

# Zukunft für Ihr Metallbauunternehmen

Immer wieder haben wir in der Vergangenheit erlebt, dass Unternehmen plötzlich vom Markt verschwinden, während andere Unternehmen ein nachhaltiges Wachstum aufweisen und laufend neue Kunden und Aufträge gewinnen. Warum ist das so? Wo liegen die Unterschiede zwischen den Unternehmen und was können wir als Metallbauunternehmer daraus lernen? Text, Grafik:

Rolf Limacher, Bild: www.iStockphoto © Kristian Sekulic

**Preisverfall, Fachkräftemangel und Konkurrenz auch aus dem Ausland** sind nur einige der Herausforderungen, denen Metallbauunternehmen begegnen und für die sie tragfähige Lösungen finden müssen. Doch gerade solche unsicheren Rahmenbedingungen bieten die perfekte Gelegenheit, seine Konzepte neu zu überdenken und die eigenen Stärken und Chancen in einem gesättigten Markt zu finden, um gestärkt und als Gewinner aus der Krise hervorzugehen. Es stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen in einer solchen Situation am besten verhalten sollte. In den letzten sechs Jahren durfte ich einige KMU aus Deutschland und der Schweiz begleiten. Dabei ist mir aufgefallen, dass die Gefahren und Chancen gerne ausgeblendet werden. Typische Aussagen der Betroffenen sind: «Das betrifft uns nicht», «Wir sollten dann darüber sprechen, wenn es soweit ist», «Zuerst sollten wir dies und das erreichen, bevor wir uns über dieses Thema unterhalten» oder «Wenn wir dies nicht können, was können wir dann?».

## Der gekochte Frosch

Besonders plastisch lassen sich die Gefahren, die sich aus solchen Verdrängungsmechanismen ergeben, anhand des Experiments «Der

gekochte Frosch» veranschaulichen: Mit dem Experiment wollten Wissenschaftler das Verhalten der Frösche bei Gefahr erforschen. Die einen Frösche wurden direkt in 60°C heisses Wasser gesetzt, die anderen Frösche wurden in kaltes Wasser gesetzt, welches nachträglich auf 60°C erhitzt wurde. Das Resultat war, dass die Frösche, die direkt in das heisse Wasser gesetzt wurden, die Gefahr erkannten und sofort aus dem Topf heraussprangen, sie nutzten quasi ihre «Überlebens-Chance». Die Frösche, die zunächst in kaltes Wasser gesetzt wurden, blieben bis zur Verendung im heissen Wasser sitzen. Der Grund dafür war, dass sich mit der steigenden Hitze das Eiweiss in den Muskeln der Frösche versteifte. Wenn der Frosch die Gefahr für sein Leben bemerkt und herausspringen will, ist es bereits zu spät, denn die Muskeln reagieren nicht mehr auf die Hirnimpulse.

## Drohende Gefahren erkennen

Überträgt man dieses Experiment auf die Situation in einigen Unternehmen, wird schnell deutlich, dass es auch in der Wirtschaft immer wieder die «Frösche» gibt, die im Wasser sitzen bleiben, also Unternehmen, die drohende Gefahren nicht erkennen oder sie so lange verdrängen, bis es zu spät ist und das Unterneh-

men nicht mehr zu retten ist. Und da gibt es auf der anderen Seite die Unternehmen, welche die Gefahren früh erkennen und weiter zu neuen Markt-Chancen «hüpfen».

Was können das für Gefahren sein, von denen Unternehmen bedroht werden? Um hier nur einige zu nennen, kann es für ein Unternehmen gefährlich werden, wenn,

- Konkurrenzofferten unterboten werden müssen, um Aufträge zu gewinnen,
- ein Unternehmen alles anbietet und dadurch den Charakter eines unqualifizierten Baufachladens erhält,
- das Unternehmen als Arbeitgeber unattraktiv ist und dies dazu führt, dass keine neuen Fachkräfte gefunden werden,
- neue Kundenbedürfnisse sowie neue Techniken und Materialien ignoriert werden.

Sowie andere Situationen, welche die Finanzlage des Unternehmens gefährden bzw. eine finanzielle Schiefelage schleichend herbeiführen.

