

Gernot Mühge, Kathrin Filipiak, Luisa Peters:

Transferberatung im Netzwerk.

Implementation, Ansatz und Wirksamkeit der Transfergesellschaften in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten

Schriftenreihe Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik,

herausgegeben vom Helex Institut, Band 1,

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2016, 162 S.,

ISBN 978-3-95710-074-0 (print), € 22.80, ISBN 978-3-95710-174-7 (e-book pdf), € 19.99

Die Größe und hohe Variabilität von Unternehmenskrisen im Einzelhandel stellt die Akteure bei der Implementation von Transfermaßnahmen regelmäßig vor große Herausforderungen, sei es durch die hohe Anzahl an Beschäftigten oder eine oftmals komplexe räumliche Struktur der Betriebsstätten. Dabei fehlt es den Akteuren – Betriebsräten, Arbeitgebern/Insolvenzverwaltern, Trägern von Transfermaßnahmen und anderen – vielfach an Vorerfahrungen und Orientierungsmöglichkeiten.

Aus Basis eines qualitativen und quantitativen Forschungsprojekts analysieren die Autor_innen die Transfergesellschaften zur Insolvenz der Praktiker-Baumarktketten, die von einem Netzwerk verschiedener Transferträger durchgeführt worden sind. Die Studie untersucht die Implementation und Organisation des Beschäftigentransfers für mehrere Tausend Beschäftigte sowie die Beratungsarbeit und ihre arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit.

Schlüsselwörter: Empirische Arbeitsmarktforschung, Unternehmensrestrukturierung, Personalabbau, Transfergesellschaft, Einzelhandel

Die Autor_innen

Gernot Mühge, Jahrgang 1970, ist Sozialwissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter am Helex Institut, Bochum. Er arbeitet in nationalen und internationalen Forschungsprojekten zu den Themengebieten betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik, Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen sowie betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik.

Kathrin Filipiak, Sozialwissenschaftlerin, Jahrgang 1987, ist am Helex-Institut in Bochum als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Sie forscht im nationalen und internationalen Kontext in den Bereichen Restrukturierung, Qualifizierung und Beschäftigungssicherung.

Luisa Peters, Jahrgang 1987, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim und dort in der Forschung und Lehre tätig. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Arbeitsmarktpolitik und -forschung, soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sowie Organisationsforschung.

Schriftenreihe

Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik

Herausgegeben vom Helex Institut

Band 1

Gernot Mühge, Kathrin Filipiak, Luisa Peters

Transferberatung im Netzwerk

Implementation, Ansatz und Wirksamkeit der
Transfergesellschaften in der Insolvenz der
Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-074-0 (print)

ISBN 978-3-95710-174-7 (e-book)

Schriftenreihe Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik: ISSN 2510-070X

