl und vor allem preiswerter. Sein Billigkonzept allerdings geht schon bald zu Lasten der Beschäftigten: Wann immer ein Standort zu teuer wird, legt er die Produktion dorthin, wo sie weniger kostet – zunehmend in Richtung Osten.

Das erwies sich schließlich als fatal. Dort gab es bereits die Billigproduzenten. Richtiger wäre es

gewesen, Gewinne hier in Deutschland zu reinvestieren. Hier hätten auch Innovationen mehr bewirkt, als auf die „Billigschiene“ zu setzen. Andere Hersteller, die sich auf dem Markt behaupten konnten, haben es gezeigt: Qualität setzt sich durch.

Zu Demuths Billigkonzept gehört aber nicht nur die Fließbandproduktion, sondern auch der Fokus auf möglichst billige Arbeitskräfte. Schon zehn Jahre nach Unternehmensgründung verlegt Schieder 1974 als eines der ersten deutschen Unternehmen Teile seiner Fertigung ins damalige Billiglohnland Italien.

In den 80er Jahren steigt mit der osteuropäischen



und der fernöstlichen Konkurrenz auch in der Möbelbranche der Preisdruck, besonders im Billigsegment. In Polen und anderen Ostblockstaaten sind Löhne konkurrenzlos niedrig. Kaum fällt der „Eiserne Vorhang“, wagt Demuth – wieder als einer der ersten deutschen Unternehmer – 1989 ein Joint Venture mit einem polnischen Staatsbetrieb. Und hat Erfolg.

Seitdem kommen immer weitere Werke in europäischen Schwellen-, also Billiglohnländern hinzu, seit 2001 auch in Russland. „In Polen haben wir zehn Jahre Steuerfreiheit genossen, in Kroatien und Bosnien ist der gesamte Exportumsatz steuerfrei“, so Demuth 2004 im „ma-

nager magazin“. Schie-der-Produkte kommen zunehmend aus Polen oder anderen osteuropäischen Ländern.

Doch auch in Polen verändert sich der Arbeitsmarkt. Die Löhne ziehen an, als immer mehr der gut ausgebildeten polnischen Arbeitskräfte von skandinavischen und anderen Konkurrenten abgeworben werden und ein Fachkräftemangel entsteht. Steuerliche und andere Vorteile können das nicht auffangen. Demuth verpasst es, rechtzeitig weiter nach Osten zu „reisen“. Aber der Zug in Richtung Ost war eh auf dem verkehrten Weg.


Denn das Gros der weltweiten Möbelproduktion

stammt inzwischen aus Ländern wie Malaysia oder China. Dort sind die Lohnkosten noch deutlich niedriger als in Polen und Ungarn. Erst seit 2005 schließt Demuth drei Joint-Venture-Verträge mit chinesischen Produzenten. Ende 2006 beginnt die Produktion in einer chinesischen Schieder-Polstermöbelfabrik, einem deutsch-chinesisch-australischen Joint Venture. Die Qualität ist nicht berauschend.

Aber das ist nicht das Hauptproblem. Das nämlich liegt im Management. Die Organisation des Konzerns stimmt hinten und vorne nicht. „Wir haben hier eine Konzernstruktur, in der Gewinne und Verluste hin- und hergeschoben



ben werden können. Außerdem sind nicht die Händler die Abnehmer der Produktion, sondern die Schieder-Vertriebe. Durch dieses System können die Produktionsbetriebe armgerechnet werden und die Gewinne, die bei den Vertrieben auflaufen, in die Holding abfließen. Außerdem haben wir festgestellt, dass vor zwei Jahren den Arbeitnehmern Zugeständnisse abverlangt wurden mit der Verlust-



Behauptung. Anschließend stellte sich heraus, dass das Geschäftsjahr mit Gewinn abgeschlossen wurde“, kritisiert bereits im Februar 2004 der Detmolder IG Metall-Bevollmächtigte Reinhard Seiler. Damals geht es darum, weitere Kündigungen in zwei Werken in Schieder abzuwenden und dort die Arbeitsplätze zu sichern. Die Schräglage hat also eine jahrelange Geschichte.


Niemand weiß, welche Firma innerhalb des Konzerns wofür zuständig ist. Mindestens 115 Gesellschaften gehören dazu. Davon sind 80 operativ tätig. Jedes der Einzelunternehmen hat seine eigenen Führungsstrukturen. Synergien werden ver-

schenkt, Gelder werden verschoben, interne Konkurrenz wird aufgebaut, keiner blickt mehr durch. Das System öffnet Tür und Tor für kriminelle Machenschaften.

Seinen Wettbewerbsvorteil – Schieder ist einer der wenigen Komplettanbieter der Branche – macht sich das Unternehmen durch das Zuständigkeitswirrwarr der Tochtergesellschaften selbst wieder zunichte. Denn die Kosten für dieses „Selbstverwaltungsmanagement“ steigen immens.

Märkte und Wettbewerb

Wichtig für die Schieder-Produkte sind sieben sogenannte Kernmärkte:



Deutschland, Schweiz, Österreich, Polen, Kroatien, Niederlande und Italien. Hier werden 80 Prozent des europäischen Möbelmarkts abgesetzt: ein Marktvolumen von 27,7 Milliarden Euro, von denen 724 Millionen Euro auf Schieder entfallen. Das entspricht einem Marktanteil von 2,6 Prozent.

Unterrepräsentiert ist Schieder unter anderem in Belgien, Großbritannien, Frankreich sowie in den baltischen und skandinavischen Ländern.

Im Geschäftsjahr 2006/2007 kann Schieder in einigen der bisher weniger ergiebigen Absatzmärkte – in Großbritannien, Italien, Rumänien,

Bulgarien und den baltischen Staaten – zusätzliche Umsätze in Höhe von 53 Millionen Euro realisieren. Allerdings verliert das Unternehmen im gleichen Zeitraum in seinen „angestammten“ Märkten 80 Millionen Euro Umsatz.

Die europäischen Märkte sind durch ein fatales Ungleichgewicht gekennzeichnet: Die Herstellerseite ist sehr zersplittert, während auf der Abnehmerseite große Gruppen mit Marktmacht – Einkaufsverbände und unabhängige Möbelketten – dominieren, die zusammengekommen 60 Prozent des Markts beherrschen.

Schieder und die zehn größten Möbelhersteller



erreichen mit ihren Umsätzen von knapp 8,8 Milliarden Euro zusammen nur 14 Prozent des europäischen Marktvolumens. Die restlichen 86 Prozent des Markts teilen sich kleinere und mittlere Firmen. Hier kommt es perspektivisch zu massiven Marktanpassungen – sprich Insolvenzen.

Der Strukturwandel wird geprägt durch


- Überkapazitäten,
- Qualitätsprobleme,
- mangelnde Innovationen,

- zu geringe Investitionen und
- unzureichende Kapitalausstattung.

Obwohl Schieder und Natuzzi als große Anbieter am Markt agieren, können sie davon nicht profitieren. Kleinere Wettbewerber sind offenbar effizienter: ihre Umsätze pro Mitarbeiter liegen zum Teil deutlich höher.

Bereits während des Booms Anfang der 90er Jahre „versteckt“ Schieder Teile seiner Gewinne





vor dem Fiskus. Ab 2001 bahnt sich die Krise an. Allerdings plant Demuth noch 2004 eine gläserne Möbelmanufaktur in Herford – um von Finanzengpässen abzulenken?

Vor dem Hintergrund seiner Unternehmensgröße und des Produktsortiments hätte Schieder auf dem europäischen Markt besser punkten können. Warum geschieht dies nicht? Das Management hat Chancen durch ineffiziente interne Unternehmensstrukturen verspielt.


Unklare Prozesse in allen Funktionsbereichen, unkoordiniertes Vorgehen in den einzelnen Teilmärkten, zu wenig „Gruppendenken“ sowie innerbetrieblicher Wettbewerb

zwischen Produktlinien und Tochterfirmen gehören zu den ausschlaggebenden Faktoren.

So wurden in Portugal mindestens 25 Millionen Euro in ein unprofitables Werk gesteckt – das Geld fehlte für Investitionen in Deutschland. Während der Aufbau im Ausland forciert wurde, veralteten die Produktionsanlagen im Inland. So liefen Schritt für Schritt die Kosten aus dem Ruder.

Die Schwächen der Schieder-Unternehmenspolitik:

- Es gibt keine eigenständigen Produktnamen.
- Das Risiko für eigene Vollsortimenter, der alles anbietet außer Küchen, ist hoch. Pols-



ter- und Kastenmöbel liefern fast alle Wettbewerber.

- Es fehlte der Blick für Nischenprodukte.

Hinzu kommt: Es fehlen starke Marketing- und Vertriebsoperationen, die sich an den Herausforderungen des Marktes orientieren.

Rolf Demuth ist heute 68 Jahre alt. Vor 40 Jahren hat er damit begonnen, aus einem kleinen Handwerksbetrieb den größten europäischen Möbelkonzern aufzubauen. Er entdeckte frühzeitig die Vorteile der industriellen Möbelfertigung und den Nutzen ausgelagerter Produktion und Warenbeschaffung. Demuth gilt als einer der Pioniere für den Aufbau von Fabrika-

tionsstätten vor allem in Polen. In den letzten Jahren glaubte er, im Fernen Osten, speziell in China, das neue Möbel-Mekka gefunden zu haben.

Lange galt Demuth als ein „Wunderkind“ der Branche. Als Trendsetter mit dem richtigen Näschen für die Entwicklungen der Zukunft. Er strebte ein Marktvolumen wie Ikea an. Aber letztlich stolperte er über seinen Größenwahn und die eigene Eitelkeit.

Anstatt, wie Betriebsrat und IG Metall schon lange forderten, den Konzern zu verschlanken, um Kosten zu sparen und die Vorteile am Markt effizienter zu nutzen, hat er zugelassen und dazu beigetragen, dessen einzelne Teile im-

mer weiter zu verschachteln. Statt Transparenz erreichte er damit immer mehr Unübersichtlichkeit.

