

Matthias Knuth

Sozialplanzuschüsse finanzieren Personalentwicklungsgesellschaft zur Begleitung der Insolvenz der Tschechia GmbH

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 69–75

Kurzportrait

Die Tschechia Maschinenbau GmbH in Taunusdorf (Ballungsraum Rhein-Main) stellte Gießharz-Großtransformatoren für den internationalen Markt her. Mit Insolvenzeröffnung gingen 71 Arbeitnehmer aufgrund eines zwischen dem Betriebsrat und der Sequesterin vereinbarten Sozialplans per 31.5.1998 freiwillig in die bereits bestehende Personalentwicklungsgesellschaft Rhein-Main (PRM) über, die ihnen eine auf drei Monate befristete sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit reduziertem Einkommen sowie Beratung, Bewerbungstrainings und verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen bot. Die Beschäftigung sowie die Fördermaßnahmen wurden zu zwei Dritteln durch Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III gefördert. Die Besonderheit des Falles besteht darin, dass die in der Insolvenz geringen und hinsichtlich Zeitpunkt und Anteil der Realisierung unsicheren Sozialplanabfindungen umgewandelt wurden in Beschäftigung und Förderung.

Der Betrieb

Unternehmensentwicklung

Das in den 30er Jahren gegründete, ursprünglich mittelständische Unternehmen hatte einen internationalen Ruf als Produzent von Transformatoren und war in diesem Markt ein erfolgreicher Konkurrent von Konzernen wie Siemens oder ABB. In seinen besten Zeiten hatte es 1.500 Beschäftigte an zwei Standorten, davon 650 am Standort Taunusdorf. Beide Standorte wurden 1990 von einem amerikanischen Konzern übernommen, der in fünf Jahren nacheinander 13 Geschäftsführer entsandte und dessen vorrangige Geschäftsstrategie im Transfer finanzieller Mittel an die Muttergesellschaft bestand. Ab 1993 begannen Personalabbaumaßnahmen, und 1995 trennte sich das US-Unternehmen vom Standort Taunusdorf. Die Produktgruppe Kleintransformatoren wurde im Rahmen eines Management-buy-out mit ca. 110 Beschäftigten verselbständigt und existierte zum Untersuchungszeitpunkt noch, während der Bereich Großtransformatoren mit seinerzeit noch 120 Mitarbeitern an den Tschechia-Maschinenbau-Konzern verkauft wurde.

Der aus Tschechien entsandte Geschäftsführer erwies sich als in jeder Hinsicht inkompetent und ignorierte die gesetzlichen Gegebenheiten in Deutschland. Zu einer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat war er nicht bereit. Vergeblich beantragte er beim Arbeitsamt Arbeiterlaubnisse für tschechische Arbeiter, während er gleichzeitig Deutsche entließ; Beitragszahlungen an den Pensionssicherungsverein wurden nicht geleistet, die Zahlung von Betriebsrenten verweigert, und es wurden keine Bilanzen erstellt.

Der Managementstil der tschechischen Eigentümer traf auf eine Arbeitskultur, die auf dem Stand der sechziger Jahre stehen geblieben war. Die Produktion von Großtransformatoren ist zwar eine Einzelfertigung, erfordert jedoch wegen der Standardisierung der grundlegenden Arbeitsvorgänge keine Berufsausbildung. Facharbeiter gab es daher nur in den Service-Funktionen; die meisten Produktionsarbeiter waren Angelehrte mit langjähriger Erfahrung, überwiegend seit mehr als 20 Jahren im Betrieb. Die Belegschaft zerfiel in ethnische Gruppen, die jeweils eigene Klientelstrukturen bis in den Betriebsrat hinein aufgebaut hatten. Ein Teil der Beschäftigten konnte sich auf deutsch nur schwer verständigen. Die Produktivität war niedrig, was sich nicht zuletzt daran zeigte, dass in der Phase der Abwicklung von Restaufträgen ohne jede Investition mit der Restmannschaft eine pro Kopf erheblich höhere Produktion erreicht werden konnte als vorher.