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1747

1. Auflage, 2016

Umschlaggestaltung: Vanessa Inckemann, Bochum

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Einleitung | 5 |
| 1.1 | Fragestellung und Aufbau | 7 |
| 1.2 | Methodische Vorgehensweise..... | 8 |
| 1.3 | Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten..... | 10 |
| 1.4 | Strukturmerkmale der Beschäftigten | 14 |
| 1.4.1 | Geschlecht und Nationalität..... | 14 |
| 1.4.2 | Alter und Betriebszugehörigkeit..... | 16 |
| 1.4.3 | Qualifikationsstruktur der Beschäftigten..... | 18 |
| 1.4.4 | Die Beschäftigten im Haushalts- und Familienkontext..... | 20 |
| 1.4.5 | Zwischenfazit..... | 21 |
| 2 | Die Implementation eines großen Transfer-Verbundprojekts im Einzelhandel | 23 |
| 2.1 | Die Transfergesellschaft als Strategie der Insolvenzverwalter..... | 24 |
| 2.2 | Das Transferprojekt als Netzwerkorganisation..... | 29 |
| 2.2.1 | Die Akteurskonstellation in der Implementation..... | 29 |
| 2.2.2 | Die Gestaltung des Trägerverbunds..... | 31 |
| 2.2.3 | Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit | 32 |
| 2.2.4 | Der Mitbestimmungsbeauftragte für die Transferteilnehmer_innen | 39 |
| 2.3 | Vorbereitung und Aufnahme des operativen Transferprogramms | 42 |
| 2.3.1 | Koordination im Projektverbund und im Praktiker-Netzwerk | 44 |
| 2.3.2 | Organisatorisch-technische Vorbereitung innerhalb der Träger | 47 |
| 2.4 | Zusammenfassung..... | 50 |
| 3 | Die Beratung der Teilnehmer_innen im Ablauf des Transferprozesses | 55 |
| 3.1 | Die Anfangsphase der Transferberatung..... | 55 |
| 3.1.1 | Fairnessempfinden im Personalabbau | 56 |
| 3.1.2 | Der Übergang in die Transfergesellschaft..... | 69 |
| 3.1.3 | Beratungsstrategien..... | 80 |
| 3.1.4 | Bedarfsorientierte Beratung im Transfer..... | 85 |
| 3.1.5 | Relevante Kriterien in der Anfangsphase der Transferberatung | 87 |
| 3.2 | Unterstützung in der Vermittlungsphase..... | 88 |
| 3.3 | Zusammenfassung..... | 104 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4 | Qualifizierungsmaßnahmen unter restriktiven Bedingungen | 107 |
| 4.1 | Restriktive Faktoren in der Qualifizierungsphase..... | 107 |
| 4.2 | Berufsfachlichen Qualifizierungsmaßnahmen | 113 |
| 5 | Wirksamkeit der Transfergesellschaft | 121 |
| 5.1 | „Wie zufrieden waren Sie mit...?“ – Subjektive Bewertung der Transfergesellschaft durch die Teilnehmer_innen..... | 121 |
| 5.1.1 | Aktive Teilnehmer_innen als Grundannahme der Bewertung | 121 |
| 5.1.2 | Restriktive Rahmenbedingungen der Praktiker-/Max-Bahr- Transfergesellschaften | 124 |
| 5.1.3 | Zufriedenheit nach Personengruppen | 128 |
| 5.1.4 | Intensität der Beratung und Qualifizierung | 129 |
| 5.1.5 | Multivariate Analyse der Qualität der Transfergesellschaft..... | 132 |
| 5.2 | Verbleib der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt | 138 |
| 5.2.1 | Allgemeiner Verbleib auf dem Arbeitsmarkt | 138 |
| 5.2.2 | Übergänge der Beschäftigten in den Einzelhandel und in neue Unternehmen am alten Standort | 142 |
| 5.2.3 | Multivariate Analyse des Verbleibs am Arbeitsmarkt | 143 |
| 5.2.4 | Qualität der neuen Beschäftigung..... | 145 |
| 5.3 | Zusammenfassung..... | 148 |
| 6 | Fazit und Ausblick | 151 |
| | Literatur | 157 |

1 Einleitung

Der deutsche Einzelhandel unterliegt einem kontinuierlichen Strukturwandel. Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse (Seufert 2014), Verschiebungen von inhabergeführten zu Filialunternehmen sowie eine Konzentration im Warensortiment der Anbieter (Bahn o.J.) sind seit den 1960er Jahren zu beobachten; in jüngerer Zeit wird das Internet und die mit ihm verbundenen neuen Handelsformate als Auslöser für einen „beispiellosen Transformationsprozess“ des Einzelhandels diskutiert (Mei-Pochtler/Hepp 2012: 77). In der medialen Öffentlichkeit werden die Schattenseiten des Wandels regelmäßig in großen Restrukturierungen und den damit zusammenhängenden Massenentlassungen sichtbar. Dazu gehören die Beispiele Kaufhof und Karstadt, die das „Ende der deutschen Warenhaus-Ära“ (*Die Welt* vom 4.7.2015) markiert haben, oder, um weitere prominente Beispiele zu nennen, die Krise des Versand- und Buchhandelsunternehmens Weltbild sowie die Insolvenzen von Woolworth oder der Schlecker-Drogeriemarktkette.

In vielen dieser Unternehmenskrisen wurden Maßnahmen des Beschäftigentransfers implementiert, um die Beschäftigten in der beruflichen Umbruchsituation und bei der Suche nach neuer Beschäftigung zu unterstützen. In der Statistik über die Beschäftigten in Transfergesellschaften wird der Einzelhandel in unregelmäßigen Spitzen sichtbar. So stammten Ende Dezember 2015 lediglich einmal 1,5 Prozent aller Beschäftigten in Transfergesellschaften aus Unternehmen des Einzelhandels, im März 2014 – ein halbes Jahr nach der Insolvenz der Praktiker AG – lag deren Anteil bei über 20 Prozent, ausgelöst durch die Krise und damit verbundenen Massenentlassungen eines einzigen Unternehmens.

