

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 067 · September 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

SONDERAUSWERTUNG BETRIEBSRÄTEPREIS: ENTGELT (2026)

Porträt wie aus zweieinhalb Jahren Arbeitskampf eine zukunftsweisende Standortvereinbarung entstand, Wipak Walsrode GmbH & Co. KG

Julia Massolle, Lara Obereiner

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Als die damalige Geschäftsführung der Wipak Walsrode GmbH & Co. KG Ende 2021 vor die Belegschaft trat, stand der größte Standort der Unternehmensgruppe vor einer ungewissen Zukunft. Nach Darstellung des Betriebsrats wurde den Beschäftigten eine erhebliche Entgeltabsenkung als Voraussetzung für den Erhalt des Werks präsentiert. Andernfalls drohe mittel- bis langfristig die Schließung des Standorts. Was folgte, war kein gewöhnlicher Tarifkonflikt, sondern ein mehr als zweieinhalb Jahre andauernder Arbeitskampf. Betriebsrat, Beschäftigte, Gewerkschaft und politische Unterstützer entwickelten gemeinsam einen Gegenentwurf zu den Vorstellungen des Unternehmens. Am Ende entstand eine umfassende Standortvereinbarung, die nicht nur Arbeitsplätze absichern, sondern auch die langfristige Entwicklung des Werks ermöglichen sollte.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Wipak Walsrode GmbH & Co. KG gehört zur finnischen Wihuri-Gruppe und zählt zu den bedeutenden Herstellern nachhaltiger Verpackungslösungen für die Lebensmittel- und Gesundheitsindustrie. Weltweit beschäftigt die Unternehmensgruppe rund 1.800 Mitarbeitende an zahlreichen Standorten in Europa und Asien. Der Standort Walsrode ist dabei das größte Werk des Konzerns. Rund 450 Beschäftigte arbeiten dort im Industriepark Walsrode, einem der bedeutendsten Industriestandorte der Region, an dem insgesamt etwa 1.800 Menschen tätig sind. Von der Herstellung der Folien bis zur Weiterverarbeitung und Veredelung entstehen hier Verpackungslösungen entlang einer vollständigen Wertschöpfungskette. Gleichzeitig befindet sich die Branche in einem tiefgreifenden Wandel. Themen wie Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Produktion verändern Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse gleichermaßen. Für Unternehmen bedeutet dies hohe Investitionen, aber auch einen steigenden Bedarf an Qualifizierung. Das Betriebsratsgremium am Standort Walsrode umfasst 11 Mitglieder.

1 Die Pistole auf der Brust

Die Ausgangslage Ende 2021 war angespannt. Nach Angaben des Betriebsrats begründete die Geschäftsführung ihre Forderungen mit einer bilanziellen Überschuldung des Unternehmens. Im Falle einer bilanziellen Überschuldung droht für eigenständige GmbHs in Deutschland das potenzielle Risiko eines Insolvenzverfahrens, woraus erhebliche Nachteile für die Belegschaft entstehen können. Neben einer beachtlichen Entgeltabsenkung standen zahlreiche Arbeitsplätze zur Disposition. Für die Arbeitnehmervertretung entstand der Eindruck, dass lediglich über das Ausmaß der Einschnitte verhandelt werden sollte. Viele Betriebsratsmitglieder beschrieben die Situation später als Verhandlung unter massivem Druck. Dennoch entschied sich das Gremium bewusst gegen eine reine Abwehrstrategie.



„[In den Augen der Arbeitgeberseite] sitzt immer der Betriebsrat da, verschränkt die Arme und sagt, verstehe ich nicht und will ich nicht und mache ich nicht. Hier ist es so: Ständig hat der Betriebsrat gesagt, so, so machen wir das, so kann man das schreiben, so soll das für die Zukunft sein. Und die Arbeitgeberseite war mal hinterher.“ - Jörg Valentin, 2. stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Walsrode.

Anstatt lediglich auf Forderungen zu reagieren, entwickelte der Betriebsrat eigene Vorschläge für die Zukunft des Standorts. Unterstützt wurde er dabei von der Belegschaft, der IGBCE sowie externen Sachverständigen.

2 Öffentlichkeit und Politik als Verbündete

Der Konflikt blieb nicht innerhalb der Werkstore. Der Betriebsrat entschied sich, die Öffentlichkeit einzubeziehen und politische Unterstützung zu suchen. Lokale Medien berichteten über die Situation, gleichzeitig entstanden Kontakte zu Landes- und Bundespolitikern. Dabei ging es nicht nur um die Sicherung bestehender Arbeitsplätze. Aus Sicht des Betriebsrats sollte der Konzern auch Verantwortung für die langfristige Entwicklung des Standorts übernehmen.



