

Zukunftsansichten und Führungsinstrumente -

Aufgrund der Turbulenzen in der Finanzwelt – welche zwangsläufig auch die Metallbaubranche beeinflussen werden – hat die «metall» mit fünf in verschiedenen Regionen angesiedelten Unternehmen gesprochen. Die folgenden Interviews sollen aufzeigen, wie die verschiedenen Führungskräfte unserer Branche die Zukunftsaussichten beurteilen und welches für sie die wichtigsten Führungsinstrumente für die Zukunft sind.



DAVID CHRISTEN

W. Christen AG
4802 Strengelbach
Metallbau
Mitarbeiter: 40



RALF KAUFMANN

Kaufmann AG
Stahl- und
Metallbautechnik
6410 Goldau
Stahl- und Metallbau,
Leitsysteme
Mitarbeiter: 35

Wie schätzen Sie die branchenspezifische Auftragsituation für die nächsten sechs Monate in Ihrer Region ein?

Die nächsten beiden Quartale werden saisonal bedingt schwächer ausfallen. Wir rechnen damit, dass durch den Schock der Finanzkrise Investitionen spontan zurückgehalten werden. Es steht uns ein schwieriges nächstes halbes Jahr bevor.

In unserer Region herrscht eine aktive Bautätigkeit und etliche Bauten sind am Entstehen. Deshalb schätzen wir die Auftragsituation für die ersten sechs Monate im 2009 als gut ein.

Welche Aussichten stellen Sie für die nächsten zwei Jahre?

Die Auswirkungen der Krise auf die Realwirtschaft sind zurzeit schwer einzuschätzen. Wir hoffen aber, dass es bei einem kurzfristig psychischen Schaden bleibt. Die Weltwirtschaft ist heute viel besser differenziert und vernetzt als noch vor 15 Jahren und sollte Krisen besser bewältigen können. Die meisten schweizerischen Unternehmen haben sich sehr gut positioniert und operieren sehr effizient. Wir sehen positiv in die Zukunft.

Aufgrund des turbulenten Finanzmarktes ist das Konjunkturbarometer und somit die wirtschaftlichen Aussichten für unsere Branche schwer abzuschätzen. Wir rechnen jedoch mit einem stagnierenden Auftragszugang und insgesamt mit einer schwächeren Bautätigkeit.

Wo glauben Sie sind für den Stahl-/Metallbau boomende und wo schrumpfende Märkte zu erkennen?

In den letzten Jahren wurden sehr viele Wohnungen und Einkaufszentren gebaut. Dieser Markt ist wahrscheinlich allmählich gesättigt. International aufgestellte Industriebetriebe werden vermutlich weiterhin in der Schweiz investieren, und davon profitiert auch der Metallbau.

Boomende Märkte sind sicher in den innovativen, speziellen und modernen Produkten zu suchen (Glasbau, Stahl- und Glasarchitektur sowie Spezialprodukte). Schrumpfende Märkte werden stark von der Nachfrage geformt, d.h. die Kunden werden über ihre Einstellung zu Preis/Leistung einen grossen Einfluss ausüben.

Wird sich Ihre Firma im Bezug auf das Leistungsangebot eher tiefer spezialisieren oder eher breiter und vielseitiger anbieten?

Wir konzentrieren uns auf Aufträge, die zu uns passen. D. h. die Arbeiten müssen einen gewissen Schwierigkeitsgrad und eine Leistungsfähigkeit voraussetzen. Man könnte sagen, dass wir versuchen uns in einer Vielzahl von Nischen zu positionieren.

Die Kaufmann AG wird auch in Zukunft ein breites Produktsortiment anbieten. Jedoch werden wir uns auch vertieft auf einzelne Spezialitäten konzentrieren.

Der Preisdruck scheint allgegenwärtig. Wie schaffen Sie es als Unternehmer, Ihre Aufträge trotzdem kostendeckend abzuwickeln?

Wir analysieren unsere Preise sehr genau und wissen in der Regel, zu welchem Preis wir einen Auftrag noch kostendeckend ausführen können. Wir nehmen grundsätzlich keine Aufträge an, die wir nicht profitabel ausführen können. Um die Kosten zu reduzieren, versuchen wir pragmatisch zu arbeiten und die Administration klein zu halten.

