

Kunden und Arbeiter kämpfen um *hessnatur* – Chance für ein solidarisches Wirtschaftsmodell?

Am 24. September waren Walter Strasheim Weitz, Vorstand der hnGeno, Finanzbuchhalter und nicht freigestellter Betriebsratsvorsitzender bei hessnatur, sowie Stefanie Karl, zuständig für faire Arbeitsbedingungen in den Nähereien von hessnatur und Gründungsmitglied der hnGeno, beim Sozialwissenschaftlichen Forum Berlin zu Gast. Ein Bericht über die erschreckenden Details im Kampf gegen die Finanzspekulation - und eine einmalige Chance.

Aufmerksamkeit lohnt sich

Aus der Presse erfuhren wir, dass Mitarbeiter und Kunden des Ökomoden-Versenders *hessnatur* zusammen mit einigen NGO's eine Genossenschaft gegründet hatten, um den Verkauf des Unternehmens *hessnatur* an die Private-Equity-Gesellschaft Carlyle (verknüpft mit Rüstungsgeschäften und der Bush-Regierung) oder eine andere Privat-Equity-Gesellschaft zu verhindern. Die Genossenschaft gab sich den Namen hnGeno, und zeigte sich fest entschlossen, das eigene Unternehmen zu kaufen und zu einem „demokratischen Vorzeigeunternehmen mit nachhaltigen Zielen“ aufzustellen. Diese Entschlossenheit, und sicher auch die Sympathie, die viele Kunden von *hessnatur* der Genossenschaft entgegenbrachten, schreckten Carlyle ab – die Gesellschaft zog ihr Angebot zurück. Offenbar war den Spekulanten bewusst geworden, wie empfindlich der Wert des ersehnten Objekts von der Wahrnehmung der ethisch bewussten Kundschaft dieses besonderen Unternehmens abhing. Allerdings war die hnGeno vorerst ebenfalls raus aus dem Rennen um den eigenen Arbeitsplatz, da der Eigentümer diese aus dem Bieterverfahren wieder ausschloss. Die 21 Millionen Euro, welche die Genossenschaft durch die Ausgabe von Mitgliedsanteilen an zahlreiche begeisterte Einzelpersonen und Zusagen gleich gesinnter Institutionen aufbringen konnte, waren ihm offenbar nicht genug der Rendite.

Aber die hnGeno zeigte sich weiterhin Siegesgewiss. Diese Selbstsicherheit imponierte uns, schien sie doch nicht nur von einem gesunden Optimismus, sondern mindestens ebenso sehr von einem sicheren wirtschaftlichen Gespür für das Praktisch-Mögliche getragen zu sein. Und auch wir, sofern wir das aus der Ferne einschätzen konnten, sahen die hnGeno auf der Zielgeraden. Denn die hnGeno hatte zwei entscheidende Vorteile: offenbar fähige und begeisterte Mitarbeiter wie Walter Strasheim Weitz auf der einen, und die Solidarität der Kundschaft auf der anderen Seite. Durch den klugen Ratschlag von attac und des Netzwerkes für Solidarische Ökonomie war es der hnGeno nämlich gelungen, viele Kunden für die Vorgänge bei *hessnatur* aufzuwecken. Letzteres interessierte uns besonders, da wir uns am Institut für soziale Dreigliederung seit vielen Jahren mit assoziativer Wirtschaft, also mit der Kommunikation zwischen Kunden und Produzenten als einem wirtschaftlichen Equivalent zur direkten Demokratie befassen. Dieses unserer Ansicht nach zentrale Gestaltungsmittel für eine solidarische Wirtschaft sahen wir hier deutlich aufblitzen. Und wir fragten uns: was, wenn dieses jetzt einmal bewusst ergriffen werden könnte? Was, wenn es gelingt, möglichst viele Kunden ihre Bedürfnisse real artikulieren zu lassen, letztere zusammenzufassen und so ganz konkret sichtbar zu machen: diese und jene Waren wollen Menschen in Zukunft bei der Genossenschaft, aber nicht bei einem Spekulanten kaufen? Wie wirkt sich diese Information auf das Bieterverfahren, und wie auf die Kreditwürdigkeit der hnGeno aus?

