

# Interessenvertretung aus einem Guss

**SILBERPREIS** Betriebsrat erstellt eigenen Businessplan, findet neuen Investor und ermöglicht Beteiligung der Belegschaft am Unternehmen. Damit verhindert er die Insolvenz des Traditionsbetriebs und rettet zahlreiche Arbeitsplätze.

VON CHRISTOF HERRMANN

**W**as kann ein Betriebsrat noch tun, wenn die Firma nach der dritten Insolvenz innerhalb von fünf Jahren vor der Schließung steht und damit rund 160 Arbeitsplätze bedroht sind? Bei den Schwäbischen Hüttenwerken in Königsbronn erschien die Situation Ende Dezember 2018 aussichtslos. Im ältesten noch existierenden Industrieunternehmen in Deutschland, im Jahr 1365 von Mönchen gegründet, gab es kaum noch Material zu verarbeiten und die Geschäftskonten waren tief im Minus. Doch der Betriebsrat und die Belegschaft wollten die drohenden Konsequenzen nicht einfach und schon gar nicht stillschweigend hinnehmen. Vorausgegangen war eine mehrjährige Odyssee von Krisen und fatalen wirtschaftlichen Fehlentscheidungen unterschiedlicher Investoren. Wie so häufig kam es zur Zerschlagung und zum Verkauf von Filetstücken des Unternehmens, was nach der ersten Insolvenz relativ schnell zur zweiten führte. Ein neuer Investor stieg dann im Frühjahr 2018 ohne Eigenkapital ein, verkaufte Maschinen, Anlagen und Immobilien und belieh alle Vermögenswerte. Die Folge: Unterfinanzierung und fehlende liquide Mittel, um den Produktionsbetrieb aufrechtzuerhalten. Und das trotz voller Auftragsbücher.

## Vom Marktführer zum Insolvenzfall

Das hoch spezialisierte Unternehmen, lange Jahre eines der führenden weltweit, produziert unter anderem riesige, bis zu 100 Tonnen

schwere Kalenderwalzen für die Papierherstellung. Außerdem werden hier Walzen für die Lebensmittel- und Beschichtungsindustrie gegossen. Doch trotz hoher Nachfrage sah der Insolvenzverwalter keine wirtschaftlich tragfähige Perspektive mehr für die Hüttenwerke, sodass Anfang 2019 der Schließungsbeschluss getroffen wurde. Aber da hatte er die Rechnung ohne die Belegschaft und ihre Interessenvertretung gemacht. Bereits im Dezember 2018 ließen die Betriebsräte die Drähte glühen und schoben eine Vielzahl von Kontakten an. Sie wendeten sich an ihre Kollegen aus anderen Unternehmen, kontaktierten Vertreter aus der regionalen und überregionalen Politik, gingen gezielt und mit breiter Brust an die Öffentlichkeit, sammelten Unterschriften. Neben Petitionen und Betriebsversammlungen organisierten sie einen Trauermarsch durch Königsbronn, stellten für jeden der 160 vor dem Aus stehenden Arbeitsplätze ein Kreuz vor dem Betrieb auf. Um direkte Hilfe vor Ort zu leisten, gründeten sie den »Verein zur Rettung von Arbeitsplätzen« (VeRA), über den Spenden gesammelt und mit dem bis heute ehemalige Beschäftigte juristisch und finanziell unterstützt werden. In einem ihrer ersten Schritte sorgten sie zudem dafür, dass die damals zwölf Auszubildenden neue Stellen in benachbarten Betrieben finden konnten. Parallel zu diesen verschiedenen Aktionen, die für Aufmerksamkeit sorgten und entscheidend dazu beitrugen, den Zusammenhalt in der Belegschaft zu stärken und für Solidarität zu sorgen, war für den Betriebsrat aber die Fortführung des Unternehmens das primäre Ziel.

## DARUM GEHT ES

1. Der Betriebsrat der Schwäbischen Hüttenwerke in Königsbronn will Stilllegung des Werks nicht hinnehmen.
2. Das Gremium wird als Unternehmer tätig und erstellt einen eigenen Businessplan.
3. Der Betrieb läuft mit Beteiligung der Beschäftigten und einem Investor weiter. Dafür gab es Silber.



Ehemaliger Betriebsratsvorsitzender Fred Behr und Laudatorin Christiane Benner, 2. Vorsitzende der IG Metall.