Die Größe und hohe Variabilität der Unternehmenskrisen im Handel stellt die beteiligten Akteure in der Implementation von Transfermaßnahmen regelmäßig vor große Herausforderungen. Neben der hohen Anzahl an Beschäftigten müssen die Transferprojekte an die oftmals komplexe räumliche Struktur der Betriebsstätten und die spezifische finanzielle Situation des Arbeitgebers angepasst werden; aufgrund der Variabilität der Ausgangslagen fehlt es den Akteuren – Betriebsräten, Arbeitgebern/Insolvenzverwaltern, Trägern von Transfermaßnahmen und anderen – vielfach an Vorerfahrungen und Orientierungsmöglichkeiten an ähnlich gelagerten Fällen. Dies gilt in besonderem Maße für das Transferprojekt zu Insolvenz der

Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten. Dieses Projekt, die Implementation und Organisation der Praktiker-Transfergesellschaften, ihre Beratungsarbeit mit den Beschäftigten und ihre arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit sind der Gegenstand der vorliegenden Studie.

Die Praktiker AG, damals eine der größten Baumarktketten Deutschlands, erklärte am 10. Juli 2013 die Zahlungsunfähigkeit. Nur wenige Wochen später folgte die Insolvenz der Praktiker-Unternehmenstochter Max Bahr. Durch die Insolvenz, die zu einer Schließung sämtlicher Betriebe des Unternehmens führte, verloren etwa 15.000 Mitarbeiter_innen in mehr als 300 Praktiker-, Extra Bau+Hobby- sowie Max-Bahr-Filialen ihren Arbeitsplatz. Damit begründete die Praktiker AG eine der größten Firmenpleiten in der Geschichte der Bundesrepublik; sie war die zweite große Insolvenz eines bundesweiten Einzelhandelsunternehmens mit mehreren tausend Beschäftigten nach Pleite der Schlecker-Drogeriemarktkette im Jahr 2012. Im Unterschied zum Schlecker-Fall ist es der Insolvenzverwaltung der Praktiker AG geglückt, Transfergesellschaften für alle deutschen Unternehmen und Filialen des Konzerns einzurichten.

Im Rahmen der Schlecker-Insolvenz ist eine intensive Diskussion um das Für und Wider von Transfergesellschaften in der Restrukturierung von Einzelhandelsunternehmen geführt worden. In der damaligen fachpolitischen Debatte wurden sowohl die Frage nach der allgemeinen Wirksamkeit von Transfergesellschaften als auch nach ihrer Machbarkeit aufgeworfen: inwiefern kann es Anbietern von Transfermaßnahmen gelingen, unter hohem Zeitdruck zu einer funktionsfähigen Kooperation zusammen zu finden, um für ein bundesweit tätiges Unternehmen eine funktionsfähige, dezentrale arbeitsmarktpolitische Unterstützungsstruktur aufzubauen? Im Fall Schlecker hatte eine Gruppe von Trägern von Transfermaßnahmen einen Verbund gegründet, um gemeinschaftlich die Transfergesellschaften für die Beschäftigten durchzuführen. Dieser Transferverbund hatte – auch wenn die Transfergesellschaft hier nicht zustande gekommen war – großen Einfluss auf die Gestaltung des Transferprojekts bei der Praktiker AG. Für seine Organisation hat sich ein Kreis von sechs Transferträgern konstituiert, die bereits Erfahrungen im Schlecker-Fall gesammelt hatten. Sie wurden von einer zentralen Stelle, dem Essener Unternehmen PCG Project Consult, koordiniert. Ziel des Verbunds war es, für die mehr als 8.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Konzerns eine flächendeckende und wohnortnahe Transferberatung zu gewährleisten. Aufgrund der Größe und Struktur des Unternehmens und der Organisationsform des Transferprojekts bilden der Aufbau und die Arbeit des

Trägerverbunds eine inter- und intraorganisationale Pionierarbeit für den bundesdeutschen Beschäftigentransfer.

1.1 Fragestellung und Aufbau

In diesem Kontext bearbeitete die vorliegende Studie eine doppelte Forschungsfrage. Der erste Gegenstand der Untersuchung war die Implementation des Trägerverbunds. Die Studie untersuchte im Rahmen einer explorativen Analyse das Zustandekommen des Transferprojekts und des Trägerverbunds sowie die Prozesse und Hürden seiner Institutionalisierung. Der zweite Gegenstand der Untersuchung ist die Beratungsarbeit durch die beteiligten Träger; die Studie analysiert die Beratung, Qualifizierung und Unterstützung der Beschäftigten durch die beteiligten Träger und die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit ihrer Arbeit.

Grundlage der Untersuchung ist das Forschungsprojekt ‚Evaluation der Transfergesellschaften in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten‘, in dem die Transfergesellschaften im Rahmen einer quantitativen und qualitativen Forschungsstrategie untersucht wurden. Das Projekt wurde vom Helex Institut, Bochum, in Kooperation mit der Universität Hildesheim im Zeitraum von Oktober 2014 bis Juni 2016 durchgeführt.¹ Die Fördergeber der Untersuchung waren die Koordinierungsstelle des Transferverbunds, PCG Project Consult, die beteiligten Insolvenzverwalter sowie die sechs Träger von Transfermaßnahmen, die in das Verbundprojekt eingebunden waren.