„Wir haben nicht nur einfach blockiert, sondern Vorschläge gemacht, wie man dieses Unternehmen für die Zukunft fit machen kann und wie wir das unterstützen und begleiten können, auch mit Kontakten, zum Beispiel über die IGBCE und die lokale Politik.“ - Jörg Valentin, 2. stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Walsrode.

Parallel dazu ließ sich der Betriebsrat durch einen Anwalt und wirtschaftliche Sachverständige beraten. Diese Expertise erwies sich als entscheidend, um Alternativen zu entwickeln und den wirtschaftlichen Hintergrund der Forderungen bewerten zu können.

3 Der entscheidende Faktor: die Belegschaft

Während der gesamten Verhandlungsphase blieb die Unterstützung der Beschäftigten ein zentraler Erfolgsfaktor. Regelmäßige Gespräche, Informationsveranstaltungen und die Einbindung der Vertrauensleute sorgten dafür, dass der Kurs des Betriebsrats von einer breiten Mehrheit getragen wurde. Thorsten Buse, Betriebsratsvorsitzender in Walsrode, sieht darin bis heute eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen des Projekts:



„Das hätten wir alleine als Betriebsrat niemals geschafft ohne unsere guten Vertrauensleute und unsere Belegschaft, die hinter uns gestanden hat.“ - Thorsten Buse, Betriebsratsvorsitzender am Standort Walsrode.

Die Wiederwahl des Betriebsrats während der laufenden Verhandlungen wurde deshalb von der Geschäftsleitung als deutliches Signal gewertet, dass die Beschäftigten den eingeschlagenen Weg des Betriebsrats unterstützten. Erst mit dieser Erkenntnis bewegte sich die damalige Geschäftsleitung auf die Forderungen des Betriebsrats zu.

4 Eine Standortvereinbarung mit Signalwirkung: Zukunft statt Stillstand

Nach mehr als zweieinhalb Jahren konnte schließlich eine umfangreiche Standortvereinbarung abgeschlossen werden. Sie umfasst weit mehr als klassische Beschäftigungssicherung. Zentrales Element ist eine Patronats-erklärung, mit der sich der Konzern langfristig zum Standort bekennt und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt. Diese Bürgschaft wurde drei Jahre nach vorne rollierend eingerichtet und sorgt dafür, dass der Standort nicht in die Insolvenz gehen kann und betriebsbedingte Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich sind. Damit konnte eine sehr weitreichende und in die Zukunft gerichtete Verpflichtung des Arbeitgebers erstritten werden. Für Nicole Haase, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, stellt diese Regelung einen Meilenstein dar:



„Und genau diese Patronats-erklärung macht Wipak Walsrode zu einem der sichersten Arbeitgeber in Deutschland.“ - Nicole Haase, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Auch der ursprünglich geplante Personalabbau konnte deutlich begrenzt werden. Letztlich verließen wesentlich weniger Beschäftigte das Unternehmen als zunächst vorgesehen. Weitere Einschnitte wären nach Einschätzung der Beteiligten nur noch unter Gefährdung wichtiger Arbeitsabläufe möglich gewesen. Gleichzeitig musste die Belegschaft jedoch eine deutliche Entgeltabsenkung hinnehmen. Sie gilt bis heute als die schmerzhafteste Konsequenz der Vereinbarung und wird von vielen Beschäftigten kritisch betrachtet.

Im Gegenzug wurden Themen in der Vereinbarung verankert, die zuvor kaum eine Rolle gespielt hatten. Dazu gehören insbesondere Qualifizierung, Personalentwicklung und Kreislaufwirtschaft. Perspektivisch soll diese Entgeltminimierung über verschiedene Zukunftskomponenten ausgeglichen werden: Dafür wurden verbindliche Investitionszusagen sowie ein Initiativrecht des Betriebsrats in den Themenfeldern Transformation in der Kreislaufwirtschaft und Qualifizierung von Mitarbeiter*innen in der Standortvereinbarung festgehalten. Denn: Veränderte Arbeitsplätze brauchen auch kompetentes und qualifiziertes Personal. Erst mit der Aushandlung der Standortvereinbarung wurden Möglichkeitsräume für das Thema Qualifizierung geöffnet: Auch hier war wieder der Betriebsrat Treiber und nicht etwa die Personalabteilung. In diesem Zusammenhang wurde eine gleichnamige Abteilung gegründet, der ein Qualifizierungsteam vorsteht, welches zum Teil durch den Betriebsrat besetzt wird. Dort wurde auch ein Weiterbildungsexperte eingestellt, der ehemals im gewerkschaftlichen Kontext deutschlandweit agierte. Dieser Kontakt ergab sich aus der Zusammenarbeit mit dem Qualifizierungsfördernetzwerk Chemie (QFC), das sich für die Qualifizierung von Beschäftigten im Zuge des technologischen Wandels einsetzt.