Interessenvertretung

Der letzte Betriebsratsvorsitzende kam 1965 im Alter von 14 Jahren aus Italien zum Arbeiten nach Deutschland. Er war 28 Jahre in dem Unternehmen tätig, seit 1978 Mitglied des Betriebsrats, seit 1990 freigestellt und seit 1993 Vorsitzender, aber wegen Verkleinerung des Betriebes nicht mehr freigestellt. Der zuletzt 5-köpfige, während der Insolvenz wiedergewählte Betriebsrat praktizierte eine zwar konsequente, aber eher reaktive als strategisch ausgerichtete Interessenvertretung. Betriebsversammlungen waren selten. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb betrug 35%, der Betriebsrat war mehrheitlich in der IG Metall organisiert. Schon unter dem ständig wechselnden amerikanischen Management war eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht mehr möglich gewesen. Über den Sozialplan, der den Personalabbau von 1993 begleitete, hatte man sich nicht einigen können, so dass der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen musste. Unter der tschechischen Geschäftsleitung war der Betriebsrat auf die Funktion reduziert, durch Anrufung der Gerichte die schlimmsten Interessenverletzungen zu verhindern.

Die Beziehungen des Betriebsrats zur IG Metall waren eng, vertrauensvoll und vom Beratungs- und Informationsbedarf des Betriebsrats geprägt. Im Vorfeld und während des Insolvenzverfahrens wurde das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft jedoch dadurch getrübt, dass der Betriebsrat die gesetzlichen Details nicht nachvollziehen konnte und deshalb in Zweifel geriet, ob der von der Betreuungssekretärin eingeschlagene Weg wirklich das erreichbare Optimum darstellte. Entscheidungen wurden in der Endphase im direkten Kontakt zwischen Gewerkschaftssekretärin und Insolvenzverwalterin vorbereitet und auch in erster Linie von diesen der Belegschaft vermittelt.

Hintergründe und Strategien der Personalanpassung

Ursachen der Insolvenz und der Betriebsschließung

Seit 1990 waren kaum noch Investitionen vorgenommen worden, und sowohl die US-amerikanischen als auch die späteren tschechischen Eigentümer hatten Gewinne transferiert. Unmittelbarer Auslöser der Insolvenz war ein ausländischer Großauftrag, der unterhalb der Herstellungskosten kalkuliert war, mit der Hinterlegung einer Sicherheit von 1 Mio. DM erkaufte wurde und zudem noch die Produktionskapazität des Unternehmens überstieg, so dass

die Einbehaltung der Sicherheit als Konventionalstrafe wegen Verzögerung der Lieferungen drohte. Um die Arbeit zu bewältigen, wurde die Belegschaft noch bis Ende 1997 durch befristete Kräfte aufgestockt, obwohl das Weihnachtsgeld schon nicht mehr gezahlt werden konnte. Im Dezember 1997 tauschte die tschechische Konzernleitung ihren Geschäftsführer gegen einen Deutschen aus, der aber das Blatt nicht mehr wenden konnte, sondern im März 1998 die Zahlungsunfähigkeit feststellen musste. Die Lohnzahlungen wurden ab März eingestellt, und die Arbeitnehmer bezogen in den drei Monaten bis zur Insolvenzeröffnung Konkursausfallgeld vom Arbeitsamt.

Der Antrag auf Insolvenz wurde am 27.4.1998 gestellt, worauf das Gericht am nächsten Tag die spätere Insolvenzverwalterin als Sequesterin bestellte. Gelände und Gebäude waren bei den Verkäufen im Eigentum der Gründerfamilie geblieben und wurden lediglich vermietet, standen also als Insolvenzmasse nicht zur Verfügung. Dass der Insolvenzantrag trotzdem nicht mangels Masse abgelehnt wurde, lag daran, dass das Unternehmen vollständig konzernfinanziert war, also keine längerfristigen Bankverbindlichkeiten vorlagen. Eröffnet wurde der Konkurs am 29.5.1998, woraufhin die Insolvenzverwalterin den größten Teil der Belegschaft von der Arbeit freistellte.