Zur Untersuchung der Forschungsfragen gliedert sich die Studie wie folgt:

- Kapitel 2 widmet sich der explorativen Analyse der Implementation des Transferprojekts. Sein Ausgangspunkt ist die Strategie der Insolvenzverwalter, die Transfergesellschaft als Instrument zu Steigerung des Verwertungserlöses einzusetzen; die Transfergesellschaft hatte in diesem Kontext den Zweck, die Motivation der Beschäftigten im Abverkauf zu fördern (siehe Abschnitt 3.1). Weitere Aspekte der Analyse sind die spezifische Akteurskonstellation des Transferprojekts und, darauf aufbauend, das Schnittstellenmanagement des Trägerverbunds mit den Insolvenzverwaltern, der Verwaltung des Praktiker-Konzerns sowie der Bundesagentur für Arbeit. Das Kapitel geht auf verschiedene Innovationen des Transferprojekts ein, die auf die Partizipation der betroffenen Beschäftigten im Transferprojekt abstellen und in deren Mittelpunkt die Funktion

¹ Besonderer Dank gilt Prof. Dr. Markus Hertwig für seine Unterstützung der Forschungsarbeiten.

des/der Mitbestimmungsbeauftragten steht. Im Anschluss erfolgt eine Untersuchung der internen Gestaltung des Trägerverbands unter Berücksichtigung der zeitlichen, räumlichen und organisationalen Rahmenbedingungen. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Bewertung des Trägerverbands und seiner Pilot- und Vorbildfunktion für zukünftige Transferprojekte unter vergleichbaren Rahmenbedingungen.

- Der Gegenstand des Kapitels 3 ist die arbeitsmarktpolitische Beratung der Transferteilnehmer_innen. Ausgangspunkt ist der Stellenverlust der Beschäftigten und die damit verbundenen Belastungsfaktoren. Das Kapitel untersucht die Belastungssituation von Beschäftigten im Stellenabbau, die Möglichkeiten der Transferberatung, auf diese Situation positiv einzuwirken, und schließlich die Möglichkeiten, die Transferteilnehmer_innen auf dem Arbeitsmarkt in ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken.
- Die Qualifizierungsaktivitäten und ihre spezifischen Rahmenbedingungen werden anschließend in Kapitel 4 untersucht: Darin wird der Zusammenhang zwischen der kurzen Laufzeit und des Qualifizierungsbudgets und den Qualifizierungsstrategien der beteiligten Träger beschrieben und der Umfang und die Qualität der arbeitsmarktbezogenen und berufsfachlichen Qualifikationsmaßnahmen des Transferprojekts untersucht.
- Kapitel 5 analysiert schließlich die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit des Praktiker-Transferprojekts. Ziel ist es zum einen, die Qualität der arbeitsmarktpolitischen Beratung der Teilnehmer_innen der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften zu Begleitforschung zu bewerten, zum anderen, den Verbleib der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt zu messen. Das Kapitel beinhaltet darüber hinaus die Identifikation von Einflussfaktoren auf die Qualität und Wirksamkeit von Transfergesellschaften, um das Verständnis über die Funktionsweise von Transfergesellschaften zu vertiefen.
- Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 6.

Zunächst, vor der eigentlichen Untersuchung der Forschungsfragen, erfolgt die Darstellung der methodischen Grundlagen der Studie, eine kurze Einführung in die Praktiker AG und ihre Krise sowie eine deskriptive Analyse der Strukturmerkmale der Transferteilnehmer_innen.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Das methodische Forschungsprogramm der Evaluation der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften setzte sich aus quantitativen und qualitativen Komponenten zusammen. Die Grundlage der quantitativen Forschungsstrategie bildete eine standardisierte Breitenbefragung der Transferteilnehmer_innen. Hierzu wurden über

alle Träger 7.887 schriftliche Fragebögen an die Teilnehmer_innen verschickt, wovon 1.686 Fragebögen als Rücklauf realisiert wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 21,4 Prozent. Nach umfassenden Pretests in der Zeit vom November 2014 bis Januar 2015 lag die Feldzeit der Befragung in den Monaten März bis Mai 2015. Ein weiterer Bestandteil der quantitativen Forschungsstrategie war eine schriftliche Befragung der beteiligten Transferträger, um die finanziellen Rahmendaten des Transferprojekts zu erfassen.

