

Jean-Guy Berberat
Peter Isler
Paul Sonderegger¹

29.03.06

BOILLAT RECONVILIER

EIN BEITRAG ZUM VERSTÄNDNIS DES ARBEITSKONFLIKTES IM BERNER JURA

0 Executive Summary

Der vorliegende Bericht beleuchtet Hintergründe und liefert Erklärungen aus der speziellen Sicht von ehemaligen Führungskräften der Firma Boillat. Nach einer Charakterisierung des Werkes (Kap.2) erläutern die Autoren, warum sie die Strategie und die Haltung der heutigen Führung mit aller Deutlichkeit ablehnen. In Kap. 3 werden die folgenden Thesen verteidigt:

- These 1: Die heutige Führung der Swissmetal-Gruppe kennt weder die Geschichte von Boillat noch die Eigenheiten, welche den Erfolg der Firma verständlich machen.
- These 2: Der Zukauf von Busch-Jäger kann mit unternehmerischen Argumenten nicht verteidigt werden.
- These 3: Die Direktion von Swissmetal agiert nicht im langfristigen Interesse der Firma. Dies zeigt sich besonders deutlich in der Personalpolitik.
- These 4: Die Führung von Swissmetal handelt in der Krise nicht im Interesse der Kunden und gefährdet damit ihre Existenz und die des Unternehmens.

Die Autoren kommen zum Schluss, dass das Werk innerhalb der Swissmetal-Gruppe unter der heutigen Führung nicht überleben kann.

1 Ausgangslage und Absicht

Der Arbeitskonflikt in Reconvilier beschäftigt weite Kreise und findet landesweit grosse Beachtung. Verständlicherweise sind die Ansichten geteilt: der Streik wird auf der einen Seite als berechtigt empfunden, legitim mindestens wenn nicht legal, auf der anderen Seite als absurd, als schädlich für die Region, ja für das ganze Land, ein Land, das seine wirtschaftliche Stärke auch aus dem Jahrzehnte alten Arbeitsfrieden bezieht. Jeder hat seine Meinung, mehr oder weniger durch Sachkenntnis gestützt, aber auf beiden Seiten herrscht auch Unsicherheit und Unverständnis. Der Konflikt wird zum Symbol für die divergierenden Ansichten über die Rolle der Unternehmen in unserer Gesellschaft, über die Art und Weise, wie ein Unternehmen zu führen ist, was ein Manager darf, was nicht, und über die Verantwortung von Verwaltungsräten.

Mit dem vorliegenden Bericht wollen wir zum *Verständnis* der komplexen Zusammenhänge beitragen. Wir wollen versuchen, die Situation und die Verhaltensweisen zu deuten, möglichst sachlich, aber aus der Sicht von ehemaligen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Der Text ist keine wissenschaftliche Arbeit. Wir formulieren unsere Ansicht in Form von Thesen, die wir ausführ-

¹ Die drei Autoren waren bei Boillat und später Swissmetal in leitender Stellung tätig:

- Jean-Guy Berberat, lic. oek., von 1965 bis 1997, zuletzt als Direktor und Verantwortlicher für Finanz und Informatik bei Boillat;
- Peter Isler, dipl.ing.chem.ETHZ, Dr. sc. nat., von 1970 bis 2000, zuletzt als Direktor und Verantwortlicher für Forschung und Entwicklung der Gruppe
- Paul Sonderegger, dipl. Kaufmann HKG, von 1960-1998, zuletzt als geschäftsführender Direktor von Boillat und Swissmetal Deutschland.

lich begründen. Es muss dem Leser überlassen bleiben, ihre Plausibilität nach eigenen Kriterien zu beurteilen.

Wir richten diesen Bericht an Persönlichkeiten, von denen wir annehmen, dass sie an der weiteren Existenz von Boillat in irgendeiner Art interessiert sind, Boillat als hochqualifizierter Lieferant, als wichtiger Arbeitgeber, als Steuerzahler, Boillat als Ausdruck des Selbstvertrauens einer Randregion, als Exponent des Berner Juras.