Schließlich rutschte das Unternehmen von einer Kreditfalle in die nächste. Ein Kreditloch folgte dem anderen. Es wurde immer nur notdürftig geflickt. Die Banken spielten bei diesen Machenschaften mit, solange Schieder ihnen jeweils die Kapitalverzinsung zahlen konnte. Und das Land Nordrhein-Westfalen sicherte Schieder mit Bürgschaften ab. Was zunächst noch lösbar schien, erwies sich immer mehr als die Spitze eines Eisbergs. Das Kentern des Tankers war nicht mehr abwendbar, als deutlich wurde, dass Millionenbeträgereien unter der Ober-

fläche gesunde Strukturen nur vorgaukeln sollten.

Unterm Strich ist nicht allein ein einstmals visionärer Unternehmer der Verlierer, weil er sein Lebenswerk buchstäblich vor die Wand gefahren hat. Verlierer sind Tausende von Beschäftigten und ihre Familien, nicht nur in dem kleinen Ort Schieder, in dem jeder Dritte wirtschaftlich von diesem einstmals größten Arbeitgeber abhängig ist. Sondern vor allem auch in Polen, Italien, Kroatien und einigen weiteren Ländern.





„Der Konzern hätte seine Energie, einen Konzernbetriebsrat zu verhindern, besser auf das operative Geschäft lenken sollen.“

Wolfgang Bonneik,
Ressort Betriebspolitik/KMU
beim Vorstand der IG Metall

Woran ist Schieder letztlich gescheitert?

Bonneik: Andere Hersteller haben auf Qualität gesetzt und konnten sich am Markt halten. Innovationen und Investitionen in Deutschland – das wäre der richtige Weg gewesen.

Hat Schieder den Strukturwandel verschlafen?

Bonneik: Ja. Aber zu den genannten Punkten kommt hinzu, dass man die Überkapazitäten nicht gesehen hat und die Kapitaldecke zu gering war. Und Polen wurde einfach immer schön gerechnet.

Konnte denn die damals zuständige Gewerkschaft Holz und Kunststoff nicht gegensteuern?

Bonneik: Das war schwierig. Seit Ende der 80-er Jahre gab es einen Kampf, einen Konzernbetriebsrat zu installieren. Die damalige GHK hatte versucht, den KBR zu installieren. Aber leider standen nicht alle Betriebsräte hinter dieser Forderung. Entscheidender jedoch war, dass die Konzernleitung immer wieder die Struktur der Schieder-Gruppe so veränderte, dass wir nach jedem Teilerfolg wieder eine Situation hatten, die es nicht möglich machte, den KBR zu errichten.

Der Absturz in die Insolvenz – Größe schützt nicht

Am 15. Juni 2007 stellt die Schieder Holding beim Amtsgericht Detmold einen Insolvenzantrag. Es ist bereits der zweite. Nachdem der erste Antrag vom April des gleichen Jahres kurze Zeit später, nach Abschluss eines Überbrückungskredits in Höhe von 70 Millionen Euro, zurückgenommen werden konnte, ist das dieses Mal nicht mehr möglich.

Eine Revision der Bilanzen offenbart nicht nur die völlig desolante Wirtschaftslage des Konzerns und die Tatsache, dass bereits im Vorfeld jahrelang ein Finanzloch mit einem neuen gestopft worden war. Es stellt sich auch heraus, dass mit Hilfe von Bilanzfälschungen

in Millionenhöhe über Jahre das wahre Bild der finanziellen Krise des Konzerns bewusst vertuscht wurde. Was war geschehen?

Viele Ursachen kamen zusammen

Branchenexperten vermuten, dass die Entwicklung in Polen, wo Schieder seit 1989 massiv Produktionsstätten aufgebaut hatte, die Hauptschuld an der Misere trägt: Dort seien die Kosten erheblich gestiegen, weil Wettbewerber aus Skandinavien und England gut ausgebildete polnische Fachkräfte in großer Zahl abgeworben hätten und sich in Folge dessen das Lohnniveau in Polen enorm nach oben bewegt habe.




Gleichzeitig musste der Konzern Attacken von im unteren Preissegment hart konkurrierenden Produzenten aus China und Malaysia bei seinen Stammkunden hinnehmen. Und zu allem Überfluss stiegen auch noch die Einkaufspreise – für Spanplatten um bis zu 30 Prozent.

Allerdings hatte die Schieder-Gruppe schon seit Jahren den Aufwärtstrend am Möbelmarkt nicht mehr mitvollziehen können, weil sie zunehmend unflexibel in ihren veralteten Strukturen verharrte. Galt die Verlagerung von großen Teilen der Produktion in das Niedriglohmland Polen Ende der 80er Jahre noch als wirtschaftliche Pioniertat,

so haben inzwischen asiatische Länder – wie China und Malaysia – die Funktion der „Werkbank des Westens“ übernommen. Zwar können die Chinesen deutschen Qualitätsherstellern – wie Interlübke oder Hülsta – das Wasser (noch) nicht reichen. Aber für den Massenmarkt, auf dem sich auch Schieder tummelt, reicht es allemal.

Denn der Konzern produziert überwiegend Möbel aus Spanplatten für das untere Preissegment, unter anderem für Möbelhausketten wie Ikea, Segmüller und den Discounter Roller.

Rund 60 Prozent ihrer Produktion verkaufen die Ostwestfalen zudem auf



dem deutschen Markt. Hier ist die schwache Binnennachfrage bis 2004 ein weiterer Grund, warum sich Preissteigerungen kaum an den Handel weitergeben lassen.

Die Situation ändert sich auch nicht positiv, als sich die Möbel-Konjunktur nach 2004 bessert.

Zudem ist das Unternehmen mit seiner komplizierten Konzernstruktur aus 115 untereinander zu wenig abgestimmten Firmen nach Meinung von Branchenkennern ein „gesellschaftsrechtliches Monstrum“. Genau das erwies sich als fatal.


Zum Beispiel wurden die Produkte der zahlreichen Möbelwerke der Schieder-

Gruppe grundsätzlich nicht von diesen direkt an den Handel verkauft, sondern erst einmal an Schieders eigene Vertriebsfirmen. Erst die verkauften sie an den Handel weiter – bis Mitte Juni 2007, als die Banken die Konten aller Schieder-Vertriebsunternehmen sperrten. Nun konnten sie keine Waren mehr bezahlen.

Aber was veranlasste die Banken zu diesem dramatischen Schritt?

Globalisierung und Managementfehler

Die Folgen globalisierter Produktionsmärkte, der Strukturwandel flankiert von andauernder schwacher Binnennachfrage im Inland und wachsendem



Verdrängungswettbewerb im Handel, haben Schieder bereits seit Jahren zunehmend in eine Schiefelage gebracht.

Immer wieder wurde über unregelmäßig oder zu spät bezahlte Lieferantenrechnungen gemunkelt, wurden Löhne nicht pünktlich ausgezahlt. Unübersehbar wurde das Ausmaß der Probleme auch für Außenstehende ab Ende 2005.

Aber intern hatte sich die schwere Liquiditätskrise schon lange vorher abgezeichnet. „In den vergangenen sieben Jahren hat Schieder deutschlandweit mehr Arbeitsplätze vernichtet als heute noch übrig sind (1300). Die Beschäftigten bringen lange schon Opfer, arbeiten mehr

für weniger Geld“, schrieb „metall“ im Juni 2007.

Dazu trugen auch eine überzogene Expansion und weitere Managementfehler entscheidend bei. Beispielsweise machten sämtliche Produktionswerke in Deutschland Verluste, nicht zuletzt, weil ihnen mit der eigenen Produktion in Osteuropa, vor allem in Polen, Konkurrenz gemacht wurde.


Samir Jajjawi, damals der für Finanzen zuständige Geschäftsführer der Schieder Möbel Holding, zeichnete im Sommer 2005 auf dem internationalen Kapitalmarkt eine Anleihe von 145 Millionen Euro, um zahlungsfähig zu bleiben. Zudem setzte

er eine Pfandverschreibung von 95 Millionen Euro für September 2011 durch und verkaufte für 50 Millionen Euro so genannte Genussscheine, eine weitere Anleihe. Kaum wurden diese Finanztransfers in der Öffentlichkeit bekannt, setzten wilde Spekulationen über den desolaten Zustand der Schieder-Gruppe ein.

Doch Finanzmanager Jajjawi wiegelte ab: „Es gehört heutzutage zu einer modernen Unternehmenspolitik, sich auf dem internationalen Kapitalmarkt zu bedienen.“ Das geliehene Kapital diene keinesfalls nur dazu, Verbindlichkeiten abzubauen, sondern solle auch zur Expansion beitragen.

Allerdings musste Schieder dafür kräftig Zinsen zahlen. Im britischen Infodienst Mergermarket vermeldeten die Analysten im Februar 2007, die Genussscheine seien mit 10,5 Prozent zu verzinsen, die Pfandverschreibung und eine weitere 20-Millionen-Euro-Zwischenfinanzierung bis Ende 2011 seien nur mit sehr hohen Zinsen gewährt worden. Ein heftiger Preis für ein hohes Risiko der






Geldgeber. Doch der „wilde Befreiungsschlag“ von Jajjawi führte in die Sackgasse.

Dieses Finanzierungspaket dürfte angesichts bescheidener Wachstumsraten für Schieder von Anfang an schwerwiegend negativ gewesen sein. Das Fremdkapital, das verschiedene Investmentgesellschaften in den Konzern gesteckt hatten, summierte sich bald auf 260 bis 280 Millionen Euro.