Hier gilt es mit einer effizienten Planung die Arbeitsabläufe zu optimieren, mit top ausgebildetem Personal und den neusten Arbeitstechniken die Produktionskosten stetig zu senken. Zusätzlich sind natürlich die Materialkosten ständig zu beobachten.

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten unternehmerischen Instrumente zur nachhaltig erfolgreichen Betriebsführung in unserer Branche?

Unternehmerische Risiken müssen einkalkuliert werden. Immer wieder gehen in der Schweiz bekannte, grössere Metallbauunternehmen ein, weil sie keine Marge für das eingegangene Risiko einplanen. Jede Firma braucht einen Plan, eine Strategie. Unternehmer oder Geschäftsführer sollten sehr genau wissen, wo die Stärken und Schwächen der Firma liegen.

Mit Kennzahlencontrolling in den Bereichen Finanzen und Produktion werden die wichtigsten Prozesse ständig überprüft. Zusätzlich versuchen wir mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) alle Bereiche ständig zu optimieren.

**Ihre freie Meinung
Ihr freier Hinweis**

Durch die kurzfristige Marktkorrektur werden Firmen in Schwierigkeiten geraten, die mit ihren Preisen seit Jahren die Metallbaubranche belasten. Ökonomisch gesehen gibt es keine Berechtigung für deren Existenz. Wir hoffen, einige dieser Firmen verschwinden vom Markt und lassen mehr Raum für gesunde Metallbauer.

Die heutige finanzwirtschaftliche Situation lässt wohl nur erahnen, wie weit wir als Metallbauer davon betroffen sein werden. Mit der richtigen Einstellung jedoch und der Bereitschaft, innovativ und vernünftig zu handeln, wird sich unsere Branche auch künftig etablieren.

fünf Unternehmer, sieben Fragen



STEFAN LÜCHINGER

Lüchinger
Metallbau AG
9451 Kriessern
Metallbau, Glasbau,
Torbau
Mitarbeiter: 22

Zurzeit befinden wir uns in einer komfortablen Situation, denn die Auftragsbücher sind überfüllt. Diese Arbeiten werden sich noch bis in den Frühling hineinziehen. Auch sind bereits Aufträge mit Ausführungszeit Februar/März 2009 unter Dach und Fach.

Das ist in der Baubranche sehr langfristig und deshalb auch sehr schwierig vorherzusagen. Die grosse Frage ist, was die Finanzkrise für Auswirkungen auf die Bautätigkeiten der Industrie und der Privatwirtschaft hat. Es könnte sich sogar positiv auswirken, denn die Investitionen in Liegenschaften könnten attraktiver werden als in unsichere Aktien.

In der Industrie könnte der Markt mittelfristig einbrechen, denn durch die Finanzkrise sind bereits etliche Auftragsgänge stark rückläufig. Im Privathausbau denke ich, dass der Markt weiterhin recht gut bleibt.

Wir hatten schon immer mehrere Standbeine. Ich bin überzeugt, wenn eine Firma regional tätig ist wie wir, ist es ein grosser Vorteil vielseitig zu sein. So können regionale Konjunkturschwankungen eher ausgeglichen werden.

Eine optimale Auftragsvorbereitung und Planung ist der Grundstein für einen reibungslosen Ablauf der Projekte. Ressourcen richtig einsetzen und nötige Investitionen am richtigen Ort tätigen.

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Kultur des Unternehmens leben. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht ist eine Kostentransparenz von der Offerte bis zur Nachkalkulation unabdingbar.

Schade, dass in der Metallbaubranche immer noch lange nicht jeder gemerkt hat, dass nicht nur die Löhne, sondern auch der gesamte Materialeinkauf eine enorme Preiserhöhung erfahren hat und somit die Preise, die vor 3 Jahren gut und recht waren, heute schon längstens überholt sind. Aber leider gibt es immer noch viel zu viele, die mit Dumpingpreisen auftreten.