## Business-Development-Methodik

Angenommen, Ihr Metallbauunternehmen würde sich in solch einer Gefahrenzone befinden. Mit welchen Methoden könnten Sie dann Ihre Chancen identifizieren, um neue Kunden und

## ACQUISITION DE NOUVEAUX CLIENTS ET MANDATS

# L'avenir de votre entreprise de construction métallique

Tournons-nous vers le passé : nombre d'entreprises disparaissent soudainement du marché, tandis que d'autres connaissent une croissance durable, en obtenant constamment de nouveaux mandats et clients. Pourquoi donc ? Quelles sont les différences entre ces entreprises et quels enseignements pouvons-nous en tirer dans la construction métallique ?

Baisse des prix, pénurie de main d'œuvre et concurrence étrangère : voici quelques-uns des défis auxquels font face les entreprises de construction métallique et pour lesquels elles doivent apporter des solutions solides. Mais une telle situation d'incertitude constitue la parfaite occasion pour repenser ses concepts et mettre à jour ses forces et opportunités sur un marché saturé pour devenir plus fort

et sortir gagnant de la crise. La question reste de savoir quel est le meilleur comportement à adopter pour l'entreprise. Au cours des six dernières années, il m'a été donné d'accompagner un certain nombre de PME allemandes et suisses. Il m'est apparu que les risques et les opportunités sont volontiers occultés. Les protagonistes répondent souvent : « Ceci ne nous concerne pas »,

« Nous en parlerons le moment venu », « Avant de traiter ce sujet, nous devons d'abord atteindre ceci et cela » ou « Et si nous n'y parvenons pas, de quoi sommes-nous capables ? ».

## L'allégorie de la grenouille

L'allégorie de la grenouille illustre parfaitement les risques associés à de tels mécanismes de refoulement : dans cette expérience, les scienti-

fiques ont cherché à étudier le comportement des grenouilles face au danger. Certaines grenouilles ont été plongées directement dans de l'eau chauffée à 60 °C, tandis que d'autres étaient placées dans de l'eau froide, chauffée ensuite à 60 °C : les grenouilles plongées directement dans l'eau chaude identifiaient le danger et sautaient immédiatement du récipient, faisant usage de leur « chance

## Business Development Methodik:



Grafik: Rolf Limacher



Der Autor - Rolf Limacher wurde 1970 in Basel geboren und konnte in den letzten Jahren während der Umsetzung von verschiedenen Business-Development-Projekten bei KMU in Deutschland und der Schweiz praktische Erfahrungen sammeln.

L'auteur - Rolf Limacher est né à Bâle en 1970 et a acquis ces dernières années une expérience pratique dans la mise en œuvre de différents projets de Business Development auprès de PME en Allemagne et en Suisse.

Aufträge zu gewinnen? Ich möchte Ihnen hier konkret die Business-Developmentmethodik vorstellen, mit der Sie in drei «Sprüngen» die Gefahrenzone verlassen und neue Wachstums-Chancen vorfinden können:

**1. Ihr Kerngeschäft** - «Schuster bleib bei deinen Leisten» - Alle Zukunftssicherungsaktivitäten dürfen nur zur Weiterentwicklung des eigenen Kerngeschäfts verwendet werden. Das Kerngeschäft ist das, mit dem ein Unternehmen den grössten Ertrag erzielt. Der Markt zeigt Ihnen damit auf, dass Sie genau in diesem Bereich die Berechtigung haben, um zu bestehen. Ein Sprichwort sagt: «Mach was du am besten kannst selbst und lagere den Rest aus». Konsolidieren Sie Ihr Angebot und fokussieren Sie es auf Ihr Kerngeschäft, um ein Alleinstel-

lungsmerkmal gegenüber Ihrer Konkurrenz zu schaffen.