Anfang Dezember 2006 warf Finanzchef Jajjawi das Handtuch. Rolf Demuth, der sich bereits aus dem operativen Geschäft in den Unternehmensbeirat zurückgezogen hatte, übernahm wieder selbst als Alleinherrscher das

Ruder. „Nicht die Zinsen sind das Problem“, beschwichtigte er, „sondern die im Osten gestiegenen Personalkosten. Und vor allem die generell erhöhten Materialpreise – bei Spanplatten bis zu 30 Prozent. Letztere sind fast ein Fall für die Kartellbehörde.“

Doch der Infodienst Mergermarket setzte nach. Er berichtete, das Ergebnis vor Steuern und Abschreibungen sei im letzten Geschäftsjahr von zuvor 50 bis 60 Millionen Euro um zehn Millionen Euro gefallen. Dies sei für eine solcherart aufgestellte Firma „sehr hoch“. Sorgen bereitete den Analysten außerdem das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital,



das sie zu diesem Zeitpunkt bei 6 zu 1 sahen.

Bis zum Ende des Geschäftsjahrs 2006/2007 am 31. März 2007 bekam Rolf Demuth – trotz eingeschalteter Beratungsgesellschaften – dieses Finanzproblem nicht in den Griff.

Allerdings versicherte er noch vier Wochen vor dem ersten Insolvenzantrag in einem Schreiben an die Beschäftigten: „Die Schieder-Gruppe ist ein profitables Unternehmen. Es ist allerdings notwendig, die Finanzierungsstruktur im Hinblick auf eine Optimierung zu überarbeiten.“ (siehe Seite 62)

Die Kreditverträge zum 7. Dezember 2005 sum-

mieren sich auf rund 290 Millionen Euro. Dazu kommt ein Überbrückungskredit von 65 Millionen Euro. Mit diesem letzten Kredit kann eine Insolvenz zunächst abgewendet werden.

Aber nur bis Anfang Juni 2007. Da nämlich stellen Buchprüfer fest, dass die Bilanzen der beiden vorangegangenen Geschäftsjahre manipuliert worden sind. Die Warenbestände einzelner Gesellschaften wurden darin überbewertet. Damit bricht das mühsam zwischen dem Schieder-Konzern, Banken und Investoren zurechtgezimmete Finanzierungskonzept zusammen. Der Insolvenzantrag am 15. Juni 2007 ist nicht mehr zu verhindern.



■ Spielball der Banken


Bei dem einstigen Möbelriesen waren nach Angaben des Managements rund 50 Banken engagiert – darunter die Deutsche Bank, eine Tochter der DZ Bank (DZ Equity Partner), die Deutsche Industriebank (IKB) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Letztlich wurde die Schieder-Insolvenz auch durch

die Uneinigkeit der Gläubiger herbeigeführt, insbesondere im Zusammenhang mit den zu hoch verzinsten Genussscheinen.

Als Beleg dafür kann das Verhalten der DZ Bank gelten. „Wir sind bereit, alle sinnvollen Lösungen zu begleiten, die eine erfolgreiche Fortführung der Schieder-Gruppe erlauben“, heißt es in einem Brief von DZ Equity Partner an Schieder-Interimschef Ulrich Wlecke.

Die Beteiligungstochter der genossenschaftlichen DZ Bank wollte allerdings verhindern, gegenüber anderen nachrangigen Gläubigern benachteiligt zu werden. „Den Versuch einzelner Beteiligter, Sonderrechte zu erlangen, hal-



ten wir nicht für den richtigen Weg.“ Die in Frankfurt/Main ansässige Gesellschaft ist mit etwa 50 Millionen Euro in eigenkapitalähnlichen Genussscheinen bei Schieder engagiert. Etwa drei Fünftel davon verwaltet sie für weitere Kapitalgeber.


Wo das Aas ist, da sammeln sich die Geier, steht schon in der Bibel. Im April 2007 bereits hatte eine Gruppe von Banken und Hedge-Fonds regelrecht um den angeschlagenen Konzern gezockt und damit letztlich die Geschäftsführung um Rolf Demuth gezwungen, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Damals hatte die amerikanische Investment-Bank

Goldman Sachs fast alle Gläubiger des Konzerns überzeugt, einem bis Ende Juni 2007 befristeten Überbrückungskredit von 70 Millionen Euro zuzustimmen.

Nur die Investmentbanken der Deutschen Bank und der IKB blockierten den Prozess. Es ging darum, welche Sicherheiten Goldman verwerten dürfe, falls der Konzern doch kippe, und wie viele andere Gläubiger dafür zustimmen müssten. „Das Unternehmen wird zu Tode verhandelt“, zitiert die Financial Times Deutschland einen der Beteiligten.

Dahinter steckte aber anderes. Denn Goldman stand in Konkurrenz zur Deutschen Bank, die den




Kredit ursprünglich selbst hätte stellen wollen. Kredite an Unternehmen in derart ernsthaften Schwierigkeiten lassen sich Banken im Allgemeinen zweistellig verzinsen.

Allerdings hatte die Deutsche Bank mit ihren Forderungen selbst für die abgebrühte Finanzwelt zu hoch gepokert und damit die 40 bis 60 Gläubiger der zweiten Linie verschreckt, die dem Kredit zustimmen mussten. Sogar eine Sonderzahlung von zwei Millionen Euro wollte sie sich garantieren lassen für den Fall, dass Schieder nicht mehr zu retten sei. „So kann man auch an Pleiten verdienen“, kommentierte die Financial Times Deutschland seinerzeit.

In dieser dramatischen Situation protestierten rund 400 Schieder-Mitarbeiter am 18. April 2007 mit Trillerpfeifen und Spruchbändern vor der Frankfurter Zentrale der Deutschen Bank. Letztlich wurde der Vertrag über die 70 Millionen unterschrieben, was dem „angezählten Riesen“ zunächst wieder etwas Luft verschaffte.

Allerdings stand in der Folge in einzelnen Werken immer wieder die Produktion still. Zulieferer hatten ihre Lieferungen an den überschuldeten Schieder-Konzern vorsichtshalber eingestellt.

Der 70-Millionen-Kredit lief nur bis Ende Juni 2007. Bis dahin sollte das Management ein wasser-




dichtes Wirtschafts- und Finanzkonzept erarbeitet haben.

Am 15. Mai 2007 legte Rolf Demuth die Geschäftsführung nieder. Als Interimsgeschäftsführer übernahm Ulrich Wlecke, Geschäftsführer der Düsseldorfer Restrukturierungsberatung AlixPartners, die Verantwortung für die gesamte Holding. Im Rahmen der Arbeit am neuen Finanzkonzept, mit dem er das Unternehmen aus der Krise führen wollte, stieß er Anfang Juni 2007 schließlich auf Bilanzfälschungen in Millionenhöhe und erstattete Anzeige bei der Staatsanwaltschaft.

Damit waren die Summen, um die Geldgeber mit Hilfe dieser gefälschten

Bilanzen geprellt worden waren, sofort fällig. Schieder war wieder zahlungsunfähig. Am 15. Juni 2007 führte kein Weg mehr an dem erneuten Insolvenzantrag vorbei.

Denn die Risiken und Altlasten, die sich nach Bekanntwerden der Bilanzmanipulationen abzeichneten, schreckten selbst „Heuschrecken“ ab: Ein britischer und ein amerikanischer Hedgefonds – Cheyne Capital und Cyrus Capital – hatten erwogen, den Konzern zu übernehmen. Sie gehörten schon seit längerem zu den Investoren der zweiten Linie, das heißt, ihre Forderungen waren nachrangig dokumentiert. Sie kennen den deutschen Markt und verfügen über



genügend Kapital für einen Kauf dieser Größenordnung. „Im Rahmen der Insolvenz wird jetzt ein klarer Schnitt mit der Vergangenheit vollzogen. Das schafft Rechtssicherheit für Investoren, die unverändert an einem Erwerb von Teilen der Schieder-Gruppe interessiert sind“, versprach Wlecke.

Das Amtsgericht Detmold beauftragte am gleichen Tag als vorläufigen und am 19. Juni 2007 als endgültigen Insolvenzverwalter für die Holding Dr. Sven-Holger Undritz von der renommierten und weltweit tätigen Hamburger Kanzlei White & Case.

White & Case ist eine Insolvenzrechtspraxis, die auch in Warschau ein

Büro mit mehr als 60 Anwälten unterhält. Eine Reihe seiner Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und Polen unterstützen Undritz bei seiner komplexen Aufgabe, denn die Konzerngesellschaften in diesen beiden Ländern sind in besonderem Maße von den Bilanzmanipulationen und ihren Folgen betroffen.

Super-Gau für die Region

Am 15. Juni 2007 erläuterte der Interimsgeschäftsführer der Holding den Beschäftigten in Schieder die Lage. „Mit System“ hätten Mitglieder des alten Managements bei Europas größtem Möbelhersteller Verluste verschleiert, Kreditbetrug


verübt und insgesamt „erheblichen Missbrauch“ getrieben, so Wlecke. Die Mitarbeiter habe das sehr empfindlich getroffen, erklärte anschließend der Betriebsrat. Die Stimmung sei auf dem Nullpunkt.

„Wenn man diese Summen hört, dreht sich jedem Arbeitnehmer der Magen um. Wir haben vermutet, dass es einen Sumpf gibt, aber dass er so tief ist, hätten wir nicht gedacht. Er sollte nun wohl auf Kosten der Arbeitnehmer trocken gelegt werden. Dabei haben die schon in den vergangenen Jahren Sanierungsbeiträge geleistet. Die Beschäftigten fühlen sich betrogen“, kommentierte der Erste Bevollmächtigte der IG Metall Detmold,



Reinhard Seiler, die Millionenbetrügereien.

Für die Region rund um den Stammsitz des Konzerns in Schieder seien die Vorgänge in ihrer Gesamtheit ein „Super-Gau“. 500 der rund 800 Arbeitsplätze am Stammsitz sah die IG Metall gefährdet. Die Landesregierung müsse nun endlich begreifen, dass Lippe ein




Strukturproblem habe. Bis jetzt habe sie dies ignoriert und sich geweigert, einen Strukturfonds für diese Möbel- und Holzregion aufzulegen. „Da muss sich was tun“, fordert Seiler.

Nachdem die Schieder Möbelwerke im Juni 2007 auf Waren im Wert von rund 1,3 Millionen Euro sitzen geblieben waren, begannen sie damit, ihre Möbel selbst zu vertreiben. „Wegen der gesperrten Konten sind die Vertriebsgesellschaften derzeit nicht in der Lage, den Vertrag mit den Möbelwerken einzuhalten und die Ware abzunehmen“, so Undritz' Kollegin Sylvia Fiebig, Insolvenzverwalterin der Vertriebsgesellschaften.