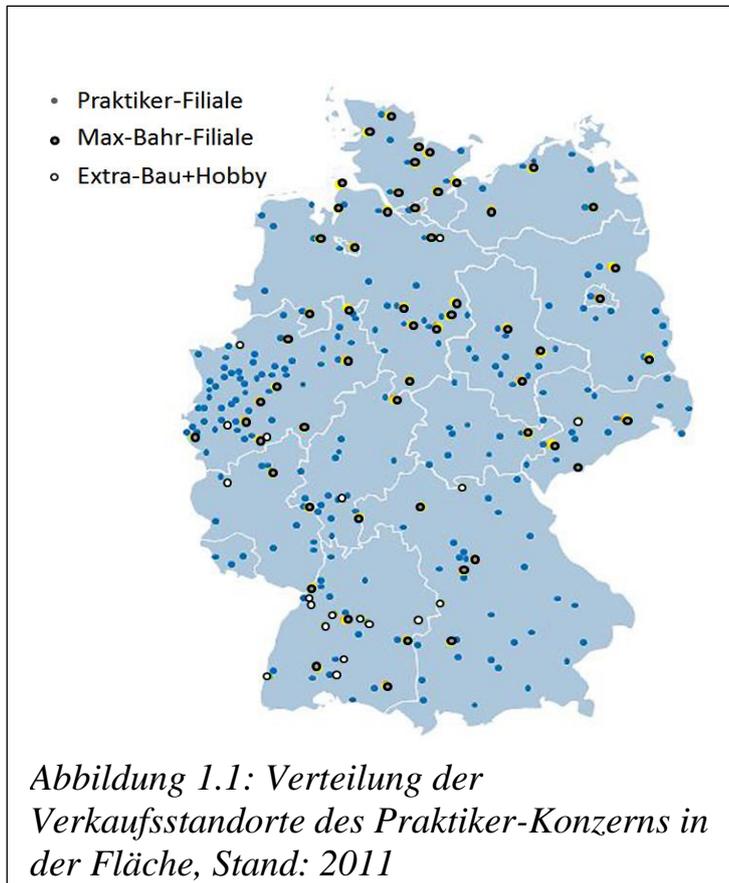
Das qualitative Forschungsprogramm bestand aus sechs Fallstudien über die Transferarbeit der beteiligten Träger sowie einer Fallstudie über die Implementation und Koordination des Transferverbunds. Im Rahmen dieser Fallstudien wurden insgesamt 57 halbstandardisierte Expert_inneninterviews geführt, die durch eine Dokumentenanalyse ergänzt wurden. In den einzelnen Trägerfallstudien wurden in der Regel jeweils vier Teilnehmer_innen der Transfergesellschaft und zwei Transferberater_innen interviewt. Die Auswahl der Teilnehmer_innen war darauf ausgerichtet, die Heterogenität in Bezug auf Strukturmerkmale, Tätigkeitsbereiche und dem Verbleib auf dem Arbeitsmarkt abzubilden.² Ebenfalls in die Fallstudien mit einbezogen waren Expert_inneninterviews mit den Geschäftsleitungen der Träger sowie die jeweiligen Leitungen des Praktiker-Transferprojekts. Im Zentrum der Trägerfallstudien standen die Gestaltung der Transferberatung und die Herausforderungen, mit denen diese konfrontiert waren. Dabei wurden Befunde aus den Gesprächen mit Berater_innen mit den Berichten der Teilnehmer_innen in Beziehung gesetzt, um individuelle Bedürfnisse auf Seiten der Betroffenen herauszuarbeiten und um Erfolgskriterien für die Transferberatung abzuleiten. Auch die Erlebnisse der Betroffenen in der Unternehmenskrise sowie im Personalabbau sollten mittels dieser Interviews abgebildet werden.

Im Rahmen der Fallstudie über die Projektkoordination wurden sieben Interviews mit der Geschäfts- und Projektleitung von PCG Projekt Consult als Koordinator, mit Vertreter_innen von ver.di, mit ehemaligen Betriebsräten sowie der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Expert_innen aus dem Umfeld des Praktiker-Projekts geführt. Die Expert_innengespräche zielten auf die explorative Beschreibung der

² Die Auswahlmatrix beinhaltete die Merkmale: Unternehmensbereich innerhalb der Praktiker-Gruppe, Einsatzbereich (z. B. Verkauf, Verwaltung, andere), Arbeitszeit, Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, beruflicher Hintergrund, Betriebszugehörigkeit, Mitglied des Betriebsrats sowie Verbleib auf dem Arbeitsmarkt.

Implementation des Trägerverbunds sowie die Funktion und Bedeutung der verschiedenen Akteure im Prozessverlauf.