FABIO REGAZZI

Regazzi SA
6594 Gordola
Metallbau
Mitarbeiter: 84

Es ist sehr schwierig zum heutigen Zeitpunkt die Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf unsere Branche zu prognostizieren. Ich gehe davon aus, dass weniger liquide Mittel für Investition in Immobilien zur Verfügung stehen werden, was meine Aussichten im Allgemeinen noch zusätzlich trübt.

Der Markt wird schrumpfen, ob es bei einer natürlichen und erwarteten Schwingung bleibt oder wir einen deutlicheren Einbruch erleben werden, hängt von der Tiefe und Dauer der sich anbahnenden Rezession ab.

Unabhängig von jeder sonstigen Überlegung wird der Markt für diejenigen schrumpfen, welche die eigenen Produkte nicht den sich stetig entwickelnden Bedürfnissen der Kundschaft anpassen. Wir erkennen eine steigende Tendenz zur Umweltfreundlichkeit und zum kostenbewussten Einsatz von Materialien.

Eher tiefer. Zusammen mit unseren Hauptlieferanten arbeiten wir stets daran, unsere Produkte zu verbessern und die Anforderungen des Marktes zu antizipieren. Die Qualität der Beratung und der Produkte ist dabei unser oberstes Gebot.

Wir müssen umdenken: Beschaffung, Abläufe und Vertriebskosten sind ein wichtiger Faktor, dem jeder Unternehmer seine höchste Aufmerksamkeit widmen muss, sie sind aber nicht unendlich optimierbar. Effizienz soll und darf auch nicht immer zu Gunsten der Preisgestaltung gehen. Dies ist ein Fehler, den noch viele Unternehmen machen, mit fatalen Konsequenzen.

Eine detaillierte Planung mit klaren Aufgaben für alle Mitarbeiter, die ihre Ziele in monatlichen Abständen zu verantworten haben und auch dementsprechend entlohnt werden.

Trotz der schwierigen Situation haben wir in der Vergangenheit schon erlebt, dass sich internationale Krisen finanzieller oder sonstiger Art, begleitet von schweren Börsenverlusten, positiv auf die Baubranche ausgewirkt haben, da die Investition in Schweizer Immobilien, auch auf internationaler Ebene, als Rettungsanker und sichere Anlage gesehen wird.



CHRISTOPH WYLER

SWM
Metallbautechnik AG
3507 Biglen
Metall- und Glasbau
Mitarbeiter: 30

Ich habe für die nächsten 3 Monate noch keine Bedenken. Danach befürchte ich, dass der Markt noch härter umkämpft wird als in der letzten Zeit. Zudem befürchte ich, dass durch die Wirtschaftssituation eine hemmende Angst bei den Investoren entsteht.

Grundsätzlich glaube ich nicht an eine Rezession. Dennoch befürchte ich eine leichte Abschwächung der Auftragslage. Gelder sind grundsätzlich vorhanden, der Wille, diese auszugeben, muss aber ebenfalls vorhanden sein. Dies wird wohl auch die weitere Entwicklung unserer Branche prägen.

Boomen werden sicherlich alle Bereiche, welche mit Sicherheit zu tun haben. So z.B. der Brandschutz, Personenschutz, aber auch Zutrittskontrollen und Sicherheitsanlagen. Ebenso wird der Stellenwert von isolierten Konstruktionen zunehmen.

Unsere Firma ist von Grund auf breit ausgerichtet. Wir haben uns nie auf einzelne Produkte spezialisiert oder Arbeiten ausgeschlossen. Mit der entsprechenden Infrastruktur gepaart, bin ich überzeugt, dass dies auch für die Zukunft der richtige Weg sein wird.

Grundsätzlich sind präzise Kalkulationen das Ausschlaggebende. Wenn der eigene Preis klar definiert ist, kann eine Auftragsverhandlung sauber geführt werden und ein Unterschreiten des kostendeckenden Preises sollte nicht vorkommen. Für uns war es immer wichtig, komplexe, einzigartige Projekte anzugehen und objektbezogene Lösungen zu erarbeiten.

Als Grundlage erachte ich das Geschick des persönlichen Umgangs. Zufriedenes Personal und wenig Fluktuation bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Erfolg. Auch wichtig ist eine saubere Datenerfassung auf allen Ebenen. Dies gewährt eine aussagekräftige Nachkalkulation, welche es ermöglicht, die entsprechenden Daten in der Vorkalkulation einfließen zu lassen.