Viel wurde in den vergangenen Jahren über die Finanzspekulation geredet, viel wurde beklagt, gefordert und protestiert. Die Eigeninitiative der Arbeiter von *hessnatur* ist im Nachkriegsdeutschland der erste praktisch auch stattfindende Widerstand einer Belegschaft gegen das Finanzkapital. Wie es das gesunde Rechtsgefühl fordert, will sie das Recht an dem Produktionsmittel bei den Menschen wissen, die durch ihre fähige Arbeit auch real mit dem Produktionsmittel verbunden sind und dieses zum Wohl der Gemeinschaft einsetzen. Und sie beansprucht dieses Recht eben wirklich, anstatt es auf

Transparente zu schreiben. Damit ist der Grundstein für eine reale Antwort auf die Scheinwirtschaft gelegt. Deutlich wird durch den Kampf um *hessnatur* aber auch, wie sehr der Erfolg davon abhängt, ob außer dem rechtlichen allmählich auch ein rein wirtschaftliches Bewusstsein erwacht und sein ganz eigenes Werkzeug neben das des Rechtsbewusstseins stellt: Das dialogische Assoziieren von Konsumentenurteil und Produzentenurteil bis in konkrete Vertragsverhältnisse hinein. Damit erst könnte der Kern der Wirtschaft, die Wertbildung, selbst ergriffen werden – bestimmt sich jeder Wert doch erst im Spannungsverhältnis zwischen Konsument und Produzent.

Die teuflischen Details im internationalen Klüngel

Walter Strasheim-Weitz berichtete zunächst kurz von der Gründung des Unternehmens *hessnatur* durch Dorothea und Heinz Hess 1976, die für ihren an Neurodermitis erkrankten Sohn Matthias natürliche Kleidung brauchten. Schnell kam die Frage nach naturgerechten Rohstoffen auf, und so entstand eine Zusammenarbeit mit Sekem in Ägypten – praktisch die Geburtsstunde des Bio-Baumwollanbaus. Dank des modernen Designs, durch das sich die eigenen Produkte wohltuend von vielen anderen Ökotextilien abhoben, vor allem aber auch wegen der Einführung und Beachtung strenger Sozialstandards in den Erzeugerländern, entwickelte sich der Pionier bald zum Marktführer in Sachen fairer und nachhaltiger Kleidung. Leider war Heinz Hess jedoch mehr Visionär als Geschäftsmann, wie Strasheim-Weitz feststellte. Finanziell hatte sich Hess übernommen, und als auch noch die Banken die weitere Finanzierung des Unternehmens von der Übernahme durch einen großen Partner abhängig machten, musste Hess das Unternehmen 2001 trotz seines Erfolges an Karstadt-Quelle verkaufen.

Mit Karstadt-Quelle lebte man zuerst noch recht gut, da der neue Eigentümer *hessnatur* viel Freiheit ließ. Doch war man jetzt, von vielen Kunden unbemerkt, in eine Konzernmaschinerie hineingeraten, deren zerstörerische Kraft man bald zu spüren bekommen sollte. 2009 kam es dann mit der Pleite der Arcandor AG, zu der Karstadt-Quelle und damit jetzt auch *hessnatur* gehörte, zur größten Insolvenz in Deutschland seit dem 2. Weltkrieg. Massgeblich trugen dazu auch dubiose Schiebereien des Vorstandsvorsitzenden von Arcandor, Thomas Middelhoff, bei, gegen den die Staatsanwaltschaft in diesem Zusammenhang wegen Untreue ermittelt. Middelhoff fasste die Versandhäuser der Arcandor AG, darunter *hessnatur*, zur Primondo Specialty Group zusammen und verpfändete sie alle miteinander an den Pensionsfonds der Karstadt-Quelle Mitarbeiter, den Karstadt-Quelle-Mitarbeiter-Trust. Dafür bekam die Arcandor AG die Renten ihrer hunderttausenden Beschäftigten als kurzfristige Finanzspritze. Wie zu erwarten, verpuffte dieses Geld schnell in den obersten Etagen des internationalen Klüngels.

