

After some companies were taken over by employees

Worker manager, an experience on the balance!

Workers taking over businesses is just an emotional uprising!

The experience could be applied to some companies but harms others!

Egypt has begun to put into practice a new economic experiment consisting in public business sector companies being owned by their own staff. This is part of the economic reform process in this sector.

Several questions have been raised: why has Egypt adopted this measure? Are workers able to run companies? Will this approach be applied to all enterprises? What is the suitable sale method and the administrative and legal framework governing their activities?

Mamdouh Thabet Mekki, deputy chairman of the People's Assembly's Industry Committee and deputy head of the Federation of Egyptian Industries, said two things should be heeded in the selling process.

The first is the objective of privatization. It basically involves maximizing and – at the same time – rationalizing the use of resources in order to achieve the desired growth and development, increase investment and provide financial resources that allow reinvestment and sustainable development.

As for the second thing, privatization should be carried out while paying attention to the conditions of every single project or enterprise.

"I believe that what fits a project may not necessarily be appropriate for another. In other words, will a specific method of selling a certain enterprise be suitable to maximize its resources and potential? Will that method bring in financial resources to pay back bank loans or re-inject them as new investments?

And what about selling only to workers? Is this in harmony with the nature of the enterprise they buy? Will this turn it into a success story or a failure?"

These questions should be answered before deciding what sale method to adopt and whether the existing cadres are helpful in this regard.

This requires drawing upon experiences of other companies that were faltering due to financial burdens in a way that affected their social role. It should be examined whether these companies were lacking administrative cadres or their financial structures were malfunctioning.

He said, "These kind of issues require paying attention to the specific conditions of each and every company before privatizing them. It is according to these conditions that the approach to adopt should be chosen."

Management problem

Dr. Nader Riad, board member of the Holding Company for Engineering Industries and chairman of Bavaria Egypt, believes that the problem lies in getting rid of the burdens inherited by the companies.

In the past, there was an overlap between socialism and sound economic concepts regarding economic variables, objectives and problems as basic measures for success or failure.

The march needs to be rectified with no delay, but this cannot be achieved with the return of unwise socialist concepts.

He said the concept of companies being owned by their own personnel was nothing but an emotional uprising. "By doing this, an entity is created which believes it owns itself, while it lacks the principle of discipline, falls short of management essentials, and is light-years away from having a future vision and creating a strategy suiting that vision.

In brief, as Dr. Nader puts it, "by doing so, a giant is created with a head or a leading system that do not fit its size. This is a profound mistake and we should not wink at this measure which turns workers into owners.

This kind of measure eliminates workers' main responsibility, which is work efficiency. This means the matter requires, in case they are inefficient, appointing new efficient staff. So, we will have two kinds of labor; one is efficient with no ownership, while the other is inefficient but owns. These are complications resulting from random thinking that is emotional rather than rational".

Dr. Reda al-Adl, economic expert and dean of the Faculty of Trade of Ain Shams University, said there were industrial firms that produced light divisible commodities - such as metal substances and batteries - and suffered from marketing and administration-related problems.

In this case, laborers could set up a firm or a productive cooperative and take charge of the administration of these firms. "As far as I know, the State is willing to support and encourage this approach" he said. "This means the State could bear the historical financial burdens or granting workers a grace period to be able to pay off the value of these firms out of their own production.

The State could also be willing to give laborers new pieces of lands in the new cities to move these companies there. It would then be possible to sell the original land and get enough money to lift burdens off companies' shoulders.

It is unacceptable to have an investor from outside these firms buying them, as they are small and are in dire financial straits. These firms can be run properly only by their direct producers, namely the workers.

These firms are divisible; in other words, they could become smaller enterprises. If the staff does not have management capabilities, they could rent an outside administrative body to run the affairs of their business.

These methods cannot be applied to all types of firms, while they could be put into practice in the domains of contracting, light chemicals and engineering industries. Among the companies fully offered for sale to their workers is the General Company for Batteries and the Model Tannery. Serious steps are expected to be taken in this respect later this year".

Dr. Reda proposed setting up a partnership or a productive cooperative to take the form of a legal entity that specifies the management system.

Such an entity would legally take over the company from the government and would hold it accountable should the need ever arise. This way, the company would get out of the holding company.

He said this sale to employees could be carried out by installments paid out of the production revenues.