2 Charakterisierung des Unternehmens und kurze Vorgeschichte

Boillat, ursprünglich ein Partner der Uhrenindustrie, hat sich in den Jahren von 1960 bis 1988, dem Gründungsjahr der Swissmetal-Gruppe, zu einem weltweit führenden Hersteller von Kupfer-Halbfabrikaten entwickelt. Diese Stellung beruhte auf dem hohen Spezialisierungsgrad, der exquisiten Qualität und der dadurch bedingten hohen Kundenbindung. Der Erfolg von Boillat war immer mit dem Erfolg ihrer Kunden gekoppelt, also von ihm abhängig, und in diesem Sinn war die exakte Abstimmung der Produkte auf die Bedürfnisse des Kunden immer ein selbstverständliches Bemühen. In heutiger Ausdrucksweise handelte es sich um Produkte der *Premi-umklasse*, seien dies nun komplexe Speziallegierungen oder einfach Messing. In der Folge dieser Eigenheiten war die Rentabilität der Firma im Branchenvergleich immer auf hohem Niveau angesiedelt. Innovation in allen Bereichen wurde als Triebfeder dieser Entwicklung zur *Firmenkultur*, als Notwendigkeit erkannt und bewusst gefördert.

Auch nach dem Zusammenschluss zur Swissmetalgruppe konnten diese Merkmale unter der Führung von Herrn Dr. h.c. Joseph Flach erhalten bleiben. Die Führungsrolle und die Qualitäten von Boillat waren unbestritten. Seit dem im Jahre 1996 erfolgten Führungswechsel ist ein steter Rückgang der Anerkennung von Boillat innerhalb der Gruppe zu beobachten. Die Gründe sind u.E. fiktiv, d.h. aus unternehmerischer Sicht nicht verständlich. Vielmehr sah sich die neue Führung verpflichtet ihre Präsenz zu markieren, indem eine Umstrukturierung in die Wege geleitet wurde. Sie sahen sich als Sanierer, wahrscheinlich deshalb, weil sie sich als solche als kompetent erachteten, weniger jedoch darin, ein Unternehmen zu führen und zu entwickeln. Die Folgen sind dramatisch, vor allem was den Verlust an Know-how anbelangt. Viele Kader wurden entlassen oder zogen es vor, das unsicher gewordene Unternehmen zu verlassen. Aber noch heute bleibt bei Boillat ein Bestand an fähigen Fachkräften auf allen Ebenen – auch neue Kräfte sind hinzugekommen - welche die Zusammenhänge kennen und sich bewusst sind, welche Kriterien den Werte der Firma Boillat ausmachen. Wäre dies nicht der Fall, so wäre die Strategie der Direktion von Swissmetal nicht auf so dezidierten Widerstand gestossen.

Zum besseren Verständnis unserer Argumentation sei erwähnt, dass der Widerstand der Belegschaft durch die Ankündigung ausgelöst wurde, die Giesserei in Reconvilier aufzuheben und die Produktion nach Dornach zu verlegen; dies hätte den Verlust von vorerst 12 Arbeitsstellen zu Folge.

3 Thesen

THESE 1: DIE HEUTIGE FÜHRUNG DER SWISSMETAL-GRUPPE KENNT WEDER DIE GESCHICHTE VON BOILLAT NOCH DIE EIGENHEITEN, WELCHE DEN ERFOLG DER FIRMA VERSTÄNDLICH MACHEN.

ARGUMENTE UND ANSICHTEN

- 1.1. Die Führung verteidigt den Giesserei-Standort "Dornach" u.a. mit der Installation einer neuen Presse an diesem Ort. Das ist natürlich ein Argument; es verliert aber seinen Wert, da belegt werden kann, dass der Entscheid, die neue Presse nicht in Reconvilier zu installieren, einer unverständlichen Fehleinschätzung folgte. Die Existenz des Werkes Boillat ist aber durch diesen Entscheid nicht gefährdet: Boillat kann durchaus mit den bestehenden Pressen leben. Sie wurden durch umfangreiche Modifikationen immer wieder auf den neuesten Stand gebracht.