Mitte Juli 2007 wurde die neue Vertriebsorganisation SMW-Vertriebs GmbH gegründet. Sie ist eine hundertprozentige Tochter der Schieder Möbel Werke GmbH, um alle Vertriebsaktivitäten des Fortführungskonzepts zu bündeln und die Handelschienen serviceorientiertes Einrichtungshaus, junges Wohnen/SB Discount und Versandhandel mit den Sortimenten Living, Baby und Jugend zu bedienen.

Den meisten Beschäftigten der Service- und Vertriebsgesellschaften wurde Anfang September gekündigt. Betroffen sind 249 Angestellte am Hauptsitz in Schieder-Schwalenberg und 81 an weiteren Standorten.



Auch die rund 180 Beschäftigten des PM Möbelwerks in Steinheim verloren ihre Jobs. Der Betrieb wurde zum 1. August 2007 eingestellt, die Insolvenz eröffnet.

Zu den Filetstücken des Konzerns gehören Beteiligungen an IMS in Benden, Liechtenstein, wo hochwertige Möbel produziert werden, und Schieder Europa Holding (SEH) im oberösterreichischen Burgkirchen. Beide Gruppen haben insgesamt 3 500 Beschäftigte (überwiegend in Polen) und sind, so Branchenkenner, sehr gut für die Zukunft positioniert. Mit ihrem Verkauf soll ein möglichst großer Teil des 70-Millionen-Kredits vom April 2007 getilgt werden.

Unterm Strich erwiesen sich die Bedenken der Deutschen Bank beim Kreditpoker im April 2007 als gar nicht so falsch. Goldman Sachs ließ sich damals das 70-Millionen-Darlehen „super senior“, so der Fachausdruck, besichern.

Das bedeutet, die Forderungen der amerikanischen Banker stehen an Platz eins, wenn es ans Eingemachte geht, wenn also die Sicherheiten des Konzerns zu Geld gemacht werden. Alle anderen Gläubiger sind in die zweite Reihe gerutscht und werden vermutlich hohe Verluste hinnehmen müssen. Auch die Deutsche Bank und besonders die DZ Bank. Ihre 50-Millionen-Euro-Genussscheine

sind voraussichtlich nicht mehr das Papier wert, auf dem sie stehen. Der DZ-Fonds, dem diese Papiere gehören, macht damit hohe Verluste – und mit ihnen die privaten Kapitalanleger, die in diesen Fonds des genossenschaftlichen Instituts investiert hatten.

Übrigens erwogen einige der betroffenen Banken im Juni 2007 sogar eine Klage gegen Goldman Sachs. Das Bankhaus hatte zwei Jahre zuvor die Finanzierung der Schieder-Gruppe überarbeitet.

Dabei hätten die amerikanischen Banker die Bilanzmanipulation entdecken müssen, so der Vorwurf.

Fazit: Eine große Zahl von Beschäftigten verliert ihre Jobs – oder wird sie noch verlieren. Eine Region muss ein Wirtschaftsdebakel größten Ausmaßes verkraften. Banken und Kleinanleger zahlen Geld drauf. Ein Wirtschaftsimperium stürzt in sich zusammen. Verlierer – wohin das Auge blickt.

Und das alles, weil ein paar unfähige Schieder-Manager beratungsresistent waren und die Finanz- und Wirtschaftslage eines immer weiter verschachtelten Konzerns irgendwann nicht mehr in den Griff bekamen.





„Entscheidend war, dass das Unternehmen nur auf Billigmöbel gesetzt hat.“

Johann Viefhues,
Konzernbetriebsratsvorsitzender

Worauf führst du die Insolvenz zurück?


Viefhues: Letztlich waren es wohl die gefälschten Bilanzen des Unternehmens, die uns in die Insolvenz getrieben haben. Dies war der Gipfel der unverantwortlichen Fehlleistungen des Managements. Wäre das nicht passiert, hätte es vielleicht noch eine Chance für den Konzern gegeben. Entscheidender war, dass das Unternehmen immer nur auf Billigmöbel gesetzt hat, die in Polen und sonst wo kostengünstiger produziert werden können, statt auf Qualität. Neue Modelle wurden hier zwar entwickelt, dann aber oft in Polen produziert. Aber zu den dort gezahlten Löhnen können wir hier nicht arbeiten.

Das heißt auch, mit Polen hat Schieder eine eigene Konkurrenz zu Deutschland aufgebaut?

Viefhues: Ja, wir sind immer wieder erpresst worden. Und mussten Zugeständnisse machen – beim Weihnachts- und Urlaubsgeld, auch bei der Prämie.

Und die Preispolitik generell?

Viefhues: Der Verkauf ist allerorten mit den Preisen für unsere Möbel runter gegangen. Und das Fatale daran:



Demuth hat damit auch andere Firmen kaputt gemacht, weil man hier so billig gar nicht fertigen kann. Das hat weitere Arbeitsplätze vernichtet. Mit seiner Politik hat Demuth einfach die Preise kaputt gemacht.

Welche Fehlentscheidungen siehst du noch?

Viefhues: Das Management hat es versäumt, in Deutschland rechtzeitig zu investieren. Wir hätten hier dringend neue Maschinen benötigt, die den veränderten technischen Anforderungen, wie zum Beispiel kleinere Losgrößen, entsprachen.

Wohin ist denn das Geld geflossen?

Viefhues: Genau weiß ich das auch nicht, aber ich glaube vor allem nach Polen. Möglicherweise ist auch viel Geld in Russland und China „versenkt“ worden. Schieder wollte in jedem Fall immer der Größte sein. Das hat reihenweise wirtschaftliche Fehlentscheidungen ausgelöst.

Worin liegen die Gründe für dieses verschachtelte Unternehmensgeflecht mit über 100 Firmen?

Viefhues: Man wollte sich steuerliche Vorteile erschleichen und vor allem die Mitbestimmungsrechte umgehen. Vielleicht hätten wir insgesamt konsequenter vorgehen sollen, um den Konzernbetriebsrat durchzusetzen und überall Betriebsräte wählen zu lassen. Aber wir standen immer unter Druck. Und ein „ziviler Ungehorsam“ ist vor allem davon abhängig, ob die Kollegen dahinter stehen.

Bilanzfälschungen und Kreditbetrug

Zum 1. Oktober 2004 hatte sich Rolf Demuth aus dem aktiven Geschäft verabschiedet, um sich seinen Hobbys – zum Beispiel Segeln – zu widmen. Er wollte das Geschäft – zumindest offiziell – nur noch von seinem Sessel im Beirat im Auge behalten.

Die Führung übergab Demuth einer Doppelspitze aus dem iranischstämmigen Manager Samir Jajjawi, der bereits seit April 2001 Geschäftsführer der Schieder Holding gewesen war, und Franz-Josef Golücke, zu diesem Zeitpunkt bereits seit 16 Jahren in leitender Funktion für die Schieder-Gruppe aktiv. Golücke hat sich offenbar in seiner Rolle an der Spitze des Konzerns nicht belastet und mittler-

weile bei der Paderborner Unternehmensgruppe Finke die Einkaufsleitung Möbel übernommen.

Jajjawi jedoch hatte den Ehrgeiz, als Finanzverantwortlicher mit Hilfe eines komplexen Finanzierungskonzepts die Expansionsträume von Rolf Demuth nach Russland und China zu unterstützen. Um an die dazu benötigten zusätzlichen Kredite zu kommen, entwickelt er ein Konzept, an dem eine Vielzahl von Banken, Fonds und Investoren beteiligt ist. Und das zu teilweise unverhältnismäßig hohen Zinsen. Letzten Endes häufen sich Schulden in Höhe von rund 350 Millionen Euro an, mit jährlichen Zinsen im zweistelligen Millionenbereich.


Schließlich werden zwei Jahresbilanzen manipuliert, um weitere Kredite zu bekommen. Jajjawi verteidigt diese Bilanzen bis zu seiner Verhaftung. So beziffert er für das Geschäftsjahr 2005/2006 den aktuellen Jahresumsatz des Konzerns auf rund eine Milliarde Euro, der tatsächlich bei 900 Millionen liegt.

Mehr als 280 Millionen Euro zahlen Geldgeber



aufgrund dieser geschönten Unterlagen an den Konzern, der zu diesem Zeitpunkt bereits durch und durch wesentlich mardoder ist, als es sich die meisten der Betroffenen in ihren schlimmsten Träumen ausmalen könnten. Vermutlich nur vier Personen kennen das wahre Ausmaß der Situation: Finanzchef Jajjawi und sein Vorgänger im Amt, der heute 70-jährige Heinrich Griem, sowie Controllingchef Andreas Hilbrink und natürlich der Firmengründer Rolf Demuth. Alle vier werden Anfang Juni verhaftet, ihre Wohnungen und Büros durchsucht.

Die Ermittler glauben heute, dass Jajjawi seinen Kopf für ein System hin-



hielt, das Demuth ausge-
tütelt hat. Gesellschafter-
darlehen werden in den
Bilanzen als Umsatz ver-
bucht, privates und ge-
schäftliches Vermögen
nicht mehr sauber ge-
trennt. Die Genussscheine
im Wert von 50 Millionen
Euro beispielsweise sind
eigentlich Verbindlichkei-
ten, werden aber in den
Bilanzen wie Eigenkapital
behandelt.

Anfang Dezember 2006
wird es dem Iraner Jajawi
offenbar zu „heiß“. Er
kündigt. Demuth persön-
lich übernimmt wieder
das Ruder.

