

«Wir haben den richtigen Weg eingeschlagen»

Reto Meier ist seit gut einem Jahr verantwortlich für den Geschäftsbereich Holz/Metall bei der Ernst Schweizer AG. Im Gespräch blickt er zurück auf seine ersten Erfahrungen bei Schweizer und zeigt auf, wohin er seinen Geschäftsbereich führen will.

Was waren Ihre ersten Eindrücke vom Unternehmen im Allgemeinen und insbesondere von Ihrem Geschäftsbereich, als Sie Ihre Funktion übernommen haben?

Bereits beim Bewerbungsgespräch mit der Unternehmensleitung erhielt ich detaillierte und aussagekräftige Informationen zum Unternehmen und zum Geschäftsbereich. Besonders aufgefallen ist die Aussage, dass man teilweise den Anschluss und Kontakt zu den Kunden verloren habe, da man zu wenig auf ihre Bedürfnisse eingegangen sei und Vereinbarungen wenig, in gewissen Fällen gar nicht eingehalten wurden. Nach meinen ersten Wochen im Unternehmen musste ich tatsächlich zwei Punkte feststellen. Erstens: Ich konnte effektiv bestätigen, dass wir unsere Kunden und deren Bedürfnisse nicht genügend kennen, obwohl wir teilweise über viele Jahrzehnte mit ihnen zusammenarbeiten. Zweitens: Die aktuelle Geschäftsbereichskultur und das Engagement erlaubten es nicht, mit der maximalen Kundenorientierung zu arbeiten. Dort habe ich den Hebel angesetzt und kann heute mit Freude feststellen, dass wir einen grossen Schritt nach vorne gemacht haben. Es ist nach erst einem Jahr nachvollziehbar, dass die Reise noch nicht abgeschlossen ist.

Gab es neben diesen Herausforderungen auch etwas, das Ihnen besonders gefallen hat?

Durchaus positiv überrascht hat mich, wie offen und interessiert die Mitarbeitenden auf mich zugekommen sind – dies trotz des eher schnellen Wechsels von meinem Vorgänger zu mir. In dieser ersten Phase habe ich deutlich mehr Distanz und Zurückhaltung der Mitarbeitenden erwartet. Ich wurde herzlich willkommen geheissen, obwohl noch niemand wusste, was auf uns alle zukommen wird.



Werfen wir einen Blick auf die Produkte und Lösungen von Schweizer: Wo sehen Sie deren Vorteile und Alleinstellungsmerkmale?

Unser Gesamtpaket ist unübertroffen. Ich denke da an die Breite unseres Sortiments, seine Ästhetik und vorbildliche Ökobilanz, die Logistikkette, die Systemprüfungen, die persönliche Betreuung oder die grösste Innovationsabteilung der Branche. Natürlich gehören auch marktgerechte Preise dazu. Wir sind weiterhin bestrebt, unseren Beitrag dazu zu leisten. Einen zusätzlichen Unterschied wollen wir über ergänzende Dienstleistungen und ein ausgebautes Kundenerlebnis machen. Hier kommt beispielsweise unsere erfahrene Entwicklungsabteilung ins Spiel, die wir unseren Kunden zur Verfügung stellen können. Im Bereich des Sortiments erarbeiten wir aktuell neue Lösungen, welche zusätzlichen Mehrwert für die Kunden generieren sollen. Und nicht zuletzt sind wir dank unseren Verkaufsberatern im Markt gut etabliert, deren Leistungen werden kundenseitig sehr geschätzt.

Können Sie den letzten Punkt noch etwas ausführen?

Unsere heutige Stärke liegt in der Breite des Sortiments. Darin besteht aber auch das Risiko, die eigene Wirtschaftlichkeit etwas zu vernachlässigen. Diesen Punkt betrachten wir heute deutlich genauer und machen

dort Anpassungen, wo diese notwendig sind. Dabei spielen auch die Produktivität und Effizienz eine massgebliche Rolle.

Mit welcher Strategie und Priorität gehen Sie die geschilderten Herausforderungen an?

Der wichtigste Punkt ist, vollständige Transparenz in unser Geschäft zu bringen und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Zudem stellen wir unsere Vertriebsorganisation neu auf, um den tatsächlichen Kundenanforderungen und Bedürfnissen noch besser gerecht zu werden. Ich bin überzeugt: Die neue Aufstellung wird dazu führen, dass wir näher an den Kunden sind und den Markt und seine Player besser kennen. Auch das Thema Vernetzung wird deutlich an Bedeutung gewinnen.