Als Grundlage für die Qualifizierung wurde eine qualifizierte betriebliche Personalplanung benannt, vor deren Hintergrund aktuell eine Ist-

Kompetenzmatrix erstellt wird. Das Augenmerk soll dabei vor allem auf zukünftigen Qualifizierungsbedarfen liegen. Zweiter Teil der Vereinbarung ist ein Pilotprojekt, in dessen Rahmen jede*r Mitarbeiter*in eine Potenzialanalyse erhalten kann, in der sogenannte Soft Skills herausgearbeitet werden. Grundlegendes Ziel war dabei, das bestehende Personal zielorientiert zu qualifizieren und übergeordnet die Potenziale im Unternehmen zu erkennen. Auch die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle dabei, die Veränderungen zu begleiten, und werden vor diesem Hintergrund entsprechend entwickelt. Darüber hinaus wurde in der Standortvereinbarung festgeschrieben, dass jährlich 5 Prozent der Stellen als Ausbildungsplätze angeboten werden. Nicole Haase verweist darauf, dass gerade ältere Beschäftigte den Wandel derzeit mit Skepsis betrachten:



„Die meisten sagen: Ich bin schon fast 60, ich mache das alles nicht mehr. Aber fünf Jahre sind heute nichts mehr. Die Welt wird sich in dieser Zeit so verändert haben, dass wir alle mitgehen müssen.“

Zugleich investiert das Unternehmen in neue Maschinen, Anlagen und Infrastruktur. Mehrere Projekte im Millionenbereich sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts langfristig stärken.



„Die sich lange hinziehenden Verhandlungen bei WIPAK im Industriepark Walsrode haben bewiesen, dass man auch in schwierigen Situationen tragfähige Kompromisse erreichen kann, die Arbeitsplätze dauerhaft sichern können. Ein flexibler Tarifvertrag, ein starker Betriebsrat, aktive gewerkschaftliche Vertrauensleute sowie ein guter Organisationsgrad der Belegschaft sind die entscheidenden Voraussetzungen, sich den Maximalforderungen der Arbeitgeber entgegenzustellen. Für die IGBCE Bezirk Hannover waren es zeitlich und inhaltlich anspruchsvolle Verhandlungen; aber es hat sich gelohnt!“ - Michael Linnartz, Bezirksleiter IGBCE Hannover 2019–2025

5 Betriebsräte als Treiber von Veränderung

Fazit: Entwicklung des Industriestandortes Walsrode und seiner Wettbewerbsfähigkeit

Auch wenn im Rahmen der Standortvereinbarung ein Ende der Standortsicherung für 2030 festgeschrieben wurde, geht der Vertrag laut dem Betriebsratsvorsitzenden Thorsten Buse theoretisch bis in die Unendlichkeit. Aus Sicht des Betriebsrats seien insbesondere die dort festgeschriebenen Sicherheitsinstrumente ausschlaggebend. Demgegenüber habe der Vertrag im Falle einer Kündigung Nachwirkung bis zum Abschluss eines neuen Vertrags. Wenn der Betriebsrat die Standortvereinbarung jedoch noch

einmal neu verhandeln könnte, würde er sich nicht mehr auf eine derartige Entgeltminimierung einlassen. Die Absenkung ist eines der präsentesten Themen in der Belegschaft. Insbesondere im Vergleich zu den anderen Unternehmen im Industriepark Walsrode, die nach dem Flächentarifvertrag (IGBCE) bezahlen, kann nicht von einem wettbewerbsfähigen Entgelt die Rede sein. Auch langjährige Beschäftigte spüren die Differenz zum früheren Entgelt, woraus langfristig ein Nachteil für die Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften auf dem lokalen Arbeitsmarkt und ein „Konkurrenzkampf“ zu den anderen Unternehmen im Industriepark entsteht.

Laut Thorsten Buse, Betriebsratsvorsitzender des Standortes Walsrode, müsste die Gesetzeslage dringend geändert werden. Aktuell fehle dem Betriebsrat das Recht und die Möglichkeiten, Sachverständige außerhalb der juristischen Expertise zu beauftragen. Auch die Konzernstrukturen stellten das Gremium vor besondere Herausforderungen, da im Ausland geführte Zentralen nicht das gleiche Verständnis von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer*innen hätten, wie sie in Deutschland im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind.

