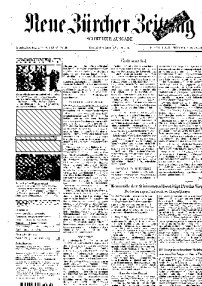


«Die Zeit der Extrawürste ist vorbei»

Der Arbeitskampf in Reconvilier hat Wellen geschlagen. Der Konzernchef von Swissmetal, Martin Hellweg, sieht als Kernproblem die Sonderbehandlung, die man dem Standort im Jura während Jahren gewährt hat. **Wirtschaft 27**



«Das ist kein emotionaler Konflikt»

Martin Hellweg – zielstrebigster Steuermann bei Swissmetal

Der «wilde» Streik am Standort Reconvilier hat die in der Kupferverarbeitung tätige Swissmetal-Gruppe sowie deren CEO, Martin Hellweg, ins nationale Rampenlicht gerückt. Im Gespräch mit Angel Serna und Matthias Saxer äussert sich der 39-jährige Deutsche zu den Hintergründen des Konflikts sowie zur Zukunft der Swissmetal-Gruppe. (Red.)

Herr Hellweg, knapp zwei Jahre nach der finanziellen Sanierung macht Swissmetal wieder bzw. noch immer Schlagzeilen. Wieso?

Unternehmerisch läuft es weniger schlecht, als vielfach dargestellt. Dagegen leidet Swissmetal schon seit langer Zeit an einem gesellschaftlichen Konflikt, dessen Bedeutung jedoch deutlich geringer ist als etwa die Einflüsse aus Konjunkturschwankungen.

Ertragskraft wie Umsatz befinden sich aber nicht gerade im Aufwärtstrend.

Ich kann Ihre Frage bis zur Veröffentlichung der Jahreszahlen am 28. April im Detail nicht beantworten. Wir sind jedoch in einem sehr zyklischen Geschäft. 2005 war ein Zyklustief, das wir ohne Restrukturierungen und Kosteneinsparungen in der Grössenordnung eines zweistelligen Millionenbetrags niemals so gut überstanden hätten, wie die Neunmonatezahlen zeigen. 2006 spüren wir sogar etwas konjunkturellen Rückenwind.

Wo hat man Kosten eingespart?

Es wurde eine ganze Führungsschicht herausgenommen. Bei einem kleinen Unternehmen von 100 Mio. bis 120 Mio. Fr. Umsatz ohne Metallkosten macht die Eliminierung einer Führungsschicht leicht 1 bis 2 Prozentpunkte der Marge aus. Die zuvor separaten Finanzabteilungen, Personalabteilungen und Einkaufsabteilungen an den beiden Standorten Dornach und Reconvilier wurden zusammengelegt.

Welches ist Ihr grösstes Strukturproblem?

Bei steigender Spezialisationsorientierung sinken die Mengen, wodurch die Giessereien massiv unterausgelastet sind. Schon heute ist in unseren beiden Giessereien nur eine Schicht ausgelastet. Wir müssen in den nächsten zwei bis drei Jahren

die Warmverformung – bestehend aus Giesserei und Presse – konzentrieren, die dann mehrere Kaltverformungen an verschiedenen Standorten bedient. Im Interesse des Gesamtunternehmens ist die Wahl auf Dornach gefallen, was letztlich zum Konflikt in Reconvilier geführt hat. Dass so etwas nicht ohne Nebengeräusche abgeht, ist ganz normal. Die Vehemenz im Fall von Reconvilier hat mit den Partikularitäten der Region zu tun.

Was waren die Gründe für die Standortwahl?

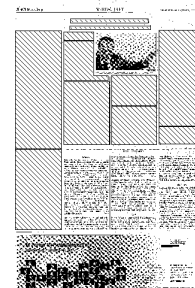
Dornach ist traditionell auf die Herstellung von Grossprodukten ausgerichtet. Deshalb musste die Extrusionspresse, deren Anschaffung wir im Februar 2005 entschieden haben, aufgrund der Dimension und Transportierbarkeit der Zwischenprodukte in Dornach sein. Die Giesserei gehört neben die Presse, denn sie nimmt die Abfälle Letzterer wieder auf. Wir konnten nicht nach dem Giesskannenprinzip sagen: Der eine bekommt die Giesserei, der andere die Extrusionspresse.

Alte Träume in Reconvilier

Was genau steckt denn hinter dem Konflikt?

Der Konflikt hat einen sehr rationalen, keinen emotionalen Kern. Ein Standort, an dem nicht alle Zwischenschritte in der Produktionskette stattfinden, ist nur noch im Verbund mit anderen Standorten überlebensfähig. Damit ist es mit dem alten Traum von der Unabhängigkeit, vom Herauslösen Reconviliers aus der Swissmetal-Gruppe, vorbei. Die Argumentation, die einige lokale Kräfte dort führen, ergibt nur bei einem Alleingang von Reconvilier Sinn, niemals vor dem

Hintergrund einer produktions-technischen Optimierung für die ganze Gruppe.



Sind folglich die «Autonomiebestrebungen» der Kern des Problems?

Erinnern Sie sich an den ersten Streik im November 2004, bei dem es um die Entlassung des Werkdirektors ging? Er hatte sich gegen die Einführung von SAP gewehrt. Der Kampf war gegen die Schaffung von Transparenz und Offenheit, in deren Folge die spürbar geringere Produktivität der dortigen Giesserei gegenüber Dornach offengelegt wurde. Wir haben ein Konzept, das den Standorten Kompetenzen zuweist und einen Ausgleich anstrebt.