Ownership and Management

Dr. Ali al-Sawwah, former chairman of the Coldair Company, said one should first differentiate between ownership and administration. Only then would it be possible to answer the question about how far employees would prove successful in running a company if they took it over.

Whether a company is owned by the State or individuals, the owner should seek the suitable management for this corporation.

Management is now all about knowledge and expertise. Whoever the capital holder, they should look for competent management whether from inside or outside the firm. Indeed, there are skilled experienced Egyptians running the public sector despite the difficulties they have been facing so far.

"Some systems adopted by other countries cannot be literally applied" he said, "but they could be made use of in a way that is in line with our firms' conditions".

A Successful Experience, But...

Dr. Medhat Hassanein, professor of economics, is a board member of some subsidiaries. He analyzed the sale of shares to employees in public business sector companies and said the experience had proven to be fruitful.

He gave the example of the subsidiaries of the General Holding Company for Public Works and Land Reclamation.

The ownership of these firms has been transferred to their employees. The Holding Company now owns only 5% of its satellite firms and it is now only responsible for financing as well as legal and procedural aspects.

The sale process brought in profits and revenues for the subsidiaries' shares.

Having these firms subject to Law No. 159 of 1981, the role of the Holding Company will totally come to a halt over the next few years and each company will be given full administration through its general assemblies, where the company's employees are represented.

He said these firms have achieved earnings that very much exceeded the profits made before their ownership was transferred to employees.

He then added that some of these companies were loss-making and began to witness a bonanza to the extent that the average revenue per share, according to the latest figures, stood at more than 10% at a time when other companies only achieved 1%.

Ownership was not only handed to workers, but to the entire staff, including laborers, technocrats, lawyers, accountants, engineers and managers. Each one has his or her share of ownership in these companies in accordance with their experience, working years and professional ranks. The shares were divided based on experience and salary.

All these standards were taken into account and they involve rules set by the Ministry of Public Business Sector.

The trade unions are the owners of these shares and they include the shareholding associations endorsed by Law No. 203. Each association owns the shares sold by the government to the employees and the same happened

with the shares of the subsidiaries of the Holding Company for Public Works and Land Reclamation.

Dr. Medhat Hassanein was then asked why this experiment had started with these companies. He said the activity of these entities depended on the employees' efforts and skills. Yet, before these employees became owners, profits would go to the government, not to them.

An example is the Arab Center for Designs, an engineering office affiliated to the Holding Company for Public Works.

Now, he noted, the company's overall turnover goes to the employees, especially as the government allocated part of the profits to pay for the share value, with the remainder going to the workers.

He affirmed this approach would be more applicable to services rather than productive activities, as the latter consist in large fixed assets that the employees cannot buy.

Regarding the management system in these companies, he said each and every firm would adopt one according to its own statute. This would follow its independence and the election of a board of directors as well as the company's most competent employees. "This is the main criterion", he added.

Concerning the possible negative results of this experience, Dr Hassanein said no negative points had ever emerged.

Nachdem das Eigentum an Unternehmen unter den Arbeitern verteilt wurde:

Arbeiter als Manager – Eine Bilanz über ein Experiment

- **Dass Arbeiter zu Eigentümern der Unternehmen, in denen sie arbeiten, werden, ist eher „eine emotionale Revolution“**
- **Das Experiment kann auf einige Unternehmen übertragen werden und schadet anderen Unternehmen**

- **Ein Bericht von Azza Nasr:**

In Ägypten ist ein neues wirtschaftliches Experiment im Gang. Dieses Experiment findet im Rahmen der Reform des öffentlichen Sektors statt und besteht in der Verteilung des Eigentums an den öffentlichen Unternehmen unter den Arbeitern. In diesem Zusammenhang stellen sich einige Fragen, wie z.B. : Warum wurde diese Maßnahme in Ägypten getroffen? Sind die Arbeiter in der Lage, die Unternehmen, in denen sie arbeiten, selbst zu verwalten? Werden das Eigentum an allen Unternehmen unter den Arbeitern verteilt? Was sind die adäquaten administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen für den Verkauf der öffentlichen Unternehmen?