Dennoch wird mehr als deutlich, dass in die Zukunftsfähigkeit des Standortes investiert wird: Aktuell gibt es vier große Projekte von insgesamt 20 Millionen Euro, durch die neue Maschinen und Anlagen am Standort installiert werden. Auch im Bereich Qualifizierung konnten inzwischen grundlegende Strukturen geschaffen werden, perspektivisch finden bereits Gespräche über die Entwicklung einer eigenen Ausbildungsakademie statt. Parallel werden immer mehr Netzwerke des Gremiums sichtbar, so soll demnächst eine Betriebsräteklausur von allen Betriebsräten am Standort stattfinden, in der die zukunftsgerichteten Themen aufgegriffen werden sollen. Monatlich trifft sich zudem ein Kreis der Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Stellvertretenden im Industriepark Walsrode. Ein Steuerungskreis, der ebenfalls in der Standortvereinbarung verankert wurde, bestehend aus dem CEO der Wipak-Gruppe, dem lokalen Geschäftsführer, der Bezirksleiterin der IGBCE (Hannover) und einem Vertreter aus dem Betriebsrat, hat die Aufgabe, die Umsetzung und Entwicklung der Vereinbarung kontinuierlich zu begleiten und zu überwachen. Der Qualifizierungsbereich hat seinen eigenen Steuerkreis.

Wipak Walsrode ist somit eine verbindliche Verpflichtung eingegangen, regional aktiv eine Rolle zu spielen und dabei gleichermaßen die Entwicklung des Industriestandortes zu unterstützen – unter anderem durch das Vorantreiben von Themen wie Kreislaufwirtschaft. Dabei ist auch die Zusammenarbeit mit regionalen Stakeholdern wichtig, so arbeitet der Betriebsrat auch heute noch eng mit der gewerkschaftlichen Ortsgruppe Hohe Heide, die damals die Verhandlungen unterstützte, zusammen. Weitere Partner sind die Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE und die lokale Wirtschaftsförderung. In Kürze soll außerdem ein sogenanntes Transformationsprojekt mit Fokus auf der Verbesserung der Rahmenbedingungen am Standort zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft starten.



„[...] und das ist letztlich die Botschaft: [...] Die Betriebsräte müssen machen, das sind heute nicht mehr die Geschäftsführer, weil das sind nicht mehr die von früher. Wir sind die Einzigen mit Kontinuität. Die auch Interesse haben, die Standorte zu entwickeln. Und wenn wir es nicht machen, ist meine Erfahrung, macht es niemand.“ - Thorsten Buse, Betriebsratsvorsitzender am Standort Walsrode

Aus heutiger Sicht kamen damals die größten Bremsblöcke aus dem Management, das lieber ohne den Betriebsrat über den Standort entscheiden wollte. Inzwischen arbeitet der Betriebsrat mit der aktuellen Geschäftsführung gemeinsam an der Standortentwicklung. Der ehemalige Geschäftsführer hatte das Unternehmen mit der Begründung „Streitigkeiten mit dem Betriebsrat“ verlassen. Im Rückblick würde der Betriebsrat die Geschäftsleitung – etwa in der Abstimmung eines Leitpapiers für den Standort – heute eher ins Boot holen, um deren Bereitschaft zu gewinnen. Diese neue Art der Zusammenarbeit wurde auch im Rahmen der Präsentation des Projektes auf dem deutschen Betriebsrätetag 2023 deutlich, wofür der Betriebsrat und die Geschäftsleitung ein gemeinsames Video gedreht hatten. Neben dem Vernetzungscharakter des Events hat die Fahrt zum Betriebsrätetag den Zusammenhalt des Gremiums eindrücklich gestärkt. Es besteht die Hoffnung, die Zusammenarbeit auszubauen, um in den nächsten Jahren gemeinsame Erfolge erzielen zu können.



Kommentar von Michael Linnartz (IGBCE)

„Die sich lange hinziehen Verhandlungen bei WIPAK im Industriepark Walsrode haben bewiesen, dass man auch in schwierigen Situationen tragfähige Kompromisse erreichen kann, die Arbeitsplätze dauerhaft sichern können. Ein flexibler Tarifvertrag, ein starker Betriebsrat, aktive gewerkschaftliche Vertrauensleute sowie ein guter Organisationsgrad der Belegschaft sind die entscheidenden Voraussetzungen, sich den Maximalforderungen der Arbeitgeber entgegenzustellen. Für die IGBCE Bezirk Hannover waren es zeitlich und inhaltlich anspruchsvolle Verhandlungen; aber es hat sich gelohnt! - Michael Linnartz, Bezirksleiter IGBCE Hannover 2019 – 2025“



Kontakt

Thorsten Buse, Betriebsratsvorsitzender am Standort Walsrode, Wipak GmbH & Co KG
E-Mail: [thorsten.buse\[at\]wipak.com](mailto:thorsten.buse[at]wipak.com)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervvertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf eure Bedürfnisse zugeschnitten. Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.