Ich wünsche mir, dass der handwerkliche Stolz wieder an Stellenwert gewinnt. Zudem bin ich überzeugt, dass etwas mehr Selbstvertrauen unserer Branche gut bekäme. Unsere Produkte und Anwendungen sind technisch hochstehend und werden in der Architektur dringend benötigt. Die Entwicklungen wurden in den letzten Jahren enorm vorangetrieben, darüber dürfen und sollen wir sprechen.

Perspectives d'avenir et instruments de gestion –

Suite aux turbulences subies par le monde de la finance – qui influenceront inévitablement sur le secteur de la construction métallique – metall a interrogé cinq entrepreneurs localisés dans différentes régions. Les interviews que nous vous présentons ci-après ont pour but de montrer comment les différents cadres dirigeants de notre branche évaluent les perspectives d'avenir et quels éléments constituent à leurs yeux les instruments les plus importants pour l'avenir pour gérer une entreprise.



DAVID CHRISTEN

W. Christen AG
4802 Stregelbach
Constructions
métalliques
Nombre
d'employés : 40



RALF KAUFMANN

Kaufmann AG
Stahl- und
Metallbautechnik
6410 Goldau
Constructions en acier
et métalliques,
systèmes de guidage
Nombre
d'employés : 35

Comment évaluez-vous la situation des commandes dans la branche pour les six prochains mois dans votre région ?

Les deux prochains trimestres vont être encore plus médiocres, c'est un fait saisonnier. Mais nous pensons aussi que des investissements vont être retardés du fait du choc de la crise financière. Le premier semestre de l'année prochaine risque donc d'être difficile.

Notre région est caractérisée par une activité de construction intense et certains projets n'en sont qu'à leurs débuts. C'est pourquoi nous ne nous faisons pas de soucis pour les commandes du premier semestre 2009.

Et quelles sont vos perspectives pour les deux prochaines années ?

Les effets de la crise sur l'économie réelle sont actuellement difficiles à évaluer. Nous espérons toutefois qu'ils vont se limiter à des dommages psychiques à court terme. L'économie mondiale est aujourd'hui bien plus différenciée et homogène qu'il y a encore 15 ans, ce qui devrait lui permettre de mieux maîtriser les crises. La plupart des entreprises suisses sont très bien positionnées et agissent de façon très efficace. Nous envisageons l'avenir positivement.

Compte tenu de la turbulence des marchés financiers, le baromètre conjoncturel reste illisible et les perspectives économiques difficiles à prévoir pour notre branche. Nous nous attendons toutefois à une stagnation des commandes et donc globalement à un tassement de l'activité dans le bâtiment.

Où voyez-vous les marchés florissants et les marchés en recul pour la construction métallique acier/alliages légers ?

De nombreuses habitations et des centres commerciaux ont été construits ces dernières années. Ce marché va probablement saturer progressivement. Des entreprises industrielles de rang mondial vont vraisemblablement continuer à investir en Suisse, et la construction métallique devrait également en profiter.

Les marchés porteurs concernent sûrement les produits modernes, spéciaux et innovants (vitroverre, architecture acier et verre, produits spéciaux). Les marchés en régression dépendent fortement de la demande, ce qui veut dire que l'attitude des clients en matière de rapport prestation/prix va être très influente.

Concernant l'offre de prestations, votre entreprise va-t-elle plutôt se spécialiser encore plus ou bien se diversifier ?

Nous nous concentrons sur les commandes relevant de notre domaine de compétences, à savoir des travaux supposant un certain degré de difficulté et une certaine capacité de production. Disons que nous cherchons à nous positionner sur un grand nombre de niches.

Kaufmann AG continuera à proposer à l'avenir une large gamme de produits. Mais nous allons aussi nous concentrer plus fortement dans certaines spécialités.

La pression sur les prix semble omniprésente. Comment réussissez-vous, en tant qu'entrepreneur, à traiter vos commandes de façon rentable ?