- 1.2. Die Konzentration auf nur eine Giesserei ergibt auf dem Papier eine Einsparung. Wenn sie in Dornach steht, verlagert sich ein Teil des erarbeiteten Mehrwerts von Reconvilier nach Dornach. Dadurch wird die Existenz von Boillat jedoch nicht in Frage gestellt. Hin-gegen muss mit aller Deutlichkeit darauf hingewiesen werden, dass die speziellen Pro- dukte in ihrer einmaligen Qualität durch ein Zusammenspiel *aller* Produktionsschritte entstehen, beginnend bei der Zusammensetzung der Guss-Charge und dem Giesspro- zess. Boillat kann sein Vormaterial nicht einfach irgendwo bestellen; es ist Bestandteil des spezifischen Know-hows. Anders ausgedrückt: wenn Boillat das Vormaterial für sei- ne Speziallegierungen an Busch-Jäger, Wieland oder andere potentielle Konkurrenten liefern würde, wären diese u.U. in der Lage, eine ähnliche Qualität herzustellen, d.h. der Kunde würde kaum noch Unterschiede feststellen können. Ohne Giesserei ist die Exis- tenz des Werkes Boillat also tatsächlich bedroht.
- 1.3. Diese Überlegungen gelten auch für relativ einfache Produkte. Auch wenn sie heute bei Boillat nur noch ca. 30 % des Umsatzes ausmachen, so steht doch fest, dass Boillat- Messing in Grenzbereichen der Anwendung der Konkurrenz deutlich überlegen ist.² Die starke Kundenbindung gilt auch für diesen Bereich, was durch folgendes Beispiel ver- ständlich wird: Ein Kunde erklärt im Fernsehinterview [1], dass er infolge der Liefereng- pässe auf ein Konkurrenzprodukt angewiesen ist. Er setzt dieses am Tag ein, weil eine Überwachung der Maschinen notwendig ist. Das noch vorhandene Boillat-Material wird in der Nacht ohne Aufsicht verarbeitet. Man versteht den Kunden, dass er sich auf eine Wiederaufnahme der Lieferungen freut: er erreicht, mit Boillat-Material nach eigenen Aussagen, eine um 30% höhere Produktivität. Viele Kunden äussern sich in ähnlicher Weise [2] [3] [4].
Übrigens: Wenn es um Qualität von Halbzeug geht, ist die Beurteilung des Kunden das einzig zählende Kriterium.
- 1.4. Anstatt diese Zusammenhänge wahrzunehmen, spricht Herr Hellweg von einer "...übersteigerten Selbsteinschätzung der Bernjurassier"[5]. Auch die Meinung, dass bei Ausfall von Boillat, das Halbzeug einfach anderswo, z.B. bei Busch-Jäger gefertigt wer- den könnte, ist falsch, wie dies in Argument 1.2 ausgeführt wird. Oder: diese Auffassung kann nur vertreten, wer von Detailkenntnissen über Produkte und Prozesse unbelastet ist.
- 1.5. Inkompetenz ist nur eine möglich Erklärung. Die Frage sei gestellt, ob aus anderen, nicht kommunizierbare Beweggründen, ein Schwächung von Boillat bewusst herbeige- führt werden soll.

THESE 2: DER ZUKAUF VON BUSCH-JÄGER KANN MIT UNTERNEHMERISCHEN ARGUMENTEN NICHT VERTEIDIGT WERDEN.