Mamdouh Thabet Mekki, stellvertretender Leiter des Industrieausschusses im Volksrat und Vizepräsident des Dachverbands der Ägyptischen Industrie, betont, dass man beim Verkauf öffentlicher Unternehmen auf zwei Sachen achten müsse: Erstens bestehe das Ziel der Privatisierung der öffentlichen

Unternehmen darin, die Nutzung der Ressourcen zu maximieren und diese Ressourcen gut zu verwalten, um die erwünschte wirtschaftliche Wachstumsrate zu erzielen und das Kapital dieser Unternehmen zu vergrößern. Das solle wiederum zur Schaffung neuer finanzieller Ressourcen und folglich zum nachhaltigen Wirtschaftswachstum führen. Zweitens müsse man bei der Privatisierung eines Unternehmens ihre finanzielle Lage und ihre Aktivitäten berücksichtigen. Was für ein Unternehmen gelten könne, müsse nicht unbedingt auf alle anderen Unternehmen übertragbar sein. Man müsse immer beim Verkauf jedes einzelnen Unternehmens sich die Frage stellen, ob diese Entscheidung zur optimalen Nutzung der Ressourcen des Unternehmens und zur Schaffung neuer finanzieller Ressourcen führe, die wiederum zur Rückzahlung der Bankschulden des Unternehmens bzw. zur Betätigung neuer Investitionen verhelfen würden. Des Weiteren müsse man sich die Frage stellen, ob die Verteilung des Eigentums am jeweiligen Unternehmen unter den Arbeitern, die im Unternehmen tätig seien, eine ausreichende Maßnahme sei und dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens entspreche. Eine weitere Frage laute: Gäbe es im Unternehmen effiziente Führungskräfte?

Das seien einige Fragen, auf die man antworten müsse, bevor man die Entscheidung über den Verkauf eines Unternehmens treffe, so Mekki.

Thabet Mekki fügt hinzu, dass der Verkauf mancher Unternehmen die Heranziehung erfahrener Führungskräfte aus anderen Unternehmen erfordere. Denn die Zahlungsunfähigkeit mancher Unternehmen auf die großen Lasten, die sie hätten tragen müssen, oder auf den Mangel an Führungskräften, die über die erforderlichen administrativen Fähigkeiten verfügen würden, oder auf Defizite in den finanziellen Strukturen des jeweiligen Unternehmens zurückzuführen sei.

Schließlich meint Mekki, dass man die oben erwähnten Aspekte berücksichtigen müsse, wenn man die Probleme des öffentlichen Sektors durch die Privatisierung der öffentlichen Unternehmen lösen wolle, denn Privatisierung sei nicht eine für alle Unternehmen gültige Lösung.

Problem in der Verwaltung

Dr. Nader Riad, Vorstandsmitglied der Holdinggesellschaft für technische Erzeugnisse und Präsident der Firma Bavaria-Egypt, meint, dass die Lösung darin bestehe, die öffentlichen Unternehmen von den Lasten zu befreien, die wegen der gleichzeitigen Verfolgung von ökonomisch richtigen Strategien, die den Zielen, den Problemen und den wirtschaftlichen Entwicklungen Rechnung getragen hätten, und von planwirtschaftlichen und sozialistischen Strategien in den vorigen Jahrzehnten entstanden seien.

Dr. Riad meint, dass diese wirtschaftliche Politik unbedingt korrigiert werden müsse, aber nicht indem man noch einmal auf unüberlegte sozialistische Ideen zurückgreife. Deshalb bezeichnet er die Verteilung des Eigentums an gewissen Unternehmen unter den Arbeitern, die in diesen Unternehmen tätig seien, als eine emotionale Revolution. Denn dadurch würden wirtschaftliche Gebilden entstehen, denen es an Disziplin, an den richtigen Verwaltungsstrukturen und an den notwendigen Zukunftsperspektiven fehlen würden. So würden diese Gebilden großen Körpern gleichen, die keine Köpfe hätten.

Dr. Riad fügt hinzu, dass man durch die Verteilung des Eigentums an Unternehmen unter Arbeitern einen großen Fehler mache. Denn man habe die

Arbeiter zu Eigentümern gemacht, und zwar abgesehen davon, ob diese Arbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen würden. Wenn man aber neue kompetente Arbeitskräfte einstellen würde, gäbe es Arbeiter, die ungeachtet mangelhafter Fähigkeiten das jeweilige Unternehmen besitzen würden, und andere Arbeiter, die trotz ihrer großen Fähigkeiten nichts besitzen. Demnach erklärt Dr. Riad, dass man auf unüberlegte und emotionale Lösungen nicht zurückgreifen dürfe.

