

# Unmögliches möglich machen

Um das Thema Euro-/Dollar-Schwäche kommt in den letzten Wochen kaum jemand herum. Auch nicht das Spezialmechanik-Unternehmen ALWO-SMA aus Amriswil. Der LEADER im Gespräch mit Geschäftsführer Paul Hafner und Verkaufsleiter Bruno Romagnoli zu diesem und andern aktuellen Themen.



Interview: Daniela Winkler

Bild: Bodo Rüedi

**Paul Hafner, Bruno Romagnoli, nachdem die Wirtschaftslage in den Krisenjahren 2008/2009 stark gelitten hat, wird die Schweizer Wirtschaft mit dem nächsten Problem konfrontiert – dem starken Schweizer Franken respektive dem schwachen Euro-/Dollar-Kurs. Welche Auswirkungen zeigt diese Problematik bei Ihnen?**

**Bruno Romagnoli:** Unsere Kunden sind hauptsächlich Schweizer Unternehmen, aber diese verkaufen ins Ausland. Daher sind wir indirekt auch betroffen, und der tiefe Euro-Kurs tangiert uns ebenso stark wie die schlechte Wirtschaftslage in Europa und der USA. Es hat sich ein harter Preiskampf entwickelt.

**Paul Hafner:**

**«Wir sind Thurgauer und bleiben im Thurgau.»**

**Paul Hafner:** Nahezu jedes unserer Produkte wird über den Schweizer Abnehmer ins Ausland verkauft. Um bei der Projektvergabe mitreden zu können, müssen die Angebote enorm eng gerechnet werden. Nur so besteht heute überhaupt noch die Möglichkeit, Aufträge platzieren zu können und uns gegen Mitbewerber aus dem Ausland zu behaupten. Unser Vorteil sind die Qualität und Flexibilität bei komplexen Produkten, die den Preisunterschied rechtfertigen.

**Ihre Kunden sind in der Schweiz ansässige Unternehmen. Aus welchen Branchen setzen sie sich zusammen?**

**Bruno Romagnoli:** Unsere Leader sind im Anlagebau und Schienenfahrzeugbau tätig. Ein weiterer Teil unserer Aufträge erfolgt im Automotiv-Bereich und in der Energietechnik. In diesem Markt, speziell im Bereich erneuerbare Energien, möchten wir in Zukunft noch vermehrt akquirieren und diese Aufträge forcieren.

**Für diese Unternehmer arbeiten Sie als Lohnunternehmen. Wäre es nicht interessant, ein eigenes Produkt zu entwickeln?**

**Paul Hafner:** Wir diskutieren regelmässig über Ideen für ein eigenes Produkt, aber das genau Richtige haben wir bis jetzt noch nicht gefunden – oder hatten noch nicht den Mut zur Umsetzung. Denn es gibt gewisse Punkte, die beachtet werden müssen. Ein eigenes Produkt klingt immer verlockend, aber die ganze Entwicklung von der Prototypenherstellung bis zu den Verkaufs- und Marketingmassnahmen ist ein grosser Kraftakt und mit vielen Kosten und Risiken verbunden.

**Bruno Romagnoli:** Es ist ganz klar eine Preisfrage. Es braucht eine «Kampfkasse». Und in der heutigen schwierigen Zeit wird unsere «Kampfkasse» für Zwingenderes benötigt. Die Lancierung eines eigenen Produktes ist aber sicherlich etwas, das wir nie ganz aus den Augen verlieren werden.

**Wie der Begriff «Kampfkasse» sagt, stellt man sich der Herausforderung der schlechten Wirtschaftslage und rüstet sich für die Zukunft?**

**Paul Hafner:** Wir sind von der Krise nicht verschont geblieben. Die Jahre 2009/10 waren ein Kampf ums Überleben. Das Auftragsvolumen ist von heute auf morgen zusammengebrochen. Die Zukunft war ungewiss, um den Erhalt der Arbeitsplätze mussten wir kämpfen. Wir wurden zum Umdenken gezwungen und konnten aus der Krise auch Positives mitnehmen. Dazu zählen Überlegungen, wie Produkte innovativer, rationeller und nutziger herzustellen sind. Es hat uns Chancen aufgezeigt, die wir heute zu nutzen wissen. Weitere Massnahmen gehen dahin, unsere Mitarbeiter flexibler und polyvalent einzusetzen, da einige

unserer Abteilungen sehr volatil ausgelastet sind. Das setzt selbstverständlich eine sehr gute Ausbildung in den unterschiedlichen Technologiebereichen wie eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter voraus. Einher geht auch, bei den Mitarbeitern das interne Unternehmertum zu fördern, damit sie ihr Kostenbewusstsein stetig verbessern und noch mehr die Interessen wie auch Erwartungen des Kunden in den Vordergrund stellen.