ARGUMENTE UND ANSICHTEN

- 2.1. Der Zukauf entspricht einer Verzettelung der Kräfte. Die Mittel wären bei weitem besser angelegt, wenn damit bestehende Stärken ausgebaut würden. Boillat als Ganzes war und ist zweifellos eine solche Stärke der Swissmetal-Gruppe. Die Investition in eine neue Presse in Reconvilier wäre der logische Schluss, allenfalls zusätzlich zu jener in Dornach.
- 2.2. Die Direktion behauptet, BJL arbeite mit mehrfach höherer Produktivität als Boillat. Um dies zu belegen, werden kurzerhand die Tonnen durch die Mitarbeiterzahl dividiert. Die- se Rechnung ist einfach und grundfalsch. Richtig wäre natürlich, dass bei einem Ver- gleich der Anteil an komplexen Produkten berücksichtigt wird. Mit anderen Worten: BJL

² Dafür gibt es Gründe, welche die heutige Führung offensichtlich nicht kennt.

fabriziert vielleicht 70% Standardprodukte und Boillat ca. 70% Spezialitäten; der Aufwand an Arbeits- und/oder Maschinenzeit zwischen den beiden Produkte-Gruppen kann bis zu einem Verhältnis von 1:5 reichen.

- 2.3. Die Überlegungen in 2.2. sind für einen Kenner der Branche so banal, dass die Aussage "...Busch-Jäger arbeitet mit einer dreifach höheren Produktivität." nur mit totaler Inkompetenz oder bewusster Irreführung zu erklären ist. So oder so, die Aussage ist grobfahrlässig und müsste unter normale Verhältnissen zur sofortigen Absetzung des Exponenten führen. Unter "normalen Verhältnissen" wäre dabei eine korrekt funktionierende Unternehmensstruktur gemeint, also eine Direktion, die von einem kompetenten Verwaltungsrat überwacht wird. Das ist bei Swissmetal eindeutig nicht der Fall. Herr Hellweg ist CEO, VR und zudem als Aktionär persönlich interessiert. Das ist nicht illegal, widerspricht aber den Grundsätzen einer ethisch vertretbaren Unternehmensführung.³
- 2.4. Warum also der Zukauf von BJL? Folgende Erklärungen bieten sich an.
- (a) Aus Inkompetenz, d.h. völlig falscher Einschätzung der Rentabilität und des Know-hows, d.h. des Wertes von BJL (s. Punkt 2.1)?
 - (b) Ausschliesslich, um die Streikenden unter Druck zu setzen?
 - (c) Um ein Wachstum der Gruppe vorzuzeigen, das mit normaler Entwicklung nicht möglich ist. Dies hat meist positiven Einfluss auf den Aktienkurs. Herr Hellweg hat daran ein starkes persönliches Interesse.
 - (d) Um der BJL den Markteintritt zu gestatten sobald das Werk Boillat durch die, ansonsten unverständliche Politik der Direktion und des Verwaltungsrates, geschwächt ist.

THESE 3: DIE DIREKTION VON SWISSMETAL AGIERT NICHT IM LANGFRISTIGEN INTERESSE DER FIRMA. DIES ZEIGT SICH BESONDERS DEUTLICH IN DER PERSONALPOLITIK.

ARGUMENTE UND ANSICHTEN

- 3.1. Von einer Partizipation bei der Erarbeitung der Strategie, wie dies in einem offenen Brief des nicht-streikenden Kaders gepriesen wird [6], kann nicht die Rede sein. Kadermitglieder mit von den Vorschlägen der Generaldirektion abweichenden Ansichten, werden einfach weggestellt. Prominentes Beispiel für diese Haltung ist die Entlassung des Werkdirektors André Willemin im November 2004, ein Ereignis, das den ersten Streik ausgelöst hatte. Wo sonst in der Welt gehen Arbeiter für ihre Chefs auf die Barrikaden. Schon dieser Umstand genügt, um den Fall Boillat aufmerksam zu verfolgen.
- 3.2. Der Entscheid, die Giesserei in Reconvilier aufzuheben wurde dem Kader an einem Seminar mitgeteilt. Es wurde keine Möglichkeit geboten, den Entscheid zu diskutieren. Im Gegenteil, die Teilnehmer mussten zuerst eine Stillschweigenserklärung unterzeichnen und sich verpflichten, den Entscheid der Direktion zu akzeptieren.
- 3.3. Die Direktion glaubt offenbar, Boillat könne ohne Kader geführt werden, oder die Kader könnten kurzfristig ersetzt werden. Diese Haltung ist falsch und verantwortungslos. Gravierende Probleme mit der Qualität und mit der Sicherheit⁴ in und um die Fabrikanlagen werden die Folge sein. Unterdessen steht fest, dass die von Dornach nach Reconvilier delegierten Kader nicht in der Lage sind, die komplexen Anlagen in Betrieb zu setzten. Ebenso sind diverse administrative Abläufe ausser Funktion. Dies liegt nicht an der Un-

³ Es wäre zu überlegen, wie unsere Gesetze der Realität angepasst werden können, damit Führungskräften, welche prioritär die Bereicherung eingeweihter Kreise anstreben, das Handwerk gelegt werden könnte.