Jetzt wollte der Pensionsfonds seinen Pfand, den er für die Renten der Karstadt-Mitarbeiter bekommen hatte, einlösen. Sechs Versandhäuser aus dem Bestand der Primondo GmbH wurden schon im November 2010 an die Carlyle Group verkauft, einer für Waffengeschäfte und so genannten Buy-Outs berüchtigten Private-Equity-Gesellschaft. *Hessnatur* blühte das gleiche Schicksal, und ginge es nach dem Primondo-Geschäftsführer Matthias Siekmann, wäre dieser Schritt schon längst vollzogen. Denn Herr Siekmann hatte in eben der Zeit, als die ihm anvertrauten Versandhäuser an Carlyle verkauft wurden, selbst bei Carlyle angeheuert. Den Menschen bei *hessnatur*, die das Unternehmen in jahrzehntelanger Arbeit aufgebaut hatten, war also klar, wie das Spiel laufen würde. Das Wasser stand ihnen bis zum Hals. Was sollte aus dem Unternehmen mit bald 350 Mitarbeitern und über 70 Mio € Umsatz im Jahr 2011 werden? Die Kunden würden unmöglich schlucken können, dass ihr Geld für Umwelt und Fair-Trade bald an einen Waffenschieber gehen sollte. Und selbst wenn – es war äußerst unwahrscheinlich, dass Carlyle überhaupt daran dachte, *hessnatur* weitermachen zu lassen. Denn, wie Walter Strasheim-Weitz ausführte, Private-Equity-Gesellschaften funktionieren in der Regel so, dass sie ein gesundes Unternehmen kaufen und dann bewusst zerstören: Sie leihen sich über 50% des Geldes für die Übernahme, zahlen sich selbst aus und brummen dem Unternehmen dann die durch den Kauf entstandenen Schulden auf. Die

Laufzeit dieses „Geschäfts“ beträgt meist 5 Jahre, das heisst, nach 5 Jahren wollen die „Investoren“ das 3,5-fache ihres eingesetzten Eigenkapitals wieder haben. Bis dahin gilt es, das Unternehmen „fit“ zu machen, indem man Mitarbeiter entlässt, das Firmengebäude verkauft und wieder zurückmietet, wie es Middelhoff ja auch bei Karstadt gemacht hatte, Standards abbaut und ähnliche Dinge austüfelt. Und es müssen ja noch die Zinsen für die 50% Fremdkapital aufgebracht werden! Karstadt hatte man auf diese Weise in kürzester Zeit restlos ausgeblutet, so dass das deutsche Traditionsunternehmen nach 128 Jahren seines Bestehens Insolvenz anmelden musste – *hessnatur* wäre es sicher nicht besser ergangen. Doch an *hessnatur* sollte man sich die Zähne ausbeissen.

Wie man einen Spekulanten anpackt

Nach §106 des Betriebsverfassungsgesetzes können Mitarbeiter gegen solche Übernahmen vorgehen und ihr eigenes Unternehmen selbst kaufen. Bisher hat das allerdings noch nie ein Mensch versucht. Auch deshalb hängt so viel am Erfolg der hnGeno: Sollte dieser Widerstand erfolgreich sein, könnten sich dadurch immer mehr Menschen ermutigt fühlen, der bloßen Kritik an den „Heuschrecken“ auch Eigeninitiative in Form von demokratischer, real-ökonomischer und ethischer Praxis folgen zu lassen.

Am 17. Dezember 2010 gehen die Mitarbeiter von *hessnatur* vor dem Firmensitz in Butzbach zum ersten mal auf die Straße. Innerhalb weniger Wochen schliessen sich ihnen Mitglieder von attac, dem Netzwerk für Solidarische Ökonomie und anderer NGO's an. Im Januar lädt attac dann den Betriebsrat von *hessnatur* ein, um zu beraten, wie es weiter gehen könne. Mit vom Treffen nimmt der Betriebsrat die Idee der Genossenschaft, die im Schweinsgalopp innerhalb einer drei monatigen Tag- und Nachtarbeit mit allem, was dazu gehört, gegründet wird. Attac sammelt inzwischen 10.000 Boykottandrohungen gegen Carlyle und legt sie der Private-Equity-Gesellschaft vor: die Unterzeichner werden nicht bei *hessnatur* kaufen, sollte Carlyle Eigentümer werden. Dies, so Walter Strasheim Weitz, sei ein ausschlaggebender Faktor für den Rückzug von Carlyle gewesen. Denn was ist ein Unternehmen wert, wenn die Kunden abspringen? Noch belächeln KQMT und PSG allerdings die Aktivisten. Woher sollen diese Millionen von Euro herzaubern? Doch das starke Interesse der Kunden und die Sympathie vieler sozial engagierter Menschen in Deutschland machen der Genossenschaft Hoffnung. Und tatsächlich: als mit Barbara Geisel eine erfahrene Treuhänderin für die Einzahlungen gefunden ist, sprudeln die Gelder. Immer mehr Menschen zeichnen Genossenschaftsanteile, und Banken und andere Geldgeber sagen Fremdkapital zu. Die hnGeno wird zum Bieterverfahren zugelassen, und die Arbeiter von *hessnatur* können der Primondo unerwartete 21 Millionen Euro für den eigenen Arbeitsplatz anbieten.