**Bruno Romagnoli:** Ein Drache braucht Gegenwind, bis er steigt. Dieses Bild veranschaulicht für mich besonders gut das «Positive» an Krisen. Manchmal braucht es eine Krise, um aus der Bequemlichkeit, der Normalität auszubrechen und Neues umzusetzen. Denn Innovation zu betreiben ohne Druck ist meist schwierig – oder ein anderer ist schlicht schneller.

**Bruno Romagnoli:**

**«Ein Drache braucht Gegenwind, bis er steigt. So ist es meist auch mit dem Innovationsgeist in Unternehmen.»**

**Ihr Slogan heisst: «Das Spezielle ist unser Alltag» ...**

**Bruno Romagnoli:** Wir suchen die Herausforderung, in Aufträgen, die uns herausfordern. Auch auf den ersten Blick Unmögliches wird bei uns andiskutiert und durchstudiert, bis wir eine Lösung gefunden haben. Wir picken gerne das Spezielle heraus, an das sich andere nicht trauen. Denn Unmögliches möglich machen – daran wächst man.

**Und wie finden Sie diese speziellen Aufträge?**

**Bruno Romagnoli:** Die Bekanntheit unseres Unternehmens und das Vertrauen, dass wir die Richtigen sind, öffnen da einige Türen. ALWO-SMA ist 50 Jahre auf dem Markt, hat einen Namen und kann entsprechende Referenzen vorweisen. Das allein ist aber noch kein Garant. Die Beratung vor Ort und die offene, faire Kommunikation sind ausschlaggebend. Aber in der momentanen wirtschaftlichen Lage werden weni-

ger Projekte realisiert und noch weniger gelangen in die Schweiz, sondern werden im Ausland vergeben.

**Ins Ausland zu gehen wäre keine Option?**

**Paul Hafner:** Nein. Wir sind Thurgauer und bleiben im Thurgau.

**Die Zukunft von ALWO-SMA beginnt also im Thurgau. Was sind die vorrangigen Ziele?**

**Bruno Romagnoli:** Das primäre Ziel ist, die rund 40 Arbeitsplätze hier im Thurgau zu erhalten. Dazu zählen auch die Lehrlingsausbildungsplätze. An diesen halten wir auch in Zukunft fest. Die Lehrlingsausbildung ist ein wichtiger Aspekt für die Jugend und für die Zukunft der ALWO-SMA. Aber auch Investitionen in den Maschinenpark sind ein Thema. Hier sind bereits konkrete Evaluationen im Gang.

**Paul Hafner:** Als oberstes Ziel sehen wir hierbei nicht, ausschliesslich Wachstum zu generieren, sondern vor allem noch fitter und konkurrenzfähiger zu werden. Natürlich sagen wir zu Erweiterungen nicht Nein. Wir werden trotz aller Marktschwierigkeiten vorwärtsgehen und die Situation weiter als Chance nutzen. ■

## ALWO-SMA

### Spezialmechanik Amriswil AG

Seit der Gründung 1960 hat sich die ALWO-SMA dank ihrer Flexibilität und Zuverlässigkeit auf dem Gebiet der Spezialmechanik einen Namen geschaffen und zur heutigen Grösse entwickelt. Zu ihren Spezialgebieten gehören Schweisskonstruktionen, Profilbiegen, Umformtechnik und die mechanische Bearbeitung – auf Kundenwunsch massgeschneidert und alles aus einer Hand, bis hin zur Oberflächenbehandlung und Montage.

ALWO-SMA AG  
Buchenhölzlistr. 10  
CH-8580 Amriswil

Tel. +41(0)71 414 41 41  
Fax +41(0)71 414 41 40

www.alwo-sma.ch  
info@alwo-sma.ch