Nous analysons nos prix avec une grande précision et savons en règle générale à quel prix nous pouvons traiter une commande de façon rentable. En principe, nous refusons toute commande non exécutable dans des conditions avantageuses. Pour réduire les coûts, nous cherchons à travailler de manière pragmatique et à maintenir les frais administratifs à un bas niveau.

Il s'agit là d'optimiser le déroulement des travaux par une planification efficace et de réduire en permanence nos coûts de production en recourant à du personnel qualifié de haut niveau et aux techniques de travail les plus récentes. Il faut aussi garder en permanence l'œil sur les cours des matériaux.

Quels sont à votre avis les instruments entrepreneuriaux les plus importants pour assurer le succès durable de la conduite des entreprises de notre branche ?

Les risques entrepreneuriaux doivent être calculés. Il y a toujours plus de grandes entreprises de construction métallique suisses qui périclitent parce qu'elles ne prévoient aucune marge de risque. Chaque entreprise a besoin d'un plan, d'une stratégie. Les chefs d'entreprise ou les directeurs devraient toujours savoir avec précision où se situent les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les processus les plus importants sont surveillés en permanence par le contrôle des chiffres clés dans les domaines de la finance et de la production. De plus, nous cherchons à optimiser sans cesse chaque domaine par un processus d'amélioration permanent.

Votre opinion Vos conseils

Du fait de la correction du marché qui va intervenir à court terme, les entreprises qui polluent le marché de la construction métallique depuis des années en pratiquant des prix trop bas vont connaître des difficultés. Économiquement, leur existence ne se justifie pas. Nous espérons que ces entreprises vont disparaître du marché et laisserons ainsi plus de place aux constructeurs métalliques sains.

La situation financière actuelle ne permet que de supposer dans quelle mesure nous, les constructeurs métalliques, allons être touchés. Mais l'attitude correcte et la volonté d'agir de manière innovante et raisonnable permettront à notre branche de s'imposer également à l'avenir.

cinq entrepreneurs, sept questions



STEFAN LÜCHINGER

Lüchinger
Metallbau AG
9451 Kriessern
Construction
métallique, vitrerie,
construction de portails
Nombre
d'employés : 22

Nous nous trouvons actuellement dans une situation confortable car les carnets de commandes sont plus que pleins. Ces travaux vont durer jusqu'au printemps. Nous avons également déjà enregistré des commandes que nous devons réaliser en février-mars 2009.



FABIO REGAZZI

Regazzi SA
6594 Gordola
Constructions
métalliques
Nombre
d'employés : 84

Il est très difficile de dresser aujourd'hui des pronostics sur les effets de la crise financière globale qui pourrait entraîner une récession pour notre branche. Je suppose que les liquidités pour l'investissement immobilier vont se tarir, ce qui brouille encore plus ma vision de l'avenir.



CHRISTOPH WYLER

SWM
Metallbautechnik AG
3507 Biglen
Construction
métallique et vitrerie
Nombre
d'employés : 30

Je ne me fais pas de soucis pour les 3 mois à venir. Après, je crains que le marché soit encore plus dur que ces derniers temps. De plus, je redoute que la situation économique ne déclenche des blocages suscités par la peur chez les investisseurs.

Le secteur de la construction raisonne surtout sur le long terme ce qui rend toute prévision hasardeuse. La grande question est de savoir quels seront les effets de la crise financière sur l'activité du bâtiment financée par l'industrie et les particuliers. Mais les effets pourraient être même positifs s'il devient plus intéressant d'investir dans des biens immobiliers plutôt que dans des titres peu sûrs.

Le marché va se rétrécir, mais que cela en reste à une variation naturelle attendue ou évolue vers une chute plus brutale dépend de l'importance et de la durée de la récession qui s'annonce.

Je ne crois pas vraiment à une récession. Je crains simplement une légère réduction de nos carnets de commandes. Car si l'argent reste fondamentalement disponible, c'est la volonté de le dépenser qui doit aussi être présente. Et c'est ce qui marquera surtout l'évolution future de notre branche.

Il se pourrait que le marché du secteur industriel s'effondre à moyen terme car, en raison de la crise financière, le nombre de nouvelles commandes enregistrées est d'ores et déjà fortement en baisse. Mais je reste confiant dans la solidité du marché immobilier privé.