Dr. Reda Al-Adl, Dekan der Fakultät für Kommerz an der Universität Ain-Shams und Wirtschaftsexperte, meint, dass die Verteilung des Eigentums an öffentlichen Unternehmen im Fall mancher Industrieunternehmen, die einfache Waren, wie z.B. Batterien und Metall-Materialien, produzieren würden und Probleme mit der Verwaltung oder dem Vertrieb hätten, durchführbar sei. Die Arbeiter dieser Unternehmen könnten gemeinsam eine Firma oder einen genossenschaftlichen Verein gründen und die Verwaltung selbst übernehmen.

Dr. Al-Adl fügt hinzu: „Meines Wissens ist das ein Trend, den der Staat fördert. Das heißt, dass der Staat bereit ist, die alten finanziellen Probleme der öffentlichen Unternehmen zu lösen oder den Arbeitern die Möglichkeit geben, das Kapital dieser Unternehmen vom Gewinn der Unternehmen zurückzuzahlen und sie zu besitzen. Der Staat ist sogar bereit, den Arbeitern öffentlicher Unternehmen zu helfen, diese Unternehmen in die neuen Städte zu verlegen, damit sie die Sitze der Unternehmen in den alten Städten verkaufen und die alten Schulden zurückzahlen.“

Dr. Al-Adl meint, dass es nicht akzeptabel sei, dass die öffentlichen Unternehmen von Investoren übernommen würden, die in diesen Unternehmen nie gearbeitet hätten. Denn dieses Unternehmen seien klein und in einer schwierigen Situation und folglich nur von Menschen verwaltet würden, die in

ihnen jahrelang gearbeitet hätten. Außerdem könne man sie in kleine Betriebe verteilen, da den Produktionsprozess in diesen Unternehmen in kleinere Phasen zerlegbar sei.

Dr. Al-Adl meint zudem, dass die Arbeiter der öffentlichen Unternehmen nicht die Verwaltung ihrer Unternehmen selbst übernehmen müssten, sondern Experten der Verwaltung heranziehen könnten.

Dr. Al-Adl weist hierbei darauf hin, dass die Verteilung des Eigentums an öffentlichen Unternehmen unter den Arbeitern nicht auf alle öffentlichen Unternehmen anwendbar sei. Diese Maßnahme könne nur für Bauunternehmen und Unternehmen gelten, die im Bereich der petrochemischen Industrie tätig seien oder technische Erzeugnisse herstellen. Er meint hierbei, dass der Staat erwartungsgemäß Ende dieses Jahres über die Verteilung des Eigentums an der öffentlichen Firma für die Herstellung von Batterien und an der öffentlichen Firma für Ledergerbung entscheiden werde.

Dr. Al-Adl schlägt schließlich vor, dass man an der Stelle der jetzigen öffentlichen Unternehmen, an deren Eigentum man unter den Arbeitern verteilen wolle und die zurzeit in Form von Holdinggesellschaften existieren würden, offene Handelsgesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haft oder genossenschaftliche Vereine gründen könne. Man könne auch diese Unternehmen an die Arbeiter auf Ratenzahlung verkaufen.

Eigentum und Verwaltung

Dr. Ali Al-Sawah, der ehemalige Präsident der Firma Koldair, meint, dass der Erfolg der Arbeiter bei der Verwaltung ihrer Unternehmen von der Trennung der Verwaltung vom Eigentum abhängt. Denn Eigentümer von Unternehmen,

ob der Staat oder die Arbeiter, müssten eine effiziente Verwaltung für ihre Unternehmen suchen. Die Verwaltung von Unternehmen erfordere heutzutage Fachwissen und Erfahrung. Im öffentlichen Sektor gäbe es gute Verwaltungskräfte, die bisher trotz aller Schwierigkeiten den Sektor gut verwalten könnten.

Dr. Al-Sawah meint außerdem, dass Ägypten nicht die Erfahrungen anderer Länder eins zu eins übernehmen könne, sondern diese Erfahrungen an die Gegebenheiten hierzulande anpassen müsse.