**2. Ihre Handlungskompetenz** - Die Basis für den Erfolg der Business-Development-Methodik ist die Handlungskompetenz im eigenen Unternehmen. Bevor wir uns auf ein Kerngeschäft fokussieren, sollten wir uns die folgenden drei Fragen stellen:

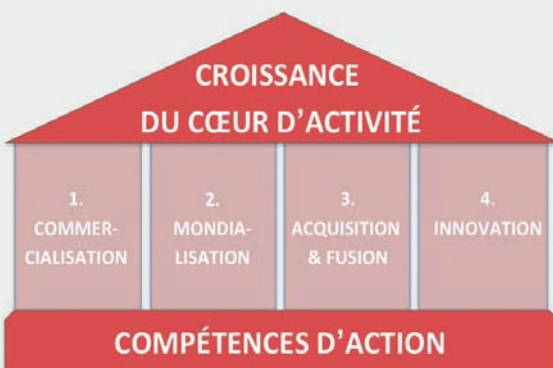
1. Passt dieses Kerngeschäft zu unserem Unternehmen?
2. Können wir solche Aufträge mit unserem heutigen Wissen und der vorhandenen Infrastruktur umsetzen?
3. Wollen wir uns auf dieses Gebiet fokussieren? Können die betroffenen Personen eines Unternehmens diese drei Fragen drei Mal mit «Ja» beantworten, dann wird Ihre Fokus-

sierung mit grösster Wahrscheinlichkeit ein Erfolg. Werden den betroffenen Personen diese drei Fragen vorenthalten bzw. das «Nein» einzelner Personen ignoriert, so kann ich aus Erfahrung sagen, dass ein solches Projekt am «Faktor Mensch» scheitern wird.

**3. Ihre Verkaufsstrategie** - Wenn Sie Ihr Kerngeschäft identifiziert und die Handlungskompetenz geklärt haben, können Sie nun mit der Multiplikation im Markt beginnen. Welche Methode für Sie die richtige ist, hängt von Ihren Antworten zu den folgenden vier Fragen ab:

- **Expansion** - Gibt es andere Länder, in denen wir unsere Produkte mit einer noch nie dagewesenen Qualität, einem besonderen Vorteil oder Nutzen anbieten können?
- **Innovation** - Haben wir ein Produkt, >

## Méthodologie Business Development :



Graphique : Rolf Limacher



de survie », tandis que celles placées dans l'eau froide restaient sans réaction pendant l'échauffement. Ce phénomène s'explique par un raidissement des protéines dans les muscles de l'animal provoqué par l'augmentation de température. Lorsque la grenouille remarque le danger et veut s'échapper, il est déjà trop tard : les muscles ne réagissent plus aux signaux envoyés par le cerveau.

### Identifier les dangers latents

Si l'on transpose cette expérience au monde de l'entreprise, on s'aperçoit bien vite que les « grenouilles » qui restent dans l'eau y sont aussi présentes : elles n'identifient pas les dangers latents ou les refoulent tant qu'il est

bientôt trop tard pour les sauver. À l'inverse, il existe aussi des entreprises qui identifient tôt les dangers et « sautent » sur les nouvelles opportunités.

Quels types de dangers peuvent menacer les entreprises ? Pour n'en citer que quelques-uns, il peut être dangereux pour une entreprise de

- se vendre à un prix inférieur aux offres concurrentes pour obtenir des mandats,
- proposer une trop grande diversité de prestations, donnant une réputation de société peu qualifiée,
- se montrer peu attractive en tant qu'employeur, avec pour conséquence l'impossibilité de renouveler sa main d'œuvre, >



www.iStockphoto © Kristian Sekulic

Die Business-Development-Methodik lässt sich auch in Ihrem Unternehmen anwenden.

La méthodologie du Business Development peut aussi servir dans votre entreprise.

> ein System oder eine Dienstleistung entwickelt, welche wir als Innovation auf den Markt bringen können?

- **Akquisition und Fusion** - Können wir unser Kerngeschäft mit einer Übernahme von oder einer Kooperation mit bestehenden Metallbauunternehmen ausbauen?
- **Kommerzialisierung** - Mit welchem Verkaufssystem sowie mit welcher Infrastruktur können wir unsere Neukunden- und Auftragsgewinnungsabschlussrate steigern?