Alle Interviews wurden mit einem Audioaufnahmegerät aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe eines CAQDAS-Programms einer qualitativen Textanalyse unterzogen.³



1.3 Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten

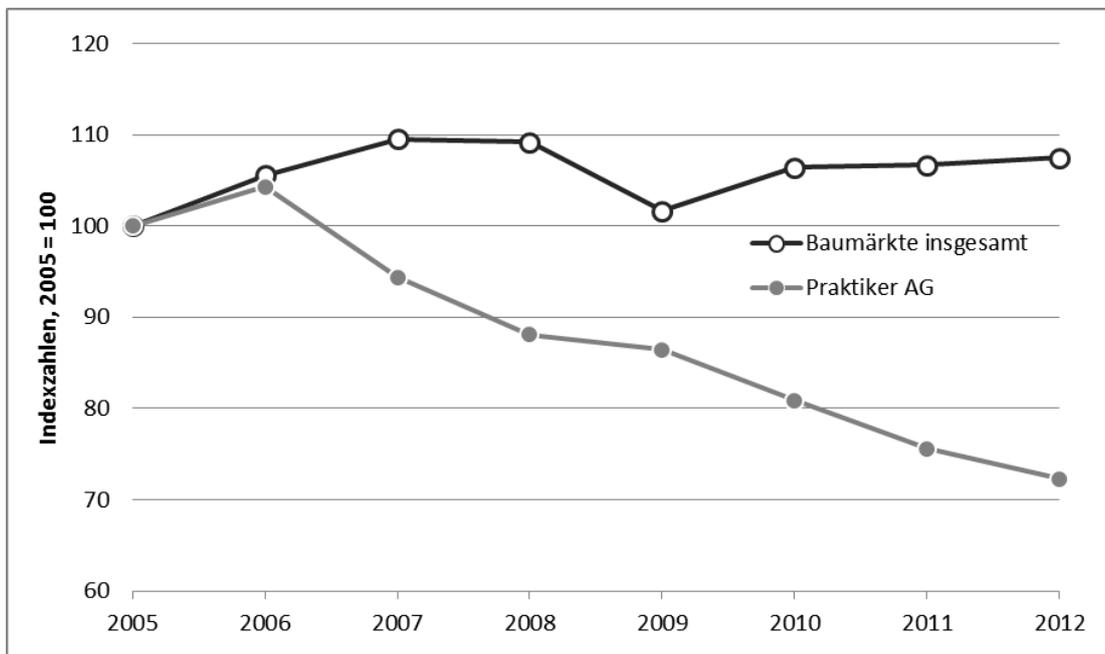
Die Praktiker AG, gegründet im Jahr 1978, war eine deutsche Dachgesellschaft für Baumarktketten im In- und Ausland. Der Konzern gehörte bis 2005 zur Metro-Gruppe und ist seitdem eigenständig. Auf dem deutschen Markt war der Konzern mit drei Vertriebslinien tätig, die durch Märkte der Marken Praktiker, Extra-Bau+Hobby sowie Max-Bahr repräsentiert wurden. Mit diesen Baumarktketten war

Praktiker das zweitgrößte Baumarktunternehmen Deutschlands. Zur Zeit der Insolvenz im Sommer 2013 hatte der Konzern neben seinem Auslandsgeschäft 314 Baumarktfilialen im gesamten Bundesgebiet sowie drei Verwaltungsstandorte in Kirkel (Saarland), Hamburg und in Kempen (NRW). Der Konzern besaß eine komplexe Unternehmensstruktur mit mehreren Hauptverwaltungen und 38 Konzerngesellschaften, davon 19 mit Sitz im Inland (Praktiker Konzern 2013: 61 f.). Zum Zeitpunkt der Insolvenz beschäftigte der Konzern etwa 15.000 Mitarbeiter_innen in Deutschland, darunter etwas mehr als 8.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Dieser Gruppe wurde nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes der Übertritt in eine Transfergesellschaft angeboten.

³ CAQDAS steht für „Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software“, zur Anwendung kam das Programm MAXQDA.