Lassen Sie uns kurz über Investitionen sprechen: Welche Mittel will Schweizer einsetzen und wofür?

Wir haben jüngst Investitionen von beinahe drei Millionen Franken für Effizienz- und Qualitätssteigerungen in der Produktion in Möhlin beschlossen. Dieser Schritt wird auch nochmals einen Effekt auf die Liefertreue haben. Aktuell arbeiten wir zudem sehr intensiv an den Prozessen, welche konsequent auf die Kunden ausgerichtet werden. Last, but not least investieren wir stark in die Digitalisierung, was sowohl unseren Kunden als auch uns als Geschäftsbereich Mehrwert bringen soll.



Eingangs haben Sie die Unternehmenskultur erwähnt. Was planen Sie in diesem Bereich?

Ich will den kulturellen Wandel weiter vorantreiben und diesen weiterentwickeln. Wir arbeiten intensiv daran, dass sich die Mitarbeitenden noch deutlicher mit zentralen Werten wie Liefertreue, Qualität, Effizienz und Engagement identifizieren. Wir wollen als Team näher zusammenrücken und alles dafür tun, das Kundenerlebnis positiver zu gestalten.

Wie stellen Sie sicher, dass die getroffenen Massnahmen nicht nur ein kurzes Strohfeuer sind, sondern auch mittel- und langfristig greifen?

Indem ich das ganze Führungsteam und die Mitarbeitenden bei der Transformation mitnehme. Wichtig ist mir, dass alle Mitarbeitenden überzeugt sind, dass die gemeinsam beschlossenen Massnahmen Sinn machen und positive Ergebnisse bringen werden. Genauso entscheidend ist, dass wir standortübergreifend klar kommunizieren und Ineffizienzen beseitigen.

Veränderungen sind immer auch von Verunsicherungen begleitet. Wie gehen Sie damit um?

Solche Veränderungen bringen Unsicherheit, das ist mir bewusst. Wichtig ist dabei, klar und sachlich zu kommunizieren, damit sich jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende abgeholt fühlt und Teil der Entscheidungen ist.

Bewegen wir uns zurück auf die übergeordnete Ebene. Wo liegen mittel- und langfristig betrachtet Ihre Ziele?

Wir wollen in unserem Heimmarkt Schweiz stark wachsen und das Potenzial gezielt nutzen. Im Moment stellen wir uns ebenfalls intensive Überlegungen zur Strategie im nahen Ausland an.

Schweizer gilt als Nachhaltigkeits-Pionier und ist in diesem Bereich als Unternehmen ausgezeichnet positioniert. Inwieweit spielt Ihnen dies in die Karten?

Leider hat der Aspekt der Nachhaltigkeit – in der Tat eine der grossen Stärken von Schweizer – derzeit noch zu wenig Gewicht im Markt. Persönlich bin ich überzeugt von der Wichtigkeit und Richtigkeit, in der Produktion emissionsarm erzeugtes Aluminium einzusetzen. Ich bin sicher, dass das Thema Nachhaltigkeit in absehbarer Zeit deutlich an Bedeutung gewinnen wird und wir als Schweizer unsere bereits heute bestehende Vorreiterrolle weiterpflegen können.

Wie lautet abschliessend Ihre persönliche Bilanz nach gut einem Jahr bei Schweizer?

Ich bin absolut überzeugt, dass wir als Geschäftsbereich Holz/Metall den richtigen Weg eingeschlagen haben, weil wir uns konsequent an den Kunden und ihren Bedürfnissen ausrichten. Mein persönliches Fazit ist ebenfalls sehr positiv, da es mir jeden Tag grossen Spass bereitet, mit dem Team, den Kunden und Lieferanten zusammenzuarbeiten.

Reto Meier (51) ist seit Mai 2022 Leiter des Geschäftsbereichs Holz/Metall der Ernst Schweizer AG. Als ausgewiesene Führungspersönlichkeit verfügt er über umfassende Erfahrungen in der Baunebenbranche und besitzt eine hohe Affinität für Prozess- und Qualitätsthemen. Als oberstes Gebot seines Wirkens bezeichnet er die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit.



www.ernstschweizer.ch

(Juli 2023)