Scheitern der Sanierungsstrategie

Die Insolvenzverwalterin verfügte ebenso wie die Betreuungssekretärin der IG Metall über Erfahrungen in den neuen Bundesländern und war mit der Nutzung von Instrumenten der aktiven Arbeitsförderung im Zusammenhang mit Insolvenzen vertraut. Ihr erklärtes Ziel war die Fortsetzung der Produktion und die Rettung von Arbeitsplätzen durch Verkauf. Die hausgemachte Krise des Unternehmens fiel zusammen mit der Asienkrise und einem Preiseinbruch auf dem Transformatorenmarkt. Während das aus seiner mittelständischen Vergangenheit noch immer renommierte Unternehmen zwei Jahre vorher für mehrere Konkurrenten ein interessantes Kaufobjekt gewesen wäre, waren diese inzwischen nun ihrerseits bemüht, ihre Transformatoren-Aktivitäten abzustoßen. Deshalb mussten die engagierten Versuche der Insolvenzverwalterin, durch einen Verkauf wenigstens einen Teil der Arbeitsplätze zu retten, letztlich scheitern. Immerhin erreichte sie mit großem persönlichen Einsatz beim Auftraggeber des erwähnten Großauftrages eine Einigung über eine Teilabwicklung von 50% des Produktionsvolumens mit verlängerten Fristen, und sie ließ diese Aufträge mit erheblich reduzierter Belegschaft bis zum Ende des Jahres 1998 fertigen. Eine längere Fortsetzung der Produktion war jedoch nicht möglich, da die Mietverträge für Betriebsgelände und Gebäude zum frühestmöglichen Termin hatten gekündigt werden müssen und ohne konkrete Aussicht auf langfristige Fortführung nicht verlängert werden konnten; sonst wäre gegen den gesetzlichen Auftrag des Gläubigerschutzes verstoßen worden.

Formen und Instrumente des Personalabbaus

Im Insolvenzverfahren¹ verkürzen sich die Kündigungsfristen auf drei Monate zum Monatsende. Der Insolvenzverwalter kann jedoch die Kündigung verbinden mit sofortiger Freistel-

¹ Die Abwicklung der hier geschilderten Insolvenz erfolgte noch nach der alten Konkursordnung. Die neue Insolvenzordnung hat aber bezüglich der hier geschilderten Sachverhalte keine Änderungen gebracht.

lung von der Arbeit und Einstellung der Lohnzahlungen – und muss dieses sogar tun, soweit eine produktive und kostendeckende Fortsetzung der Arbeit nicht möglich ist. Der Lohnanspruch der freigestellten Arbeitnehmer bleibt dann zwar während der Kündigungsfrist bestehen, wird aber nur im Rahmen des Insolvenzverfahrens befriedigt und geht im Falle des Bezugs von Arbeitslosengeld in dieser Höhe an das Arbeitsamt über. Faktisch bedeutet das: Wer nach der Eröffnung der Insolvenz nicht mehr für Abwicklung und Restproduktion gebraucht wird, hat seinen Arbeitsplatz verloren, und wer längere Zeit Arbeitslosengeld bezieht, wird aus dem Insolvenzverfahren auch keine Lohnansprüche mehr realisieren.

Vor diesem Hintergrund war das Angebot attraktiv, die Arbeitsverhältnisse freiwillig zugunsten einer befristeten Beschäftigung bei der Personalentwicklungsgesellschaft PRM aufzugeben. Mit der Ausgliederung der Freistellungsphase aus dem Konkursunternehmen an einen Ersatzarbeitgeber wurden mehrere Ziele verfolgt und größtenteils auch realisiert:

- Reduzierung des Risikos von Kündigungsschutzklagen auf diejenigen Personen, die von dieser Regelung keinen Gebrauch machten oder wegen ihres Alters davon ausgeschlossen waren; dadurch weniger Beanspruchung der Insolvenzverwalterin durch Gerichtstermine und raschere Abwicklung der Insolvenz.
- Erhöhung der Verkaufschancen des Unternehmens durch Reduzierung der Belegschaft auf das produktive Mindestmaß – aufgrund der Marktsituation blieben diese Versuche leider erfolglos.
- Hinausschieben des Bezugs von Arbeitslosengeld.