Doch der Teufel steckt im Detail: Dass die hnGeno tatsächlich mitbietet, war von Seiten des Eigentümers wahrscheinlich gar nicht erwünscht. Schließlich war der Geschäftsführer der Primondo GmbH, Matthias Siekmann, bereits finanziell mit Carlyle verstrickt. Die entscheidende Frage also ist: weshalb nahm man die hnGeno überhaupt in das Bieterverfahren auf? Walter Strasheim Weitz vermutet das Folgende: Bevor die hnGeno ein Gebot abgeben durfte, musste der Vorstand eine *Verschwiegenheitsvereinbarung* unterzeichnen (NDA; englisch: **non-disclosure agreement**). Dabei handelt es sich um einen Vertrag, welcher das Stillschweigen über Verhandlungen, Verhandlungsergebnisse oder vertraulichen Unterlagen festschreibt, also quasi um ein Redeverbot für den Bewerber. So sollte wohl der Kontakt zur demokratischen Basis und damit deren weiteres Anwachsen verhindert werden. Für Walter Strasheim-Weitz als Betriebsratsvorsitzender eine schwierige Situation. Doch das Konzept ging nicht auf, wahrscheinlich auch, weil die hnGeno laut Schätzungen bis zu 80% der Mitarbeiter von *hessnatur* umfasst und somit immer an der Quelle der Informationen sitzt. Dafür hatte die hnGeno durch die Aktion der Primondo GmbH selbst eine wichtige Information erhalten: in den Glaspalästen fürchtete man insgeheim die Genossenschaft! Diese Gewissheit gab der Genossenschaft neuen Auftrieb, und so blieb dem Eigentümer nur noch, die hnGeno öffentlich zu diskreditieren. Im Juni 2011 verkündete er, dass die hnGeno aus dem Bieterverfahren ausscheide: „Das Angebot der hnGeno war nicht solide finanziert und konnte weder den

Unternehmenswert angemessen reflektieren noch künftiges Wachstum finanzieren" Und: „Die hnGeno hat durch das aggressive und destruktive Verhalten die gegenseitige Vertrauensgrundlage langfristig zerstört.“

Letztere Äußerung des Geschäftsführers Matthias Siekmann zeigt eine dritte Dimension im Kampf um *hessnatur*: den geistigen Menschen mit seinem Denken, Fühlen und Wollen. Denn natürlich mussten die Mitarbeiter von *hessnatur* den Teufel beim Namen nennen. Es ist daher gut möglich, dass sich der Eigentümer von *hessnatur* mit dem so genannten identifiziert und sich beleidigt sieht, anstatt das nüchterne Urteil der Arbeiter und Kunden über einen Sachverhalt, der ihr eigenes Leben betrifft, als solches zu nehmen und seinerseits mit größtmöglicher Sachlichkeit auf das Real-Mögliche zu schauen. Es ist hier wie in jeder zwischenmenschlichen Auseinandersetzung möglich, dass Gefühle das Urteilsvermögen verwirren, dass gedanklich-ideologisches den Weg zu menschlichem Wollen verschliesst; es ist möglich, dass Matthias Siekmann und seine Arbeitgeber eine irrationale Entscheidung treffen. Es ist aber auch möglich, dass sie ihre Verantwortung für die Menschen in Deutschland und in den Erzeugerländern fühlen, dass sie die Zukunftschancen einer genossenschaftlichen geführten *hessnatur* mit ihrem einzigartigen Rückhalt bei den Kunden richtig einschätzen, und den ökonomisch geforderten Entschluss auch fassen. Den Kunden bleibt bis dahin, die Fakten sprechen zu lassen – und diese sprechen für die hnGeno.

Die Macht der Konsumenten

Mit Paragon Partners näherte sich nach Carlyle eine neue Private-Equity-Gesellschaft dem Verhandlungstisch, diesmal eine deutsche. Oder sollte diese gar die Zwischenstation auf dem Weg zu Carlyle werden? Nicht nur in Butzbach wurden Vermutungen angestellt, auch die Presse fragte sich öffentlich manch Unangenehmes für die Verkäufer. Schließlich setzte der Eigentümer den Verkaufsprozess ganz aus. Vor dem zweiten Quartal 2012 soll er auch nicht wieder aufgenommen werden. Die entscheidende Frage ist jetzt: schlafen die Kunden von *hessnatur* in der zwangsverordneten Ruhepause ein, oder bleiben sie wach für die Vorgänge hinter den Türen der PSG und halten der hnGeno die Treue?