⁴ Auch die Sicherheit der Umwelt steht in Frage. Bei einem Zwischenfall wäre wohl der Strafbestand der fahrlässigen Gefährdung der Umwelt erfüllt.

fähigkeit dieser Leute; sie kennen einfach die Anlagen und Prozesse dieses Industriestandortes nicht, können sie nicht kennen.

- 3.4. Die Direktion meint, die 21 Kader, welche sich mit den streikenden Mitarbeitern solidarisiert haben, durch Entlassung bestrafen zu können. Weit gefehlt! Diese Menschen verfügen über hohe fachliche und soziale Kompetenz und werden sehr rasch neue Einsatzbereiche finden. *Die Führung bestraft das Unternehmen*; sie muss froh sein, wenn die Kader überhaupt bereit sind, zu Boillat zurückzukommen. Oder anders: sie werden nur zurückkommen, wenn wesentliche Änderungen in der Strategie garantiert sind, und dies wird wohl nur mit einer neuen Führung möglich sein. Auf einen Satz gebracht: Herr Hellweg hat nicht begriffen, dass der Wert eines Unternehmens in erster Linie im Wissen und Können seiner Mitarbeiter liegt. Von der viel beschworenen Beachtung des Stakeholdervalue ist nichts zu finden.

THESE 4: DIE FÜHRUNG VON SWISSMETAL HANDELT IN DER KRISE NICHT IM INTERESSE DER KUNDEN UND GEFÄHRDET DAMIT IHRE EXISTENZ UND DIE DES UNTERNEHMENS.

ARGUMENTE UND ANSICHTEN

- 4.1. Wie in Kap. 2 erwähnt, spielt *Kundenbindung* in der Geschichte des Unternehmens Boillat eine entscheidende Rolle. Der typische Boillat-Kunde ist seinerseits ein Spezialist, der bezüglich Qualität und/oder Produktivität auf höchstem Niveau arbeitet (s. Argument 1.3.). Die Produkte sind gemeinsam entwickelt worden, also massgeschneidert. Als Basis für das Vertrauen stehen gleichbleibende Qualität, Zuverlässigkeit und Termintreue. Das Boillat Produkt ist nicht ein Draht oder eine Stange, sondern eine Dienstleistung. Unter diesen Voraussetzungen ist der Preis ein zweitrangiges Element beim Kaufentscheid.
- 4.2. Boillat und seine Kunden sind gemeinsam gross geworden, eine quasi symbiotische Verbindung, also mit grosser gegenseitiger Abhängigkeit. Diese Eigenheit wurde in der Krise der letzten zwei Monate nicht berücksichtigt. Das heisst, Swissmetal hat sich als unzuverlässiger Lieferant erwiesen, viele Kunden sind heute in grossen Schwierigkeiten. Ein zuverlässiger Lieferant handelt auch in der Krise im Interesse seiner Kunden; dazu braucht es eine vernünftige Personalpolitik und nicht Entlassungsdrohungen. Oder: ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn es nicht nur auf die Fähigkeiten, sondern ebenso auf Loyalität und Engagement seiner Mitarbeiter zählen kann. Es wird kaum möglich sein, das Vertrauen in das Unternehmen Swissmetal mit seiner heutigen Leitung wieder herzustellen.
- 4.3. 14. 02.06: Die Streikenden beschliessen mit grosser Mehrheit, die Arbeit wieder aufzunehmen, unter der Bedingung, dass die 21 entlassenen Kader wieder eingestellt werden. Die Angestellten beweisen damit ihr Verantwortungsbewusstsein, denn sie wissen, dass das Werk ohne das Wissen und Können der 21 Kader nicht funktionieren kann, d.h. die Ansprüche des Marktes, auch kurzfristig, nicht erfüllt werden können. Die Direktion geht nicht darauf ein und verpasst damit die einmalig Chance, den Schaden für die Kunden und das Unternehmen zu begrenzen. *Diese Haltung ist absolut unverständlich und belegt, wie kein anderes Element, die Unfähigkeit oder aber, wir wagen es kaum auszusprechen, die unlauteren Absichten der Führung von Swissmetal.*
- 4.4. Ein hochentwickeltes Qualitätssicherungssystem – Boillat arbeitet selbstverständlich gemäss EN ISO 9001 - kann nur unter Aufsicht kompetenter Kader funktionieren. Die Swissmetal-Leitung ist sich offenbar nicht bewusst, was dies bedeutet. Die Sicherheit der gesamten Produkte-Kette steht in Frage, bis hin zum Endprodukt, z.B. ein Flugzeug oder ein Automobil. Die Folgen sind unabsehbar. *Dies ist wahrscheinlich die schwerwiegendste Konsequenz der unbeugsamen Haltung der Swissmetal-Führung.*