Orten Sie Fehler auch auf Ihrer Seite?

Es wurde zu lange toleriert, dass vom Kader unterschiedliche Botschaften auf die Mitarbeiter einprasseln konnten. Von der lokalen Führung wurde den Leuten eingebläut, die Gruppenleitung führe etwas Böses im Schilde. Diese Angstkampagne hat die Menschen völlig kopfscheu gemacht. Wir haben es jedoch nicht gewagt, die 21 Kader, die wir jetzt aus der Not heraus fristlos entlassen haben, schon früher zur Disposition zu stellen. Die letzten zwei Monate waren ein sehr schmerzhafter Prozess. Wir haben aber Swissmetal von einem Übel befreit, das die Firma schon 2002/03 an den Rand der Insolvenz brachte.

Was meinen Sie damit?

Wegen standortbezogener Partikulärinteressen erlebte das Unternehmen über zehn Jahre einen Tod auf Raten. Jedes Jahr wurde weniger Umsatz erwirtschaftet, ohne dass die Konzernleitung etwa Sinnvolles durchsetzen konnte. Die eben wieder von der Swissmetal-Gruppe erstandenen Busch-Jaeger Metallwerke in Lüdenscheid, heute ein blühendes Unternehmen mit besseren Zahlen, als es die von Reconvilier und Dornach je waren, wurde 2002 von der früheren Swissmetal-Leitung in den Konkurs getrieben in

der absurden Hoffnung, dass es vom Erdboden verschwinde und man so die Produkte auf Reconvilier und Dornach verteilen könne.

Die Rolle der Politik

Die Schweiz ist nicht für Arbeitskonflikte bekannt.

Ich gebe zu, es ist für die Schweiz ein ungewöhnlicher Konflikt. Allerdings ist auch die Region ein bisschen speziell. Über alle Parteigrenzen hinweg versuchen Berner und jurassische Politiker nicht ganz ohne Eigeninteresse, sich gegenseitig in der Rolle des Schutzpatrons für die Region zu überbieten, wodurch der Konflikt noch

angeheizt wurde.

Welche Bedeutung messen Sie der Mediation zu?

Wir schätzen die Mediation, weil es ein Kanal ist, die Wunden zu heilen, die Emotionalität zu dämpfen und vielleicht den Dialog zu fördern. Sie entbindet jedoch den Verwaltungsrat nicht der Verantwortung für die Gesamtfirma. Diese gilt auch gegenüber den Leuten in Dornach. Dort gibt es auch Unmut, weil Reconvilier in der Vergangenheit immer eine Extrawurst kriegte. In einer integrierten Gruppe mit gemeinsamer Giesserei und Presse können sie das nicht zulassen.

Was spricht gegen einen Verkauf von Reconvilier?

Er wäre für uns völlig absurd. Eher kommt eine Verlagerung der Kaltverformungs-Aktivitäten

aus Reconvilier in Frage. Wir hätten mit Dornach und Lüdenscheid zwei Top-Standorte, die sehr gut ausgelastet wären, und keine Konkurrenz von einem dritten Standort. Unser Ziel ist jedoch, Reconvilier in der Kaltverformung wieder zum Laufen zu bringen. Wir arbeiten mit voller Kraft an diesem Szenario.

Wie gut kommen Sie dabei voran?

Bezüglich des «Bummelstreiks», der auf die Wiederaufnahme der Arbeit folgte, spüren wir eine Besserung. Man engagiert sich mehr, seitdem das Unternehmen klare Perspektiven hat. Allerdings wollen gewisse Kunden Reconvilier nicht mehr länger als einzige Bezugsquelle. Es ist ein dorniger Weg.

Kein Kasino-Kapitalist

Hat Ihnen der Konflikt auch persönlich zugesetzt?

Die letzten zwei Monaten waren zweifellos die unangenehmsten in meinem Leben. Man wird in Zusammenhang mit der Heuschrecken-Diskussion gebracht. Dabei war ich nie in meinem Leben ein Finanzvertreter, noch habe ich je für eine Finanz-Boutique gearbeitet. Wenn es wirklich um die Optimierung des Börsenkurses gegangen wäre, hätten wir doch diesen Streit nicht gesucht. Da hätten wir gesagt, Makulatur drauf, ein bisschen Putz, wir optimieren die Standorte und dann verkaufen wir das Ganze.

Wann geht es mit Swissmetal wieder aufwärts?

Erste Früchte wird man nicht vor 2007/2008 sehen. Als marktführendes Kupferhalbzeug-Unternehmen im Herzen Europas wollen wir auf 300 Mio. Fr. Umsatz (ohne Metall) wachsen. Das gäbe uns genug kritische Grösse, um Giesserei und Presse auszulasten. Unsere Spezialitäten gehen heute schon zur Hälfte in den nordamerikanischen und asiatischen Markt. Das sind Wachstumsmärkte, in denen Reconvi-

lier mit allerlei Produkten – für die Luftfahrt-
industrie, Elektronikgeräte, Handys, Computer
– mitmisch. Unsere Mitarbeiter müssen wieder
an den Erfolg glauben und an Selbstbewusst-
sein gewinnen, dann wird man wahrscheinlich
auch in Reconvilier nicht mehr so hart um
eine Giesserei kämpfen, die ein Thema von
gestern ist.



FRANCO BOTTINI

«Meine Vorgänger hatten ihre liebe Mühe, sich durchzusetzen.»