Trotz aller Tricks fehlt im-
mer noch und immer wie-
der Geld in der Kasse, um
die laufenden Geschäfte
abzuwickeln. Ende März

sind es rund 70 Millionen.
Das Management verhan-
delt mit Banken über ei-
nen Überbrückungskredit.
Es meldet im April 2007
Insolvenz an, als sich die-
se Verhandlungen in die
Länge ziehen. Demuth will
sein scheinbar profitables,
aber tatsächlich wenig li-
quides Unternehmen nicht
kampflos in den Ruin trei-
ben lassen. Er spielt den
Banken den Schwarzen
Peter zu – und das geht
auf: Die Institute gewäh-
ren einen Kredit. Aufgrund
falscher Bilanzzahlen, wie
sich später herausstellt.
Sie mussten Demuth be-
kannt gewesen sein.

Zunächst aber nimmt
Demuth erneut den Hut.
Und die Banken nehmen
selbst das operative Ge-
schäft in die Hand. Ulrich




Wlecke vom Krisenberatungsunternehmen Alix Partners wird als Chef eines fünfköpfigen Interimsmanagements eingesetzt. Die Investmentbank Houlihan Lokey Howard & Zukin berät die neue Geschäftsführung.

Wlecke arbeitet mit den neu bestellten Sachverständigen von Price Waterhouse Coopers die Bilanzen durch. Sie suchen nach einer Basis für ein neues Finanzkonzept, um den Konzern wieder handlungsfähig zu machen. Und Wlecke fällt aus allen Wolken. Er entdeckt die Bilanzmanipulationen in Millionenhöhe in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren. Das hat niemand erwartet. Wlecke geht zum Staatsanwalt.

Die vier bereits genannten ehemaligen Manager des Schieder-Konzerns geraten rasch ins Fadenkreuz der Ermittler und werden festgenommen. Schon bald darauf legen zwei von ihnen weit gehende Geständnisse ab. Der ehemalige Controllingchef Andreas Hilbrink (46) wird gegen eine Kaution von 75 000 Euro, Ex-Geschäftsführer Samir Jajjawi (42) nach Zahlung von 175 000 Euro auf freien Fuß gesetzt.

Schieder-Gründer Rolf Demuth (68) und sein Ex-Finanzchef Heinrich Griem (70) bleiben in Haft. Ihnen wird vorgeworfen, die Bilanzen der vergangenen beiden Geschäftsjahre (2004/2005 um 36 Millionen, 2005/2006 um 55



Millionen) geschönt sowie zwei Quartalsberichte zum 30. Juni 2006 und 30. September 2006 um 34 und 37 Millionen Euro gefälscht zu haben. Dadurch haben sie Kredite in Höhe von 283 Millionen Euro erschlichen.

Demuth ist inzwischen nach einem Schuldeingeständnis gegen eine Kaution von 400 000 Euro aus der Untersuchungshaft entlassen worden.


Überschuldung: 60 Millionen Euro

„Es handelt sich um keine isolierten Einzelfälle, sondern um ein System“, resümiert Interimsgeschäftsführer Ulrich Wlecke. „Jetzt ist das Unternehmen überschuldet.“

Insgesamt belaufen sich die Finanzschulden auf über 350 Millionen Euro.“

Je genauer die Revisoren hinschauen, umso mehr faule Stellen am „Big Apple“ Schieder entdecken sie. Zusammengekommen ergibt sich ein Puzzle aus vielen kleineren und größeren Versatzstücken.

Nachdem zum Beispiel die deutschen Banken dem Konzern den Geldhahn abgedreht hatten, suchte Schieder nach Geldgebern in Großbritannien. Mehrere Formen von Bilanzfälschungen sollen eingesetzt worden sein, um den kriselnden Möbelriesen auf dem britischen Finanzmarkt kreditwürdig zu machen.



So bekamen bei Reklamationen Händler zwar vom Vertrieb eine Gutschrift für den betroffenen Kunden. Doch das Ergebnis in der Bilanz wurde damit nicht belastet. Auch Forderungsausfälle – weil beispielsweise Kunden Pleite gingen – wurden nicht in die Bilanz aufgenommen.

Oder zum 40-jährigen Jubiläum wurden Kunden aufgefordert, einen „Rabatt“ zu spenden. Dieser angeblich von den Lieferanten eingeforderte „Sonderrabatt“ wurde als Forderung gebucht, um damit mehr Gewinn auszuweisen.

Oder es wurden Lager vorräte in Polen überbewertet – teilweise um das

Dreifache. Zumindest das hätte kritischen Wirtschaftsprüfern auffallen müssen. Denn eine Halle, die so groß ist, dass sie Möbel in dieser Menge aufnehmen kann, gibt es in Polen nicht.

Diese Unregelmäßigkeiten wurden aber selbst von den Experten der KPMG nicht entdeckt. Die KPMG ist ein internationales Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen, dessen Name aus den Initialen seiner Gründer besteht: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler. Diese im Allgemeinen erfahrenen Wirtschaftsfachleute erteilten beispielsweise der Schieder-Bilanz von 2004/2005 ihren uneingeschränkten Bestätigungsvermerk.



„Wir hätten gemeinsam stärker in die Öffentlichkeit gehen müssen.“

Jürgen Berghahn,
Betriebsratsvorsitzender Werk Steinheim

War die Schieder-Krise absehbar?


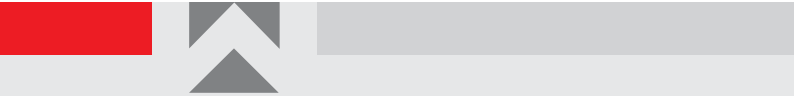
Berghahn: Seit 2005 lief vieles aus dem Ruder. Die Kapitalnot wurde immer offensichtlicher. Die Verbindlichkeiten türmten sich zu gigantischen Summen auf. Die Holding mischte sich bei uns überall ein. Produktionsausfälle durch Materialmangel waren an der Tagesordnung und wurden nie nachgearbeitet.

Versuchte das Management gegenzusteuern?

Berghahn: Wir sollten an die Parole glauben, „der Westen liegt im Osten“. Produktion wurde ins Ausland verlagert. Dort ist investiert worden – mit Geld, das aus einzelnen Firmen hier abgezogen wurde. Hier hat Schieder dann nicht mehr investiert.

Wie ist das bezahlt worden?

Berghahn: Zum Beispiel mit dem Urlaubs- und Weihnachtsgeld unserer Kollegen, mit dem Abbau der Prämien. Allein zwischen 2005 und 2006 ergaben sich für den Einzelnen Lohneinbußen von rund 6 500 Euro Brutto im Jahr. Und damit einher ging der Arbeitsplatzabbau: von einst 400 auf rund 180 Beschäftigte. Das betrifft nur Steinheim. Zusätzlich wurden zwei Millio-



nen Euro pro Jahr durch dubiose Verträge aus dem Unternehmen gezogen.

Und Schieder in Deutschland insgesamt?

Berghahn: Das waren früher rund 4 500 Beschäftigte – zum Schluss jetzt 1 200 bis 1 300. Und die haben letztlich alle die Krise teuer bezahlt. Jeder PM-Mitarbeiter hat in zwölf Jahren auf rund 83 000 Euro verzichtet, also dreieinhalb Jahre umsonst gearbeitet. Zwei „Euro-Gräber“ in Russland und Investitionen in Asien sind damit finanziert worden.

Was war der Grund für das immense Firmengeflecht?

Berghahn: Nach außen Undurchsichtigkeit verursachen. Und eine Vielzahl von Geschäftsführern zu Mitwissern, Mittätern und Beteiligten machen. Das waren etwa 200 Geschäftsführer mit Firmenwagen und Sekretärin. Manche Gesellschaften hatten überhaupt keine Existenzberechtigung und waren nur dazu da, Geld aus den anderen Firmen zu ziehen.

Warum konnten Betriebsräte und IG Metall nicht nachdrücklicher gegenhalten?

Berghahn: Wir hatten nie einen richtigen Konzernbetriebsrat. Untereinander klappte die Kommunikation zwischen den Betriebsräten nicht optimal. Und so konnte sich die IG Metall auch kein umfassendes Bild von der Lage des Konzerns machen. Wir hätten gemeinsam stärker in die Öffentlichkeit gehen müssen. Das hätte Demuth zusetzen können.

Das Sanierungskonzept – „Guter Rat“ ist teuer


Inzwischen haben die Insolvenzverwalter ein Sanierungskonzept für das Stammwerk des maroden Möbelriesen Schieder vorgelegt, das die IG Metall scharf kritisiert. Kernpunkt dieses Konzepts ist es, die Einkommen unterm Strich um 30 Prozent zu senken. „Das ist brutal“, sagt der Erste Bevollmächtigte der IG Metall Detmold, Reinhard Seiler. Insolvenzverwalter Klaus Pannen hält dagegen: „Wir verhandeln nicht als brutale Arbeitgeber, sondern verteilen das, was da ist.“

Beim Verteilen wird allerdings auch sorgfältig darauf geachtet, dass die Berater nicht zu kurz kommen. Grob geschätzt lag ihr Honorarvolumen allein für den Zeitraum von Ende

März bis Mitte Mai 2007 bei 1 bis 1,3 Millionen Euro zuzüglich Nebenkosten.

Interimschef der Holding ist Managing Director Ulrich Wlecke von AlixPartners in Düsseldorf. Das Interimsmanagement in Unternehmen wie Schieder, die aufgrund massiver Managementfehler in die Insolvenz geschlittert sind und neu organisiert werden müssen, gehört zu den Kernkompetenzen von AlixPartners, eines internationalen Consulting-Unternehmens aus Detroit in den USA.

Schon Ende 2006 sehen saftige Honorarverträge für Beratungsleistungen 650 bis 725 Euro pro Stunde für den Managing Director von AlixPartners



vor. Maximal zehn Stunden werden pro Tag berechnet, Hotel- und andere Kosten kommen selbstverständlich hinzu.

Zunächst erhielt AlixPartners eine Anzahlung von 250 000 Euro, die schrittweise abgerechnet wurde. Für Leistungen vom 14. bis 27. Mai 2007 summiert sich die Abrechnung dann auf 523 965,00 Euro zuzüglich 52 396,50 Nebenkosten. Außerdem kassiert die Unternehmensberatung FMC, die von den Insolvenzberatern eingesetzt wurde, pro Monat 240 000 Euro an Honoraren. So kann man an einer Krise ganz ordentlich verdienen.