4 Folgerungen

1. In Anbetracht der angeführten Argumente sind wir der Ansicht, dass der Fortbestand von Boillat gesichert werden kann, wenn die Firma aus der Swissmetal-Gruppe ausgegliedert wird. Die Führung hat jedes Vertrauen verscherzt, das Vertrauen der Kunden, der Lieferanten, der Mitarbeiter und das Vertrauen einer ganzen Region, ja des Landes. Als Hauptursachen des Scheiterns sehen wir fachliche Inkompetenz, Miss-Management im Personalbereich und der völlige Mangel an Flexibilität in der Krise.
2. Ein Verkauf des Werkes Reconvilier an interessierte Industrielle zu einem marktkonformen Preis dürfte es erlauben, die Fähigkeiten der Firma und damit das Vertrauen einer treuen Kundschaft in kurzer Zeit wieder auf den alten Stand zu bringen. Kader und Personal, soweit noch vorhanden, wären aufs Äusserste motiviert.
3. Als Alternative zur Ausgliederung ist der vollständige Ersatz von Verwaltungsrat zu erwähnen, der theoretisch durch eine Generalversammlung der Aktionäre beschlossen werden könnte.
4. Verschiedene Elemente der Analyse lassen die Vermutung aufkommen, dass die Zerstörung von Boillat bewusst angestrebt wird. Das Motiv eines solchen Handelns ist im Rahmen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung nicht zu erkennen.

Reconvilier, 29.03.06

Jean-Guy Berberat

Peter Isler

Paul Sonderegger

Quellennachweis

- [1] Tele Bilingue Biel-Bienne, in "Aktualitäten" vom 09.03.06
- [2] Ph .Oudot, "Une qualité incomparable", Journal du Jura du 11.03.06, p. 3
- [3] L .Egli, "Ein heisses Eisen", Der Beobachter, Nr. 5/2006, S. 12
- [4] J.-M. Büttner, "Die Kunden sind erzürnt", Tages-Anzeiger vom 11.02.06, S. 27
- [5] E. Estermann, "Der Blitzableiter", vom Sanierer zum Buhmann, Schweizer Illustrierte Nr. 8 vom 20.02.2006, S. 30
- [6] Lettre ouverte datée du 20.02.06, parue en tant que publicité dans "Le Temps"

Für zusätzliche Informationen stehen Ihnen zur Verfügung :

Peter Isler, Dr.sc.nat., Sandrain 17, 2503 Biel,
Tel. 032 365 22 68, e-mail: isler-siegenthaler@bluewin.ch

Paul Sonderegger, dipl. Kaufmann HKG, Rue du Seize Mars 18, 2732 Reconvilier
Tel. 032 481 16 09, e-mail : pasonder@bluewin.ch