Das Wachstum der Praktiker AG beruhte im Kern auf dem Zukauf verschiedener Baumarktunternehmen (z. B. durch Übernahme von Märkten der Marken „extra“, „Wirichs“, „massa“ u. a. in den 1990er Jahren). Ein entscheidender Schritt in der Unternehmensentwicklung war der Kauf des Baumarktunternehmens Max-Bahr mit 77 Filialen und 3.200 Beschäftigten im Jahr 2007. Dieser Zukauf setzte den Grundstein für die Zwei-Marken-Strategie, die den Konzern bis zu seinem Ende prägen sollte: Die Vertriebslinie Max-Bahr bildete die serviceorientierte Premiummarke des Konzerns, die Praktiker-Linie wurde als Discount-Marke entwickelt, deren aggressive Rabattwerbung mit dem Slogan ‚20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung!‘ überdurchschnittliche Bekanntheit erreicht hatte. Aufgrund sinkender Umsätze seit Mitte der 2000er Jahre galten insbesondere die Praktiker-Märkte als „Sorgenkind der Do-it-yourself-Branche“ (Molitor 2014: 144). Im Jahr 2012 geriet Praktiker in eine „operative[n] und finanzielle Krise“, wie der letzte Geschäftsbericht des Konzerns ausführt (Praktiker Konzern 2013: 9). Insgesamt verliefen die Umsätze der deutschen Unternehmen des Konzerns abgekoppelt von der Umsatzentwicklung der Branche insgesamt (Abbildung 1.2); dies zeigt, dass die Krise des Unternehmens im besonderen Management- und Geschäftsmodell der Praktiker AG zu verorten war (vgl. Molitor 2014).

Abbildung 1.2: Umsatzentwicklung im Baumarkt-Einzelhandel und von Praktiker-Unternehmen mit Sitz in Deutschland, 2005 bis 2012, Indexzahlen, 2005 = 100

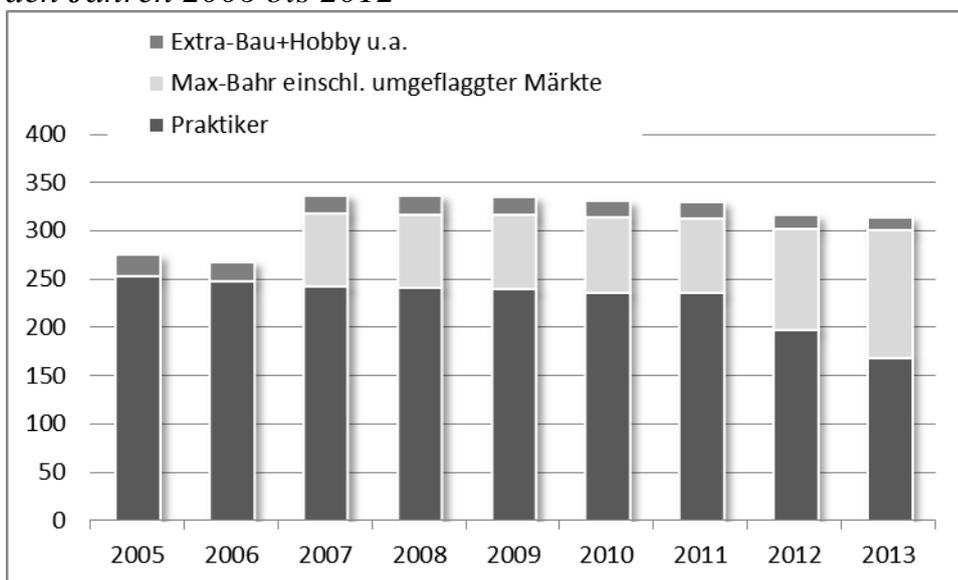


Quelle: HDE, Praktiker AG, eigene Berechnungen

Das Unternehmen reagierte auf die schwierige Situation mit mehrmaligen Wechseln der Geschäftsleitung sowie mit einem umfassenden Restrukturierungsprogramm,

dessen Kern der Umbau von Praktiker-Filialen zu Max-Bahr-Filialen, der neuen „Hauptvertriebslinie“ (ebd.) bildete. Ein weiteres Element des Krisenmanagements war die Zusammenlegung der Verwaltungszentren des Konzerns am Standort Hamburg, der die neue Zentrale bildete. Im Ergebnis konnten die Maßnahmen den erwünschten ‚Turnaround‘ des Unternehmens jedoch nicht mehr herbeiführen. Im Juli 2013 erklärte Praktiker zunächst für die Unternehmen, die das operative Geschäft der Vertriebslinien Praktiker und Extra-Bau+Hobby betrieben, später für alle Unternehmen des Konzerns die Zahlungsunfähigkeit.

Abbildung 1.3: Entwicklung der Standorttypen innerhalb des Praktiker-Konzerns in den Jahren 2006 bis 2012