Liebe Leserin und lieber Leser, wie sichern Sie die Zukunft Ihres Metallbauunternehmens? Bleiben Sie als Frosch im Wasser sitzen und warten ab, bis es zu spät ist? Oder springen Sie aus dem warmen Wasser, solange es noch möglich ist? Sicher ist, dass nur diese Metallbauunternehmen eine Zukunft haben werden, welche ihre Angebote laufend den Marktbedürfnissen und den neuen technischen Möglichkeiten im Kerngeschäft anpassen werden. Ich wünsche Ihnen viel Glück dabei. Wir sehen uns in der Zukunft. ■

### Feierabendseminare

Beachten Sie auch die im Oktober und November 2012 stattfindenden Feierabendseminare von SFS Unimarket und der Schweizerischen Metall-Union. Rolf Limacher wird zu diesem Thema referieren. Infos und Anmeldung im Veranstaltungskalender unter [www.smu.ch](http://www.smu.ch)

## ACQUISITION DE NOUVEAUX CLIENTS ET MANDATS

- > ne pas tenir compte des besoins des clients et des nouveaux matériaux et techniques.

Ainsi que d'autres situations mettant en danger la situation financière de l'entreprise ou la fragilisant insidieusement.

### Methodologie Business Development

Imaginons que votre entreprise de construction métallique se trouve dans une zone à risque de ce type. Quelles méthodes vous permettraient alors d'identifier vos opportunités d'acquisition de nouveaux clients et mandats ?

Je tiens à vous présenter ici de façon concrète la méthodologie du Business Development qui vous permettra de quitter la zone à risque en trois « sauts » et de découvrir de nouvelles opportunités de croissance :

**1. Votre cœur d'activité** - « Chacun son métier » - Toutes les mesures prises pour pérenniser l'entreprise

doivent servir uniquement au développement du cœur d'activité : il s'agit du domaine dans lequel l'entreprise atteint les meilleurs résultats. Le marché vous montre par ce biais que vous avez ce qu'il faut pour réussir, précisément dans ce domaine. Un proverbe dit : « Fais ce que tu sais faire le mieux et laisse le reste ». Consolidez votre offre et concentrez-vous sur votre cœur d'activité pour vous constituer un argument clé de vente par rapport à vos concurrents.

**2. Vos compétences pratiques** - La base du succès de la méthodologie de Business Development est la compétence pratique au sein de l'entreprise. Avant de se concentrer sur un cœur d'activité, il convient de se poser les trois questions suivantes :

1. Ce cœur d'activité convient-il à notre entreprise ?
2. Nos connaissances actuelles et les infrastructures existantes nous permettent-elles de traiter de tels mandats ?
3. Souhaitons-nous nous concentrer sur ce domaine ?

Si les protagonistes d'une entreprise peuvent répondre « oui » à ces trois questions, leur choix sera en toute probabilité couronné de succès. Cependant, si les responsables occultent ces questions ou ignorent le « non » de certains, je peux vous dire par expérience qu'un tel projet va capoter en raison du « facteur humain ».

**3. Votre stratégie de vente** - Lorsque vous avez identifié votre cœur d'activité et clarifié vos compétences pratiques, vous pouvez entamer la multiplication sur le marché. Le choix de la méthode la plus adaptée à votre situation dépend des réponses que vous apporterez aux quatre questions suivantes :

- **Expansion** - Y a-t-il d'autres pays dans lesquels nos produits atteindraient une qualité encore inégalée et apporteraient un avantage ou un bénéfice particulier ?
- **Innovation** - Avons-nous développé un produit, un système ou un service qui pourrait constituer une innovation sur le marché ?

• **Acquisition & Fusion** - Pouvons-nous développer notre cœur d'activité par une absorption ou une coopération avec des entreprises de construction métallique existantes ?

• **Commercialisation** - Quel système de vente et quelle infrastructure nous permettront d'augmenter nos taux d'acquisition de nouveaux clients et mandats ?

Chers lecteurs, comment assurez-vous l'avenir de votre entreprise de construction métallique ? Restez-vous immobile comme la grenouille dans l'eau, en attendant qu'il soit trop tard ? Ou sautez-vous hors de l'eau chaude, pendant qu'il en est encore temps ? Une chose est sûre : seules les entreprises de construction métallique capables d'ajuster constamment leur offre aux besoins du marché et aux innovations techniques dans leur cœur d'activité ont un avenir. Je vous souhaite bonne chance. À très bientôt. ■