Für das Geschäftsjahr 2008/2009 peilt der In-


solvenzverwalter für die Schieder Erlöse – vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – von 59 Millionen Euro an. Die Aussichten seien nach wie vor positiv. Dabei geht er davon aus, dass der Umsatz von zuletzt 762 Millionen Euro zunächst auf 629 Millionen Euro (2008/2009) sinken wird, um dann im Jahr 2009/2010 wieder auf 688 Millionen Euro zu steigen.

Der Sanierungsplan im Überblick

Der Sanierungsplan der Insolvenzverwalter um Sven-Holger Undritz umfasst folgende Eckpunkte:

- Die Gläubiger sollen auf 180 Millionen Euro verzichten.

- Weitere 100 Millionen Euro sollen durch Rangrücktritt zurückgestellt werden.
- Erforderlich ist dennoch „frisches“ Geld in Höhe von 120 Millionen Euro.
- 13 Gesellschaften, so der Insolvenzverwalter, sind für einen Verlust von 26 Millionen Euro verantwortlich. Die größten Minusmacher: das PM Möbelwerk Steinheim (6,6 Millionen) und die Schieder Möbelwerke (4,4 Millionen) sowie einige polnische und deutsche Produktions- und Vertriebsgesellschaften.
- Geschlossen werden beziehungsweise wurden bereits im Kastenmöbelbereich: PM Steinheim, MMI CHC Spolka, MMI Logo Ilawa und Alpina sowie im Polstermöbelbereich: Begana, Tapicernia Gniewk, Nova „E“ und VIVA Storkow. Kommt es zu all diesen Schließungen, verlieren 2135 Menschen ihre Jobs.
- Für das Stammwerk sieht das Konzept neben Stellenstreichungen Einbußen beim Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie längere Arbeitszeiten vor: Die Wochenarbeitszeit soll – ohne Lohnausgleich – von 33 auf bis zu 40 Stunden steigen. Die Prämie – durchschnittlich 2,20 Euro pro Stunde – soll komplett entfallen. Vorge-



sehen sind 130 Entlassungen.

- Insgesamt 24 Werke in Deutschland, Polen, Italien und Bosnien sollen im Schieder-Konzern verbleiben.
- Im Verkaufsbereich will der Insolvenzverwalter vier Gesellschaften schließen: Pronight, Collection E, VIVA und IBC. 136 Mitarbeiter – darunter 103 in Deutschland – verlieren damit ihren Arbeitsplatz.
- Nicht zum Kerngeschäft gehörende Gesellschaften sollen verkauft werden. Das betrifft Immobilien- sowie Groß- und Einzelhandelsgesellschaften.
- Durch einen zentralisierten Materialeinkauf, eine schlankere

Produktion mit optimierten Abläufen und weiterem Personalabbau sowie eine schlankere Verwaltungsorganisation sollen weitere Kosten gespart werden.

Teile des Vertriebs sollten an die weiterhin aktiven Betriebe gehen, so die Insolvenzverwalterin für die Vertriebe, Sylvia Fiebig.

Die IG Metall hält dagegen

Die IG Metall kritisiert die Hedgefonds Goldman Sachs und Cheney Capital sowie das Beratungsunternehmen AlixPartners. Die Insolvenzanträge offenbaren schonungslos, wie Produktionsunterneh-

men und die angeschlossenen Vertriebe geschädigt und damit die Arbeitsplätze in Mitleidschaft gezogen werden. AlixPartners hat nicht im Interesse der Unternehmen agiert, sondern ausschließlich im Sinne der Hedgefonds.

Ende 2007 waren die Perspektiven von Schieder und damit die der Arbeitsplätze schlechter als zum Zeitpunkt der ersten Insolvenz (April 2007). Ob in den letzten Wochen tatsächlich mit möglichen Investoren verhandelt wurde, bleibt wohl im Nirwana. Jedenfalls wurden Betriebsräte und IG Metall nie über mögliche Investoren und die Verhandlungen mit ihnen informiert.



Für die IG Metall steht fest:

- Es wurde Zeit verschwendet.
- Weitere Marktanteile und damit weitere Kunden gingen dadurch verloren.
- Auf Stornierungen von Kunden wurde nicht reagiert.
- Ausstellungsfläche in Möbelhäusern ging verloren.

- An Fortführungskonzepten wurde nicht gearbeitet.
- Die Finanzkraft wurde nicht gestärkt, sondern geschwächt.


IG Metall und Betriebsräte haben immer wieder eingefordert, den Markt zu analysieren und die Auftragslage zu verbessern. Stattdessen konzentrierte sich AlixPartners auf Finanztransaktionen. Aber statt die Finanzkraft zu erhöhen, wurde Kapital geschwächt – zu Lasten der Schieder-Unternehmen und zum Vorteil der Hedgefonds.

AlixPartners und weitere Berater kassierten Honorare in Millionenhöhe. Gleichzeitig entzogen sie den Schieder-Unternehmen

Vermögenswerte, indem zum Beispiel Maschinen verpfändet wurden. So wurden anlässlich des Überbrückungskredits nach dem ersten Insolvenzantrag im April 2007 die Produktionsanlagen mit einem großen Aufkleber versehen, der den Eigentumsvorbehalt der Bank of New York dokumentiert.

Die Arbeitsplätze bei Schieder sind also nicht nur durch die Fehler der alten Konzernführung, sondern auch durch die Berater aufs Spiel gesetzt worden.

Die Insolvenzverwalter finden damit bereits geschwächte Betriebe und gelähmte Vertriebe vor – also die denkbar schlech-



testen Startbedingungen für einen Neuanfang. Ein Ausgleich kann nur geschaffen werden, wenn sowohl die Lieferanten als auch die Abnehmer weiter zum Unternehmen und seinen Produkten stehen. Deshalb haben Betriebsräte und IG Metall die Beschäftigten aufgerufen, trotz Lohnrückstand die Produktion aufrecht zu erhalten.

Auch die Vertriebe werden nur eine Überlebenschance haben, wenn die Produktionsbetriebe wieder flott gemacht werden können. Sonst droht ein großer Arbeitsplatzverlust – nicht nur in den Schieder-Betrieben, sondern auch bei Zulieferern, Dienstleistern und Abnehmern.

Auf dem Schieder-Gelände wurde bereits Anfang Juli 2007 ein Bürgerbüro eingerichtet, das Schieder-Mitarbeiter, aber auch Angestellte anderer insolventer Betriebe in Lippe beraten soll. Im Vordergrund stehen die Fragen des alltäglichen Lebens, wenn der Arbeitsplatz in Gefahr ist: Können Kinder BAföG bekommen? Was passiert mit dem Baudarlehen? Was ist eine Transfergesellschaft? Wie geht es weiter? Muss ich mich arbeitssuchend melden? Solche Fragen beantworten hier IG Metall sowie Fachleute der Arbeitsagentur und des Kreises Lippe.


Für den Import-Spezialisten für Wohn- und Speisezimmer aus Osteuropa



und Asien, die MCA Möbel-Agentur GmbH, wurde bereits Ende Juli 2007 eine Auffanglösung realisiert. Die bisherigen und neuen Geschäftsführer – Ulrich Heitmann und Christian Chemnitz – sind zusammen mit der Firma Kerkhoff International Gesellschafter der neuen MCA furniture GmbH. Sie konnte den überwiegenden Teil der bisherigen

Beschäftigten aufgrund eines Erwerberkonzepts übernehmen. Alle nicht übernommenen Mitarbeiter/-innen erhielten die Möglichkeit, für maximal ein halbes Jahr in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft („BQG“) zu wechseln.

Die 178 Beschäftigten im Steinheimer PM-Möbelwerk, das schon einmal 2005 vor der Pleite stand, hatten weniger Glück. Sie verloren alle ihre Jobs, als ihr Unternehmen als eines der ersten zum 1. August 2007 geschlossen wurde. Schon im Frühjahr 2007 war hier Kurzarbeit eingeführt worden. Seit Beginn der Krise im Jahr 2005 hatten die Beschäftigten insgesamt auf rund 1,6 Millionen Euro im Jahr




verzichtet in der Hoffnung, ihren Standort und die Arbeitsplätze zu sichern.

Bereits im Oktober 2006 sollte eine 4,5 Millionen Euro teure IMA-Maschinenstraße geliefert werden. Sie kam aber nie an, sondern wurde vom Unternehmen in einer Fabrikhalle in Barntrup eingelagert, weil die Belegschaft sich weigerte, auf weiteren Lohn zu verzichten. „Die Anlage ist bereits mit unserem bisherigen Lohnverzicht bezahlt worden“, so Betriebsratschef Jürgen Berghahn.

Für die Beschäftigten gab es nicht mal eine Auffanggesellschaft. Am Freitag, dem 13. Juli 2007, wurde

die Belegschaft darüber in einer Betriebsversammlung informiert. Laut Insolvenzverwalter wäre eine Auffanggesellschaft nur für vier Monate möglich gewesen – und das bei maximal 70 Prozent des vorigen Gehalts. Das war aber dem Steinhheimer Betriebsrat zu wenig. Als der Insolvenzverwalter das Ergebnis verkündete, erntete er im Saal zum Teil wütende Reaktionen. Als die PM-Mitarbeiter dann noch ihre Arbeitslosmeldungen ausfüllen mussten, gab es auch Tränen.

Die 58 Mitarbeiter des VIVA Polstermöbelwerks im brandenburgischen Storkow arbeiteten schon seit März 2007 in Kurzarbeit und warteten im Mai




und Juni vergeblich auf ihren Lohn. 60 Jahre lang wurden in diesem Werk Polstergarnituren gefertigt – nun sieht es ganz danach aus, als könne es damit vorbei sein. Die Insolvenzverwalterin Bettina Schmudde, eine Mitarbeiterin von Undritz, suchte noch Ende August nach einem Investor. Zwischenzeitlich wurde ein Teil der Arbeitsplätze durch den Zusammenschluss mit dem Vertrieb des Unternehmens Bega-na erhalten.