Diese Strategie wurde wie folgt umgesetzt: Kurz vor der Beantragung der Insolvenz hatte das Unternehmen noch etwa 140 Arbeitskräfte, darunter knapp 30 mit befristetem Arbeitsvertrag. Nach Auslaufen dieser Verträge und abzüglich der ab 58-Jährigen und sonstiger Abgänge waren bei Insolvenzeröffnung Ende Mai 1998 noch 84 Personen zu "versorgen", von denen 25 zunächst noch in der Auslaufproduktion gebraucht wurden. Zwei Personen schlugen das Angebot der PRM aus, so dass zum 1.6.1998 57 Beschäftigte mit auf drei Monate befristeten Arbeitsverträgen freiwillig in die PRM übergingen. Mit Reduzierung und Abschluss der Auslaufproduktion stieg die Gesamtzahl der Übergänge auf 71, d.h. von den zunächst im Unternehmen Verbliebenen gingen nur 14 (von 25) in die PRM. Die letzten Arbeitsverhältnisse mit der PRM endeten am 31.1.1999.

Interessenausgleich und Sozialplan

Aus früheren Betriebsänderungen kannten Betriebsrat und Beschäftigte nur Sozialpläne, die aus Abfindungen bestanden. Es war für sie schwer zu verstehen, dass im Insolvenzfall die Höhe der Abfindungen gesetzlich auf 2,5 Monatsentgelte begrenzt ist, dass aber auch diese Forderungen nur bis zu maximal einem Drittel der am Ende des Insolvenzverfahrens festgestellten Verteilungsmasse befriedigt werden. Wohl ein Novum in der Insolvenzgeschichte² war der Plan der Insolvenzverwalterin, auf diese Forderungen einen Abschlag an eine Personalentwicklungsgesellschaft zu zahlen, die daraus befristete sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse finanzierte. Damit die von der Insolvenzverwalterin gegenüber

dem Gläubigerausschuss vertretbare Abschlagssumme zusammen mit der erwarteten Förderung des Landesarbeitsamtes ausreichte für drei Monate Beschäftigung (plus die nicht förderbaren Overhead-Kosten der PRM), wurden die von der PRM zu zahlenden Entgelte auf 70% – bei Arbeitnehmern über 50 Jahre auf 80% – der früheren Bruttoentgelte abgesenkt.³ Damit wurden immer noch Nettoentgelte über dem Arbeitslosengeld und folglich ein Anreiz zum Eintritt in die PRM erreicht. Vom Übergang in die PRM und der Teilnahme an den Maßnahmen ausgeschlossen waren einige Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr vollendet hatten, da diese vom LAA als nicht förderungsfähig angesehen wurden.⁴

Betriebsrat und Belegschaft standen also vor folgender Alternative:

- Konkursforderung auf eine Abfindung von 2,5 Monatsentgelten, die erst nach zwei bis drei Jahren und höchstwahrscheinlich nur teilweise befriedigt wird – oder
- Fortsetzung der Beschäftigung für drei Monate mit reduziertem Entgelt, wobei der Inhalt der Arbeitspflicht nunmehr in der Teilnahme an den angebotenen Fördermaßnahmen bestand.

Die zweite Variante war auch ohne Wertung der Förderung schon rein finanziell attraktiver. Dieses einzusehen, verlangte aber ein Rechnen mit Zeitwerten und Realisierungswahrscheinlichkeiten von Forderungen, eine für Belegschaft und Betriebsrat naturgemäß fremde Betrachtungsweise. An den Verhandlungen im Landesarbeitsamt nahm trotz Einladung kein Mitglied des Betriebsrats teil, weil der Betriebsrat sich nicht mehr als Herr des Verfahrens fühlte und auch die Orientierung auf aktive Maßnahmen nur halbherzig mittrug.