Quelle: Praktiker AG, eigene Darstellung

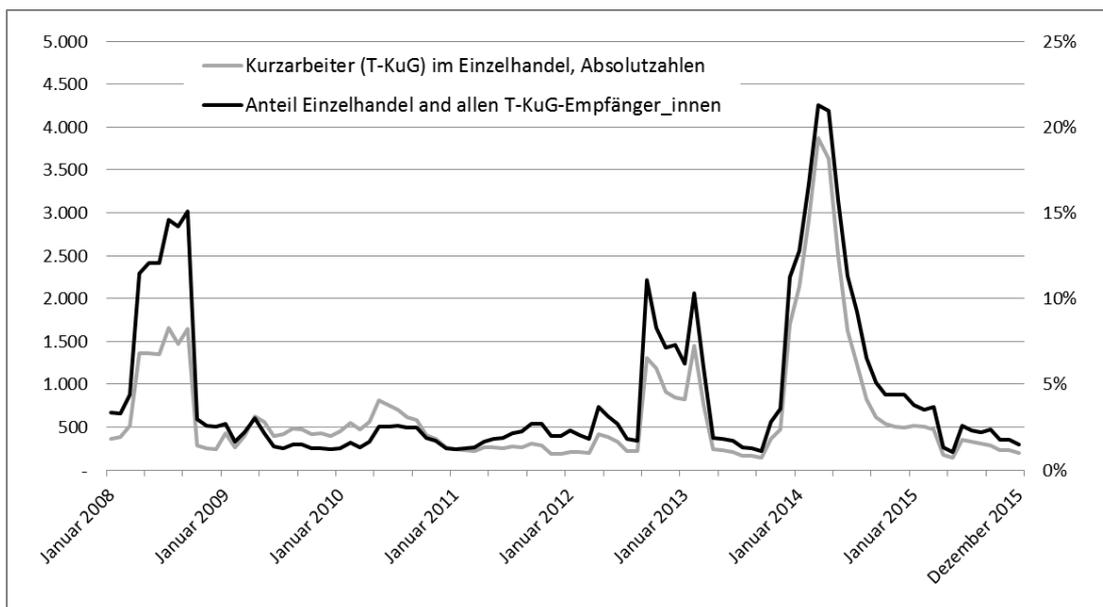
Für die Beschäftigten bedeutete die Insolvenz einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen über Schließung der Praktiker- und Extra-Bau+Hobby-Märkte. Im August 2013 begann der Ausverkauf in 41 Märkten, Mitte September desselben Jahres folgten weitere 130 Märkte. Der Konzern hatte ferner einige ‚hybride‘ Märkte, die zur Praktiker-Linie gehörten, aber zu Max-Bahr-Filialen umgebaut worden sind. Diese 42 ‚umgeflaggten‘ Märkte, so die Sprachregelung innerhalb des Unternehmens, wurden ab Ende Oktober 2013 geschlossen.

Im Verlauf des Novembers 2013 scheiterten die Versuche, die mehr als 100 Max-Bahr-Filialen vollständig an die Unternehmen Hellweg bzw. Globus zu verkaufen; es gelang den beteiligten Insolvenzverwaltern ein Teilverkauf, 16 Standorte der Vertriebslinie Max-Bahr wurden an das Unternehmen Hagebaumarkt verkauft, 24 weitere Filialen gingen an die Baumarktkette Bauhaus.

Die ersten Beschäftigten gingen am 1. Oktober 2013 in die Transfergesellschaften über, eine weitere, etwas größere Welle wurde zum 1. November von den Transfergesellschaften aufgenommen. Mit dem Scheitern des Verkaufs der Max-Bahr-Filialen an die Unternehmen Hellweg bzw. Globus im November wurden bis Ende Februar 2014 die verbliebenen 73 Max-Bahr-Märkte geschlossen; auch für die Beschäftigten dieser Betriebe haben die sechs Träger Transfergesellschaften eingerichtet.

Die quantitative Bedeutung des Praktiker-Transferprojekts innerhalb der Transferlandschaft gibt Abbildung 1.4 auf Basis der Statistik der Kurzarbeit wieder. Sie zeigt die Transferbeschäftigten aus Einzelhandelsunternehmen und den Anteil dieser Beschäftigten an den Transferbeschäftigten aller Branchen. Das Praktiker-Transferprojekt ist durch einen markanten Anstieg der Kurven ab dem 3. Quartal 2013 zu erkennen.

Abbildung 1.4: Anzahl der Beschäftigten in Transferkurzarbeit aus Unternehmen des Einzelhandels sowie der Anteil dieser Beschäftigten an den Empfänger_innen von Transferkurzarbeitergeld insgesamt.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen

Die betrieblichen Rahmenbedingungen des Beschäftigtentransfers wurden aufgrund der komplexen Unternehmensstruktur des Praktiker-Konzerns in zahlreichen Sozialplänen festgehalten. Diese beinhalteten weitgehend einheitliche Regelungen, bis auf kleinere Unterschiede zwischen den Praktiker- und den Max-Bahr-Betrieben. Die Laufzeit der Transfergesellschaft betrug in Abhängigkeit der individuellen Betriebszugehörigkeit mindestens drei und maximal sechs Monate. Das