### Aufgeben ist keine Option

Das Gremium knüpfte dazu vielfältige Kontakte in die Bundes-, Landes- und Kommunalpolitik, vernetzte sich mit Banken, Kunden und Lieferanten und tauschte sich intensiv mit IG Metall und DGB aus. Da vonseiten des Insolvenzverwalters keine Aktivitäten in Richtung neuer Investoren erfolgten, nahmen die Betriebsräte die Suche selbst in die Hand. »Zusammen mit einem externen Sachverständigen erstellten wir einen Businessplan. Das klare Ziel: Die Fortführung des Betriebs mit einer kleineren Mannschaft«, berichtet Fred Behr, von 1992 bis 2019 Betriebsratsvorsitzender. Aufgrund der wirtschaftlich prekären Lage, drängte jedoch die Zeit. Anfang März 2019 hatten bereits Betriebsrat und alle Mitarbeiter die Kündigung erhalten, der Beginn der Ausproduktion stand unmittelbar bevor. Ein Tipp der IG Metall führt dann zum »Glückstreffer«, so Behr: Die One Square Advisors GmbH entschied sich für ein Invest in das Traditionsunternehmen. Damit man sich nicht erneut den Entscheidungen eines Investors ohne Möglichkeit zum Gegensteuern auslieferte, hatten die Betriebsräte in ihrem Businessplan eine findige Idee eingebaut: Sie gründeten eine Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GBR). Eigentümer sind die Beschäftigten, die darüber 33% der Geschäftsanteile halten. Die Finanzierung der GBR erfolgte durch einen Entgeltverzicht.

### NEUE RUNDE

Nach dem Preis ist vor dem Preis und die Bewerbungsfrist für den Deutschen Betriebsräte-Preis 2021 läuft. Reichen Sie Ihr Betriebsratsprojekt bis zum 30.4.2021 ein. Mehr Informationen unter [www.dbrp.de](http://www.dbrp.de)

### Kleines Gremium mit großer Wirkung

»Ein weiterer wichtiger, aber emotional für alle sehr belastender Baustein war«, so Behr, »dass die gekündigten Mitarbeiter, auf eine Klage verzichteten. Wir saßen hier Kollegen gegenüber, die für das Unternehmen lebten, voll dahinterstanden, aber nun plötzlich nicht mehr dazugehören sollten.« Der Betriebsrat konnte sie davon überzeugen, freiwillig auf eine Abfindung zu verzichten und keine Klage zu führen. Um sie mit dieser schwierigen Situation aber nicht allein zu lassen, erhielten sie durch den zuvor gegründeten Verein »VeRA« Unterstützung bei der Jobsuche. Zum Zeitpunkt der Bewerbung für den Deutschen Betriebsräte-Preis konnten so, bis auf drei Ausnahmen, alle ehemaligen Beschäftigten wieder in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelt werden. Das dann in Hüttenwerke Königsbrunn umfirmierte Unternehmen ging Mitte 2019 mit 74 Mitarbeitern an den Start. Stand November 2020 beträgt die Mitarbeiterzahl bereits 91, Tendenz steigend. Aus Sicht von Fred Behr, der aktuell nicht nur Mitglied des Betriebsrats, sondern mittlerweile auch Werksleiter ist, sind verschiedene Faktoren für diese positive Entwicklung ausschlaggebend: »Wir haben einen neuen Investor gefunden, dessen Chef ein Gutmensch im besten Sinne ist. Die Belegschaft hat von Anfang mitgezogen, denn die Leute glauben an ihren Laden.« Und last but not least: »Wenn die Betriebsräte auf Zack sind, regelmäßig alle wirtschaftlichen Zahlen einfordern und externen Sachverstand mit ins Boot holen, dann sind das gute Voraussetzungen dafür, dass der Laden weiterläuft.«

In ihrer Silberpreis-Laudatio auf dem Deutschen BetriebsräteTag am 5.11.2020 in Bonn brachte es Christiane Benner, 2. Vorsitzende der IG Metall, so auf den Punkt: »In einem beispiellosen Kraftakt hat das Gremium nicht nur die Schließung verhindert, sondern auch noch eine tragfähige Zukunftsperspektive entwickelt. Die Betriebsräte zogen alle Register. Dieses Engagement zeigt nachdrücklich, dass auch kleine Gremien mit eingeschränkten personellen und organisatorischen Ressourcen eine enorme Wirkung entfalten können.« ◀



**Christof Herrmann,**

Kommunikationsberater mit den Themen Arbeit, Recht und Wirtschaft, Aachen.

[kommunikation@sc-herrmann.de](mailto:kommunikation@sc-herrmann.de)