Aktive Arbeitsförderung

Instrumente und Finanzierung

Die anfängliche Überlegung, die Arbeitsverhältnisse mit der PRM auf der Grundlage von Kurzarbeit zu finanzieren, musste rasch fallengelassen werden, weil die Mittel des Unternehmens für eine längere Kurzarbeitsperiode nicht ausreichten. Deshalb entschied man sich für die Nutzung der Sozialplanzuschüsse nach §§ 254ff. SGB III. Aus den Personalkosten der Weiterbeschäftigung in der PRM und den Kosten der Fördermaßnahmen wurde ein Paket geschnürt, das zu einem Drittel aus der Insolvenzmasse und zu zwei Dritteln vom Landesarbeitsamt finanziert wurde. Die ursprünglichen Plangrößen reduzierten sich um gut ein Drittel, da nur 71 statt der geplanten 84 Teilnehmer eintraten und da sich die Personal- und Maßnahmekosten durch vorzeitige Austritte weiter reduzierten. Das Verhältnis von Teilnehmerentgelten und Maßnahmekosten betrug etwa 4 : 1, und die Förderung der Bundesanstalt für Arbeit belief sich auf etwa 9.000 DM pro Kopf. Die nicht förderfähigen, vom Unternehmen zu

² Vgl. aber die etwas spätere Fallstudie "Müller".

³ Die negative Auswirkung dieser Regelung bei der Berechnung von anschließendem Arbeitslosengeld sollte durch Anwendung der Härtefallklausel (§ 131 SGB III, Ausdehnung des Bemessungszeitraums auf zwei Jahre) minimiert werden, was auch in den meisten Fällen geschah. Trotz ausführlicher Beratung und auch schriftlicher Information durch die PRM machten jedoch nicht alle Betroffenen die Härtefallklausel geltend, so dass es in Einzelfällen zu unnötigen Einbußen kam.

⁴ Das war insofern großzügig, als die Arbeitsämter die Altersgrenze meistens niedriger ansetzten. Ein rein passiver Übergang in die PRM, ohne Teilnahme an Maßnahmen, kam nicht in Betracht, weil das Landesarbeitsamt nicht nur die Maßnahme-, sondern auch die Lohnkosten der Teilnehmer bezuschusste.

tragenden Verwaltungskosten der PRM machten etwa 1.000 DM pro Kopf aus, so dass sich insgesamt eine Relation von Eigenanteil zu Förderung von etwa 4 : 6 ergab. Dieses ist beachtlich, wenn man bedenkt, dass sich das Unternehmen in der Insolvenz befand und dass der Eigenanteil weitestgehend ausgabewirksam war, also kaum kalkulatorische geldwerte Leistungen enthielt.

Inhalte, Träger, Organisation

Die Fördermaßnahmen umfassten im einzelnen folgende Elemente:

- Trainingsprogramme zur Aktualisierung von Schlüsselqualifikationen einschließlich Bewerbungstraining (Teilnahme nahezu 100%, durchgeführt von PRM); nur zwei Personen waren für einen Deutschkurs zu gewinnen;
- modular aufgebaute Fortbildungen zur Aktualisierung der Fachqualifikationen (38 Teilnehmer, durchgeführt von verschiedenen Trägern in den Feldern PC, SPS, Metall und Schweißen)
- direkte und aktive Vermittlungshilfe (Durchführung: PRM)
- kontinuierliche beratende Begleitung (Durchführung: PRM).

Die Gründung der PRM, die die Fördermaßnahmen teils selbst durchführte, teils von Bildungsträgern durchführen ließ, war 1998 auf Anregung aus der IG Metall erfolgt, die im Ballungsraum Rhein/Main einen derartigen Partner suchte. Die Gewerkschaftssekretärin, die den Betrieb Tschechia betreute, kannte die beiden Hauptakteure dieses Trägers aus früherer Zusammenarbeit in einer anderen Region. Bei der Umsetzung der Maßnahmen bildete man einen "informellen Beirat", in dem sich die Insolvenzverwalterin, die Gewerkschaftssekretärin sowie die Vertreter des Betriebsrats, des Landesarbeitsamtes und der Personalentwicklungsgesellschaft mehrfach trafen, um aktuelle Probleme zu besprechen.

Akzeptanz der Förderung

Die Mehrzahl der Beschäftigten konnte sich aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit ein Arbeiten in einem anderen Betrieb nicht vorstellen und war daher gegenüber dem Ansatz eher skeptisch eingestellt. Da der Betriebsrat diese Skepsis teilte und alle seine Mitglieder zunächst in der Abwicklungsmannschaft verblieben, konnte er nicht als Vorbild für eine aktive Orientierung am Arbeitsmarkt wirken. Die Skepsis einiger Teilnehmer wurde verschärft durch ein Bewerbungstraining, bei dem der von der PRM beauftragte Trainer keine für ungelernete ausländische Arbeitnehmer angemessene Kommunikationsebene fand.