Mitte August 2007 gaben die Insolvenzverwalter bekannt, dass die Schieder Service- und Beteiligungs GmbH (SSB) sowie zahlreiche Vertriebsgesellschaften der Schieder-Gruppe am Standort

Schieder-Schwalenberg und an weiteren Standorten ihren Betrieb nicht langfristig fortsetzen werden. Übergreifende Funktionen wie Gebäudeunterhalt, Messebau und weitere zentrale Dienste sowie große Teile des Vertriebs würden nun von den Gruppengesellschaften nicht mehr benötigt.

Den meisten Mitarbeitern wurde mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens für diese Teile des Konzerns Anfang September gekündigt. Damit verloren weitere 249 Angestellte diverser Service- und Vertriebsgesellschaften am Hauptsitz in Schieder-Schwalenberg sowie 81 an weiteren Standorten ihren Arbeitsplatz. Für sie sei eine Transfergesellschaft ge-




plant. 30 Angestellte bleiben zunächst beschäftigt, um die Insolvenz abzuwickeln und die IT-Infrastruktur aufrecht zu erhalten.

Zwei erfolgreiche Tochterunternehmen, die SEH (Schieder Europa Holding) in Burgkirchen, Österreich, und die IMS (Internationale Möbelselection) mit Sitz in Benden/Liechtenstein, sind rechtlich getrennte Unternehmen, werden allerdings operativ zum Teil von IMS geführt.

Beide Firmen sind gesund und profitabel und agierten unabhängig vom Stammhaus. Allerdings wurden sie dort als Sicherheit für Kredite eingesetzt und gerieten so in die Insolvenzmasse.

Beide Schieder-Töchter sollten bis Ende September 2007 gemeinsam verkauft werden, denn ihre Marktpositionen ergänzen sich gut: Die IMS AG produziert in vier polnischen Werken Polstermöbel und bedient schwerpunktmäßig den Schweizer Markt. Zusätzlich wird zurzeit der Vertrieb in Deutschland verstärkt. Die SEH fertigt in drei Werken in Polen Kastmöbel, die vor allem in Österreich verkauft werden.

Die Schiedertöchter IMS (Liechtenstein), SEH (Österreich) und BFM (Polen), die als Ertragsperlen des insolventen Möbelherstellers Schieder gelten, sind vom deutsch-amerikanischen Investor und Kunstmäzen Nicolas Berggruen aufgekauft



worden. Die 1986 gegründete Berggruen Holdings Ltd. (New York) könnte damit insgesamt 3 600 Arbeitsplätze retten.

Die Sanierer sagen, der Konzern werde nicht zerschlagen, sondern in Einzelteilen verkauft, um das Geschäft so umfassend wie möglich fortzuführen. Egal wie man es nennt, der Konzern wird de facto doch zerschlagen. Tausenden Menschen droht Arbeitslosigkeit. Nur mit funktionierenden kollektiven Interessenvertretungen gibt es realistische Chancen für Sozialpläne, Sozialtarifverträge bzw. Transfergesellschaften.

Das trifft auf die Schieder Möbelwerke mit einem Organisationsgrad von

mehr als 75 Prozent zu. Dort hat es die IG Metall geschafft, noch rund 250 Arbeitsplätze in der Produktion und 60 in einer Vertriebs- und Servicegesellschaft als einhundertprozentige Tochtergesellschaft der Schieder Möbelwerke zu erhalten.

Rund 75 von 128 gekündigten Arbeitnehmern wechselten in eine Transfergesellschaft. Sie wird vorerst unter der Regie des Insolvenzverwalters am Standort Schieder fortgeführt. Das ist dann neben Begana/Viva mit rund 50 Beschäftigten der „traurige Rest“ des Schieder-Imperiums in Deutschland. Wie viele Arbeitsplätze in Polen oder anderswo vernichtet wurden bleibt weiter unklar.



„Die Arbeitsplätze sind nicht nur durch die Fehler der alten Konzernführung, sondern auch durch die Berater aufs Spiel gesetzt worden.“

Reinhard Seiler,

1. Bevollmächtigter der
IG Metall Detmold

Was ist aus Sicht der Beschäftigten und der IG Metall dem Schieder-Konzern vor allem vorzuwerfen?


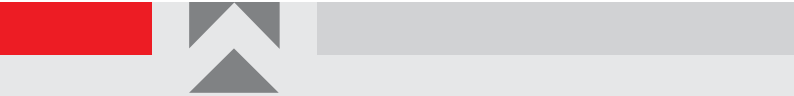
Seiler: In Deutschland ist in den letzten Jahren nichts getan worden, um Arbeitsplätze und den Standort zu sichern. Hier ist nicht mehr investiert worden. Investitionen sind ins Ausland geflossen. Bezahlt haben das zum großen Teil unsere Kolleginnen und Kollegen, die immer wieder erpresst wurden, auf Einkommen und Arbeitsplätze zu verzichten. Die Beschäftigten fühlen sich betrogen.

War nicht absehbar, was sich bei Schieder entwickelt?

Seiler: Wir hatten natürlich Befürchtungen. Deshalb haben wir in den letzten sechs Jahren fünf Tarifverträge zur Standort- und Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Aber das ganze Ausmaß der Krise war für uns nicht zu erfassen. Von den Finanztransaktionen und den Bilanzfälschungen hatten wir keine Ahnung.

Was haben die „Heuschrecken“, die bei Schieder eingestiegen sind, angerichtet?

Seiler: Es wurde alles nur schlimmer. Sie haben allein im Interesse der Geldgeber gehandelt, damit die an



der Krise verdienen. Die Arbeitsplätze bei Schieder sind nicht nur durch die Fehler der alten Konzernführung, sondern auch durch die Berater aufs Spiel gesetzt worden. Das heißt, ein Durchstarten ist damit erheblich erschwert und letztlich sogar verhindert worden.

Wie konnte die IG Metall nach der Insolvenz helfen?

Seiler: Wir haben alles daran gesetzt, mit der Insolvenzverwaltung die Produktion aufrecht zu erhalten und mit dem Kreis Lippe und der Arbeitsagentur die Bedingungen für eine Transfergesellschaft zu schaffen. Mit der Insolvenzverwaltung haben wir darüber verhandelt, dass der Produktionsbetrieb nicht geschlossen wird. Alle anderen Betriebe wurden zwischenzeitlich geschlossen.

War der Kampf der IG Metall nach der Schieder-Insolvenz nun gänzlich erfolglos?

Seiler: Nein. Es konnten doch noch zahlreiche Arbeitsplätze erhalten werden. Zum Beispiel rund 310 bei den Schieder-Möbelwerken, wo die IG Metall einen Organisationsgrad von über 75 Prozent hat. Eine Transfergesellschaft konnte gegründet, Sozialpläne und Sozialtarifverträge abgeschlossen werden. In den Betrieben mit Betriebsrat, in denen wir die Schließung nicht verhindern konnten, haben wir zumindest erreicht, betriebsbedingte Kündigungen hinauszuzögern. Es war also gut, sich zu wehren und zu engagieren.

Der Kampf um einen Konzernbetriebsrat

115 Unternehmen, die mehr oder weniger unkoordiniert nebeneinander agieren, in denen die Beschäftigten gegeneinander ausgespielt, Gewinne und Verluste hin- und hergeschoben, erfolgreiche Betriebe geschröpft und weniger erfolgreiche nicht planvoll gestärkt werden – das schreit danach, dass sich zumindest die Beschäftigten koordinieren. Denn wie sonst sollten sie sich gegen Willkür wehren?

Seit Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre kämpfen deshalb die Betriebsräte verschiedener Schieder-Firmen gemeinsam mit der damaligen GHK dafür, einen Konzernbetriebsrat installieren zu können.

Von Seiten der Unternehmensleitung heißt es immer nur: Nein, hier handelt es sich um eine Gruppe. Sie leugnet hartnäckig, dass Schieder ein





Konzern ist. Denn dann wäre das Unternehmen verpflichtet, einen Konzernbetriebsrat zu erlauben und diesen über seine wirtschaftliche Situation zu informieren. Um das zu verhindern, zettelt das Management einen Rechtsstreit nach dem anderen an.

Das Aktionsmuster des Managements ist ziemlich durchsichtig: Immer wieder werden Betriebs-

teile neu zusammgelegt oder wieder auseinandergerupft. Fast jeder Produktionsteil ist ein eigenes Unternehmen. Und bei jeder dieser Aufspaltungen versucht das Unternehmen, aus der Tarifbindung auszuweichen.

Die Betriebsräte wollen einen Konzernbetriebsrat bilden, um

- bei den immer undurchsichtigeren Ver-

schachtelungen noch die Übersicht zu behalten – oder endlich zu erlangen –,

- die Gegenwehr der Beschäftigten zu koordinieren und zu stärken,
- die zunehmend unübersichtlicheren Probleme gemeinsam zu erörtern und
- Strategien betriebsübergreifend abzustimmen.

Denn was immer die Konzernleitung behauptet, für die GHK – und später die IG Metall – sowie die Betriebsräte ist es ganz offensichtlich: Schieder ist schon lange ein Konzern und ein Global Player. Und wenn einzelne Betriebsteile beispielsweise nach Osteuropa verlagert werden sollen, kann nur

ein Konzernbetriebsrat die dadurch entstehenden Probleme bereits im Vorfeld angehen.

In diesem Bewusstsein setzen sich die mit der IG Metall fusionierte GHK und die einzelnen Betriebsräte für einen Konzernbetriebsrat ein. Damals verhindert das Arbeitsgericht in Hamm diesen Schritt. Es gibt dem Arbeitgeber Recht. Der behauptet, alle Unternehmen der „Gruppe“ seien selbstständig. Deshalb



brauche es keine gemeinsame Arbeitnehmervertretung.


GHK, IG Metall und die Betriebsräte halten dieses Urteil für absurd. Denn die Realitäten im Konzern sehen völlig anders aus. Dort können die Betriebsräte ihre Angelegenheiten nicht mehr allein regeln. Und das betrifft alle Standorte.