Ein erfolgreiches Experiment ... aber

Dr. Medhat Hasanein, Wirtschaftsprofessor und Mitglied der Vorstände einiger Tochtergesellschaften, sagt: „Der Verkauf von Aktien mancher Tochtergesellschaften der Holdinggesellschaft für öffentliche Arbeiten und Landgewinnung hat sich als großer Erfolg erwiesen. Alle Aktien sind verkauft worden. Aktionäre konnten große Gewinne erzielen. Derzeit besitzt die Holdinggesellschaft nur 5 Prozent der Aktien ihrer Tochtergesellschaften, während das Eigentum an den Tochtergesellschaften von den Arbeitern übernommen worden ist.

Die Rolle der Holdinggesellschaft beschränkt sich auf den rechtlichen und administrativen Vollzug der Finanzierung der Projekte der Tochtergesellschaften, die jetzt dem Gesetz Nr. 159 vom Jahr 1981 unterstehen. Erwartungsgemäß wird die Rolle der Holdinggesellschaft in wenigen Jahren verschwinden, während die Verwaltung der Tochtergesellschaften jeweils von den Hauptversammlungen, welche die Arbeiter repräsentieren, übernommen werden.“

Dr. Hasanein weist hierbei darauf hin, dass die Gewinne der Unternehmen, nachdem ihr Eigentum unter den Arbeitern verteilt worden seien, ihre früheren Gewinne überstiegen hätten. Manche Unternehmen, die früher nur Verluste verbucht hätten, hätten sogar Gewinne erzielt. Die Aktien dieser Unternehmen würden laut den neusten Statistiken durchschnittlich Gewinne in Höhe von 10 Prozent bringen, während sie früher nur 1 Prozent Gewinne gebracht hätten.

Dr. Hasanein meint außerdem, dass das Eigentum an den Unternehmen nicht nur auf die Arbeiter in den Produktionsstätten, sondern auf alle Angestellten der Unternehmen, d.h. die Experten, die Angestellten in den Abteilungen für rechtliche Angelegenheiten, die Angestellten in der Verwaltung und die Ingenieur, verteilt worden seien. Die Verteilung des Eigentums und der Aktien habe nach dem Dienstalter, der Erfahrung, der Gehaltshöhe und der Position erfolgt. Diese Regeln seien vom Ministerium für den öffentlichen Sektor festgelegt worden.

Dr. Hasanein weist zudem darauf hin, dass die Gewerkschaften laut dem Gesetz Nr. 203 als Vereine der Aktionäre fungieren würden. Für jedes Unternehmen gäbe es einen Verein der Aktionäre, welche die Aktien, die der Staat an die Arbeiter vergeben würden, besitzen würden. So seien 95 Prozent der Aktien der Tochtergesellschaften der Holdinggesellschaft für öffentliche Arbeiten und Landgewinnung im Besitz der neu gegründeten Vereine der Aktionäre.

Dr. Hasanein erklärt in diesem Zusammenhang, dass man mit den Tochtergesellschaften der Holdinggesellschaft für öffentliche Arbeiten und Landgewinnung begonnen habe, weil die Arbeit dieser Unternehmen von der Kreativität der Arbeiter abhängig sei. Früher hätten die Arbeiter große Arbeit

geleistet, aber die Gewinne seien an den Staat gegangen. Heute würden die Gewinne an die Arbeiter selbst gehen. Denn der Staat vergäbe einen Teil der Gewinne an die Arbeiter, wobei einen Teil der Gewinne der Zahlung des Wertes der Aktien gewidmet werde.

Dr. Hasanein meint darüber hinaus, dass die Verteilung des Eigentums an Unternehmen unter den Arbeitern eher im Dienstleistungssektor durchführbar sei. Im produzierenden Gewerbe sei das hingegen sehr schwierig, da die Industrieunternehmen teures Anlagevermögen besitzen würden, das die Arbeiter nicht kaufen könnten.

Was die Verwaltungsstrukturen der von den Arbeitern übernommenen Unternehmen anlangt, meint Dr. Hasanein, dass jedes Unternehmen einzeln über die Struktur seiner Verwaltung entscheide. Den Ausgangsprunkt stelle die Wahl eines Vorstands dar, der sich aus den fähigsten Arbeitern des Unternehmens zusammensetze.

Zu der Frage, ob dieses Experiment negative Auswirkungen habe, sagt Dr. Hasanein, dass sich bisher keine negativen Wirkungen gezeigt hätten.