Stefanie Karl machte in ihrem Beitrag deutlich, warum nur mit der hnGeno eine Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des *hessnatur*-Konzeptes möglich ist: Die hnGeno spannt eine „ideelle Klammer“, die alle Bereiche verantwortlicher Unternehmenskultur mit einbezieht. Dazu gehört eine transparente Wertschöpfungskette mit fairen Arbeitsbedingungen und Preisen für alle Glieder dieser Kette, sowohl in Deutschland als auch in den Erzeugerländern, eine sachliche Umweltbilanz, welche sich nicht auf Zertifikaten ausruht, sondern die einzelnen Faktoren des Umweltschutzes gegeneinander wertet, z.B. CO₂-Ausstoß kontra Wasserverbrauch, und aktiv neue Wege sucht. Dazu gehört Nachhaltigkeit durch Haltbarkeit, modernes Design und Wahl der Rohstoffe. Die hnGeno ist sich deshalb der Hilfe vieler umweltbewusster und sozial empfindender Menschen in Deutschland gewiss. Doch wie können diese der hnGeno eigentlich helfen?

Ein wichtiger Baustein ist das zum Kauf des Unternehmens erforderliche Kapital. Jeder kann ab einem Anteil von 250 Euro Mitglied der hnGeno werden, und so dazu beitragen, dass die hnGeno das Kapital aufbringen kann. Bei positivem Geschäftsabschluss und ab einem Kauf von vier Genossenschaftsanteilen will die hnGeno diese Hilfe mit 4% Zinsen honorieren. Damit keine erkauften Mehrheiten entstehen können, erhält jeder Genosse allerdings nur eine Stimme. Mindestens genau so wichtig wie die finanzielle Hilfe ist auch, den richtigen Leuten die richtigen Informationen zukommen zu lassen. Es müssen Kommunikationswege errichtet werden, und zwar in beide Richtungen: von der hnGeno und *hessnatur* zu den Kunden und umgekehrt. Dabei kann jeder mitmachen, unabhängig von der Frage, ob er Mitglied der Genossenschaft werden will. Nur die Arbeiter von *hessnatur* können es nicht, wie Walter Strasheim-Weitz berichtete, da ihnen verboten ist, auf die Kundendatei zuzugreifen und die Kunden über die Vorgänge bei *hessnatur* zu informieren. Niemand kann aber Kunden und potentielle Kunden daran hindern, selbst

Kontakt mit der hnGeno aufzunehmen und der hnGeno bei der Verbreitung ihrer Informationen zu helfen!

Sind die Kunden einmal erreicht, wird schließlich entscheidend sein, ob umgekehrt auch eine ganz bestimmte Information von den Kunden wieder zurück an *hessnatur*, hnGeno und die Öffentlichkeit geht: die eigene Konsumabsicht in Bezug auf die Produkte von *hessnatur* vor dem Hintergrund der Eigentumsfrage. Unter dem Eindruck des 5. Sozialwissenschaftlichen Forums haben die Autoren dieses Protokolls daher eine Webseite zur Unterstützung der hnGeno eingerichtet: über *wir-sind-die-konsumenten.de* können Kunden und solche, die es werden wollen, der hnGeno und der Geschäftsführung von *hessnatur* den eigenen „Konsumentenstandpunkt“ mitteilen - Ihre Meinung zu dem geplanten Verkauf des Unternehmens, und vor allem ihr zukünftiges Konsumverhalten in Bezug auf dessen Produkte. So kann sichtbar werden, dass die hnGeno mit der Treue ihrer Kunden rechnen darf, sollte sie Eigentümer von *hessnatur* werden, dass diese Kundentreue bei einer Fair-Trade-Marke aber nicht auf jeden beliebigen Eigentümer übertragbar ist. Da *hessnatur* ohne die zahlenden Kunden wertlos ist, wird man die hnGeno nach einer umfassenden Bekanntmachung der Kundenwünsche unmöglich noch ignorieren können.

Johannes Mosmann & Andreas Schurack, Institut für soziale Dreigliederung, Berlin

Äußere Deinen Konsumentenstandpunkt:
<http://wir-sind-die-konsumenten.de/>

Informiere Dich über *hessnatur* und hnGeno:
<http://www.hnGeno.de/>

Mach mit beim Sozialwissenschaftlichen Forum:
<http://www.sozialwissenschaftliches-forum.de/>