Nach diesem lebensfremden Urteil waren die Betriebsräte der einzelnen Schieder-Unternehmen

darauf angewiesen, sich untereinander telefonisch und per Fax auszutauschen, auf dem Laufenden zu halten und gegebenenfalls die eine oder andere Aktivität zu koordinieren. Aber das kann einen Konzernbetriebsrat nicht ersetzen. Der Kampf um das gemeinsame Gremium ging weiter.

Schließlich war das Management bereit, sich auf Druck der Gewerkschaft und der Betriebsräte zu einem „Kompromiss“ herabzulassen. Man könne sich, so wurde signalisiert, mit dem Gedanken an einen „Koordinierungsrat“ anfreunden. In diesem Konstrukt sollten dann allerdings beispielsweise nur Betriebsräte aus Teilbereichen





zusammenarbeiten. Aber so ein „Entgegenkommen“ lässt sich das Management erst entlocken, wenn es „brennt“.

Doch das war für die IG Metall keine akzeptable und praktikable Lösung. Es war nicht mehr als ein Feigenblatt. Es fehlte dafür jede rechtliche Grundlage. Dieser „Rat“ wäre bestenfalls geduldet gewesen. Und er wäre überhaupt keine Alternative zu einem Konzernbetriebsrat auf betriebsverfassungsrechtlicher Basis, der den Beschäftigten mehr Sicherheit bieten könnte. IG Metall und Betriebsräte lehnten ab.

Stattdessen wird die Gründung eines Konzernbe-

triebsrats auch 2001 wiederholt aufgegriffen. Auch diese Gründung blieb bis zur Insolvenz in Rechtsstreitigkeiten stecken.

Immer wieder hatte Schieder rote Zahlen einzelner Unternehmen vorgelegt, um der IG Metall und dem Betriebsrat einen Tarifvertrag zur Standortsicherung abzupressen. So beispielsweise Anfang Juni 2003 bei der Schieder-Möbel Wortmann GmbH in Schieder-Schwalenberg.

Ein Konzernbetriebsrat wäre in der Lage gewesen nachzuvollziehen, ob und in welchem Ausmaß Gewinne und Verluste innerhalb des Konzerns hin- und hergeschoben wurden.



Dokumente

– INTERN –
SCHIEDER MÖBEL HOLDING GmbH

20.03.2007

Liebe Mitarbeiterinnen,
liebe Mitarbeiter,

vielleicht haben Sie gestern Berichte über die Schieder-Gruppe im WDR gehört oder gesehen. Vermutlich haben Sie die Artikel über unser Unternehmen in den jüngsten Ausgaben der lokalen Zeitungen gelesen. Und ganz sicher fragen Sie sich nun, inwieweit die Medienberichterstattung korrekt ist und was die Darstellungen für unser Unternehmen bedeuten. Diese Fragen möchten wir Ihnen gern auf diesem Wege persönlich beantworten.

Lassen Sie uns eines vorweg nehmen: Die Schieder-Gruppe ist ein profitables Unternehmen. Wir haben noch nie in unserer Geschichte rote Zahlen geschrieben. In unserer Branche sind wir einer der stärksten und am besten aufgestellten Anbieter. Unser operatives Geschäft ist allerdings unvorhersehbar hoch belastet durch Preissteigerungen für Rohstoffe. Wir sind dabei, diese Preisschleigerungen an den Markt weiter zu geben. Wir verfügen über eine sehr ordentliche Auftragslage. Die Mehrwertsteuererhöhung hat bislang nicht zu einer grundlegenden Änderung dieser Situation geführt. Für die kommenden Jahre gehen wir von steigenden Umsätzen und einer Verbesserung der Ergebnisse aus.

Wir müssen derzeit intensiv daran arbeiten, uns für zukünftige Herausforderungen zu rüsten. Zu diesem Zweck untersuchen wir gegenwärtig gemeinsam mit Experten sowohl das operative Geschäft als auch die Finanzierungsstruktur unseres Unternehmens im Hinblick auf eine Optimierung.

Derzeit überarbeiten wir unsere kurz- und mittelfristigen Business-Pläne sowie unsere Geschäftsstrategie. Das daraus resultierende Zukunftskonzept liegt uns voraussichtlich Ende Mai vor. Parallel dazu setzen wir die seit längerem laufenden Gespräche mit den Finanzierungspartnern unserer Gruppe über eine Neugestaltung der Fremdfinanzierung fort. Von diesen konstruktiv verlaufenden Gesprächen erhoffen wir uns eine dauerhafte Entlastung bei den Finanzierungskosten.

Wir sind sehr zuversichtlich, aus dem beschriebenen, umfassenden strategischen Optimierungsprozess gestärkt hervorzugehen und dann für eine langfristig erfolgreiche Zukunft sehr gut aufgestellt zu sein.

Sollten Sie weitere Fragen haben, zögern Sie bitte nicht, uns oder Ihre Führungskräfte direkt anzusprechen. Soweit möglich beantworten wir sie gern.

Mit herzlichen Grüßen

Rolf Demuth

Franz-Josef Golüke

An
Herrn Reinhard Seiler
1. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Detmold
Gutenbergstraße 2
32756 Detmold

Schieder, 15.06.2007

Sehr geehrter Herr Seiler,

wir möchten Sie hiermit darüber informieren, dass die Schieder Möbel Holding GmbH heute Nachmittag beim Amtsgericht Detmold Antrag auf Insolvenz gestellt hat.

Die intensiven Verhandlungen der letzten zweieinhalb Wochen mit Kreditgebern und potenziellen Investoren zur Abwendung der Überschuldung und Illiquidität sind gescheitert. Damit ist die Geschäftsführung der Schieder Möbel Holding GmbH verpflichtet, unverzüglich einen Insolvenzantrag zu stellen.

Die profitablen Tochtergesellschaften der Schieder Möbel GmbH in der Schweiz, Liechtenstein, Italien und Bosnien-Herzegowina sind von dem heute gestellten Insolvenzantrag nicht betroffen. Diese sind seit vielen Jahren operativ und finanziell von Schieder Möbel Holding GmbH unabhängig.

Wir haben in den vergangenen Wochen alles dafür getan, mit den Kreditgebern und Gläubigern zu einer Einigung zu gelangen, um eine Insolvenz zu verhindern. Wir bedauern, diesen Schritt nun gehen zu müssen, möchten uns jedoch zugleich bei Ihnen für Ihre Unterstützung bedanken und hoffen, dass Sie auch weiterhin zu Schieder halten werden.

Das Schieder Management ist nun bemüht, gemeinsam mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter, eine langfristige Lösung für die Unternehmensgruppe zu finden. Zunächst geht es jetzt darum, den Betrieb aufrechtzuerhalten, die vorhandenen Aufträge zu produzieren und auszuliefern.

Falls Sie noch Fragen haben, stehen wir gerne für Auskünfte bereit.

Mit freundlichem Gruß

Schieder Möbel Holding GmbH

Gerl-Peter Mackelburger Dr. Ulrich Wiecke

Entwurf

Vereinbarung über die Bildung von Betriebsräteausschüssen in der Schieder-Möbel-Gruppe zwischen

der

und

der IG Metall

vertreten durch den Vorstand

Es wird folgende Vereinbarung geschlossen:

1. Für die Unternehmen der Schieder Möbel-Gruppe werden zwei gemeinsame Betriebsräteausschüsse gebildet. Ein Ausschuss wird für die Division Kastenmöbel, Logistik und Zulieferunternehmen gebildet. Ein weiterer Ausschuss wird für die Polstermöbeldivision gebildet.
2. Die Rechtsstellung der gemeinsamen Betriebsräteausschüsse und seiner Mitglieder richtet sich nach §§ 54 bis 59 und 106 bis 109 BetrVG. Die Zusammensetzung der gemeinsamen Betriebsräteausschüsse erfolgt nach § 55 BetrVG.
3. Soweit die gemeinsamen Betriebsräteausschüsse gemäß Ziffer 2 dieser Vereinbarung die Rechte eines Wirtschaftsausschusses gemäß §§ 106 bis 109 BetrVG wahrnehmen, erfolgt dieses zur Information über und zur Erläuterung und Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten, die von der Schieder-Möbel-Gruppe wahrgenommen werden beziehungsweise die Unternehmensgruppe betreffen.
4. Die Rechtsstellung der in den einzelnen Unternehmen der Unternehmensgruppe zu bildenden beziehungsweise gebildeten Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte und Wirtschaftsausschüsse bleibt unberührt.
5. Der jeweilige Betriebsräteausschuss führt mindestens zweimal im Jahr eine Sitzung durch, und zwar im ersten Halbjahr zur Erläuterung der Jahresabschlüsse der Unternehmen und im zweiten Halbjahr zur Erläuterung der Budgetansätze für das Folgejahr sowie zweimal, um über sonstige Entwicklungen der Divisionen informiert zu werden.
6. Dem jeweiligen Betriebsräteausschuss stehen pro Jahr zwei mal drei Tage Weiterbildung zur Qualifizierung in Fragen die der Betriebsräteausschuss für erforderlich hält, zu. Die Organisation der Bildungsmaßnahmen legt der Betriebsräteausschuss fest. Darüber hinaus führen die beiden Betriebsräteausschüsse mindestens eine gemeinsame Bildungsmaßnahme gemäß § 37/6 BetrVG im Jahr durch. Die Kosten trägt der jeweilige entsendende Betrieb.
7. Die Vereinbarung tritt am in Kraft und gilt längstens für die Dauer des Nichtbestehens eines Konzernbetriebsrates. Darüber hinaus kann die Vereinbarung mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende des Kalenderjahres, erstmals zum 31.12., schriftlich gekündigt werden.

Schieder-Schwalenberg

Schieder-Möbel-Gruppe

Industriegewerkschaft Metall
für die Bundesrepublik Deutschland
Im Auftrag IG Metall Verwaltungsstelle Detmold



Produkt-Nr.: 11886-18629