En principe, le marché se réduit lorsque l'on n'adapte pas régulièrement ses produits aux besoins en constante évolution des clients. Nous constatons une tendance croissante en faveur du respect de l'environnement et plus généralement de l'utilisation parcimonieuse des matériaux.

Les affaires florissantes concerneront à coup sûr tous les domaines liés à la sécurité. Ainsi par ex. la protection contre l'incendie, la protection des personnes mais aussi les contrôles d'accès et les installations de sécurité. L'isolation thermique des bâtiments va aussi connaître la croissance.

Nous avons depuis longtemps plusieurs cordes à notre arc. Je suis convaincu qu'une entreprise exerçant une activité régionale, comme la nôtre, gagne à être polyvalente. Ceci permet de compenser plus facilement les aléas de la conjoncture régionale.

Plutôt se spécialiser encore plus. En collaboration avec nos fournisseurs principaux, nous travaillons constamment à l'amélioration de nos produits et à l'anticipation de la demande du marché. Nous avons pour principe de fournir des conseils et des produits de qualité.

Notre entreprise offre au départ une large gamme de prestations. Nous ne nous sommes jamais spécialisés dans certains produits ou travaux. Si l'on prend le soin de disposer de l'infrastructure correspondante, je suis convaincu que ce sera aussi la voie d'avenir.

Le soin apporté à la préparation et à la planification des mandats constitue la pierre angulaire de la réalisation sans heurts des projets confiés. Mobiliser correctement les ressources et réaliser les investissements nécessaires au bon endroit.

Nous devons changer d'approche : les achats, les procédures et les frais fixes sont des facteurs primordiaux nécessitant toute l'attention de l'entrepreneur, mais ils ne peuvent pas être optimisés à l'infini. L'efficacité ne peut et ne doit pas toujours profiter à la fixation des prix. C'est une erreur aux conséquences fatales que commettent encore bon nombre d'entrepreneurs.

Le calcul précis des prix est en principe essentiel. Lorsque le coût réel est clairement défini, le contrat peut être négocié en toute clarté et l'on ne devrait jamais descendre au dessous du prix coûtant. Nous avons toujours cherché à traiter des projets complexes et uniques dans leur genre et à élaborer des solutions adaptées à l'objet.

Des collaborateurs motivés et qualifiés qui s'identifient à l'entreprise et vivent la culture d'entreprise. Du point de vue strictement économique, la transparence des coûts est incontournable, depuis l'offre jusqu'au calcul du coût réel.

Une planification détaillée, avec des tâches claires assignées à tous les collaborateurs qui doivent rendre compte tous les mois des objectifs atteints et qui sont donc rémunérés en conséquence.

Pour moi, le doigté dans les relations avec autrui constitue un principe fondamental. Un personnel satisfait et une relation de travail stable constituent le fondement d'un succès durable. Il est également essentiel de bien enregistrer les données à tous niveaux. Ceci garantit ensuite un calcul fiable du coût réel qui permet l'intégration des données correspondantes à d'autres calculs préalables.

On constate avec regret que dans le secteur de la construction métallique, certains ne semblent pas encore avoir compris que les salaires et le coût d'approvisionnement des matières ont extrêmement augmenté et qu'il n'est, dès lors, plus possible de pratiquer les mêmes prix qu'il y a 3 ans. Malheureusement, beaucoup trop d'entreprises cherchent encore à obtenir des marchés avec des prix de dumping.

Malgré la situation difficile, nous avons déjà vécu, par le passé, des périodes où les crises internationales, financières ou de tout ordre, accompagnées de pertes spectaculaires en bourse, avaient eu des effets positifs sur le secteur du bâtiment, dans la mesure où l'investissement dans l'immobilier en Suisse était considéré, même à l'échelle mondiale, comme un mouillage de bonne tenue et un investissement sûr.

J'aimerais que la fierté de l'artisan regagne la place qu'elle n'aurait jamais dû perdre. Je suis convaincu qu'un peu plus d'assurance ferait du bien à notre branche. Nos produits et applications sont d'un très haut niveau technique et l'architecture ne peut s'en passer. Les évolutions ont été très importantes au cours de ces dernières années, et c'est de cela dont nous pouvons et devons parler.