Vertraglich festgelegter Inhalt der Arbeitsverhältnisse mit der PRM war die Teilnahme an Fördermaßnahmen; bei Verstoß gegen diese Pflicht drohte die Kündigung, was auch in Einzelfällen praktiziert wurde. Zwar gab es regelmäßige Beratungstermine der PRM im alten Betrieb, aber die meisten Maßnahmen fanden außerhalb statt und verlangten von den Teilnehmern längere Anfahrten, was auf Widerstände stieß. Dementsprechend gering war auch der regionale Radius des Interesses an Stellenangeboten.

Die Rolle der Arbeitsverwaltung

Für das zuständige Landesarbeitsamt war Tschechia der erste Förderfall nach § 254 SGB III. Deshalb gab es nach der ersten Information über den Wunsch nach Förderung, die durch die

PRM erfolgte, zunächst einigen Klärungsbedarf. Dennoch vergingen bis zur Erteilung des Vorabbescheides nur drei Wochen. Die endgültige Bewilligung erfolgte einen Monat später. Durch flexibles Verhalten des Landesarbeitsamtes wurde eine zeitliche Streckung der Maßnahmen von ursprünglich drei auf sieben Monate ermöglicht, um auch den später aus der Abwicklungsmannschaft in die PRM Übertretenden noch Angebote machen zu können.

Ergebnisbilanz

Die 71 Teilnehmer waren etwa zur Hälfte ausländischer Herkunft. Dabei stellten die Italiener die größte Gruppe, gefolgt von der Gruppe der Türken. Der Frauenanteil betrug nur etwa 10%. Sieben der 71 Teilnehmer wurden von der PRM aufgrund von mehrfachen Vermittlungshemmnissen als nicht vermittelbar bezeichnet. Von den übrigen 64 nahmen im Verlauf der maximal dreimonatigen Zugehörigkeit zur PRM 35 ein neues Beschäftigungsverhältnis auf, fünf gingen in längerfristige Maßnahmen beruflicher Weiterbildung über, 24 waren nach Ende der Maßnahmen arbeitslos, und der Verbleib von 7 ist unbekannt. Folglich wurde für 40 von 71 Teilnehmern (56%) eine neue berufliche Perspektive eröffnet. Der vorzeitige Übergang aus der PRM in Arbeit realisierte sich dabei für Deutsche zu einem höheren Anteil als für Ausländer; in der Gesamtbilanz nach Abschluss der Maßnahmen wurde vom Träger keine Aufschlüsselung nach persönlichen Merkmalen vorgenommen.

Der Arbeitsmarkt in der Taunusregion wurde von der Leiterin der Arbeitsamts-Nebenstelle als dynamisch bezeichnet. Es sei nicht möglich, die Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften zu befriedigen – das gelte auch für Metallfacharbeiter. Ein Glücksfall für die Tschechia-Belegschaft war, dass ein benachbarter Automobilzulieferer gerade expandierte und noch vor dem vorgesehenen Ende der Fördermaßnahmen 14 Arbeitskräfte befristet einstellte. Dieser Umstand beförderte beim Betriebsrat die Ansicht, diese Übergänge wären ohnehin erfolgt und seien nicht auf die Leistungen der PRM zurückzuführen.

Bewertung

Bemerkenswert ist die Umwandlung von Sozialplanansprüchen, deren Befriedigung im Konkurs ungewiss und jedenfalls erst zu einem viel späteren Zeitpunkt möglich ist, in eine befristete Weiterbeschäftigung bei einer Transfergesellschaft (hier bezeichnet als Personalentwicklungsgesellschaft). Dadurch konnte eine hohe Eigenbeteiligung des Unternehmens von 33% an den förderungsfähigen Kosten erreicht werden. Die Beschäftigungsquote von knapp 50% nach Abschluss der Förderung ist angesichts der Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft sowie ihrer geringen Motivation und Mobilitätsbereitschaft als guter Erfolg zu werten.