

„Unser Familienunternehmen hat eine hierarchiearme Struktur“

Mitarbeiterführung: In einem sich ständig wandelnden Markt spielen die Mitarbeiter eines Stahlbau-Handwerksbetriebes eine entscheidende Rolle. Warum Erfahrung und Weiterbildung wichtig sind und wie man sich dauerhaft mit guten Mitarbeitern verbindet, schildert der Metallbau-Unternehmer Michael Winterhalter im Interview.

Herr Winterhalter, wie ist gegenwärtig Ihre Auftragslage und aus welchen Bereichen kommen vor allem die Aufträge?

Unsere Auftragslage ist nach einem holprigem Start nach dem Jahreswechsel mittlerweile ordentlich mit Luft nach oben. Hin und wieder haben wir Erfolg bei einer öffentlichen Ausschreibung wobei wir nur regional oder für Spezialaufgaben öffentlich anbieten. Durch langjährige Kontakte kommen unsere Aufträge überwiegend von Industrie und Gewerbekunden aus der weiteren Region. Für den Stahlbau kommen sie besonders aus dem Bereich Chemie, Pharma und Automotive. Grundsätzlich verstehen wir uns als klassisches Handwerksunternehmen und sind für alle Aufträge offen, die zu unseren Fähigkeiten passen.

Wo sehen Sie Ihre besonderen Stärken und wie vermitteln sie diese Ihren Auftraggebern?

Unser Familienunternehmen ist mittlerweile 53 Jahre am Markt und wir haben eine tolle motivierte und fachkundige Mannschaft, zu der natürlich auch unsere Damen zählen. Hohe Kontinuität bei den Mitarbeitern bietet unseren Partnern und Kunden die Möglichkeit, immer wieder mit dem gleichen Ansprechpartner zusammenzuarbeiten. Denn es vereinfacht vieles, wenn man weiß, wie der andere tickt. Wir stellen uns gerne auch technisch und terminlich anspruchsvollen Aufgaben und bemühen uns, diese erfolgreich zu meistern. Wenn mal Störungen oder Probleme auftauchen, versuchen wir diese fair und kooperativ zu lösen.



Fotos: M&T

„Unser Familienunternehmen ist mittlerweile 53 Jahre am Markt und wir haben eine tolle motivierte und fachkundige Mannschaft, zu der natürlich auch unsere Damen zählen“, schildert Michael Winterhalter.

Wie akquirieren Sie neue Aufträge?

Akquisition und Gewinnung neuer Kunden machen wir in erster Linie durch gute Referenzen, also mit Unterstützung durch unsere zufriedenen Kunden. Wir pflegen einen guten Kontakt mit Architekten, Fachplanern und unseren Gewerbekunden. Dabei hilft uns besonders, dass wir viel Beratungsleistung bieten.

Mit welchen Herausforderungen hat sich ein mittelständischer Metallbaubetrieb gegenwärtig vor allem auseinander zu setzen?

Die Veränderung der Marktstruktur, gerade im Metallbau, macht uns und vielen unserer mittelständischen Kollegen Probleme. Wir schaffen es viel zu selten im Glas-Metallbau größere Objekte zu

realisieren, da wir uns im Preiswettbewerb mit eigener Planung, Fertigung und Montage sehr schwer tun. Immer häufiger erleben wir, dass Objekte fremdfertig und von zumeist osteuropäischen Montagetruppen montiert werden – das beauftragte Unternehmen hat nur noch einen Bauleiter selbst vor Ort. Dies bedeutet für uns, dass wir unsere Aufträge im kleinen und sehr individuellen Bereich suchen und oft auch sehr zeitnah umsetzen müssen. Aber auch daran muss nicht alles schlecht sein. Das Thema Fertigstellung oder Sanierung – auch relativ neu erstellter Objekte – gewinnt stetig an Bedeutung und ist wieder Arbeit für unsere erfahrenen Mitarbeiter.

Wie sind Sie fertigungstechnisch aufgestellt und in welche Fertigungsverfahren investieren Sie?

Konstruktion und Planung geschieht bei uns wie marktüblich seit langem elektronisch unter mitlaufender Gene-

rierung der NC-Daten, die direkt an die Maschine gehen. Bereits vor 30 Jahren ging die erste CNC-Maschine zur Profilmbearbeitung in Betrieb. Gefolgt von weiteren Blech- und Profilmbearbeitungszentren und vor zwanzig Jahren dem ersten Laser. Dabei sind ständig Nachfolgeinvestitionen notwendig um auf dem Stand der Technik zu bleiben.

Wie sehen Sie die Entwicklung im Zusammenhang mit Wirtschaft 4.0 und wie stellt sich Ihr Betrieb darauf ein?

Von Wirtschaft 4.0 sind wir noch ein gutes Stück entfernt, da wir fast ausschließlich individuelle Einzelfertigung betreiben, serielle Fertigung hingegen so gut wie nie. Dennoch versuchen wir wachen Augen dabei zu sein. Derzeit wird in unserem Haus die einheitliche Weitergabe von NC-Daten aus unterschiedlichen Konstruktions- und CAD-Systemen an die Bearbeitungszentren neu organisiert.

Der Individualität geschuldet haben wir uns beispielsweise mit dem voll automatisierten Schweißen noch nicht beschäftigt, stehen aber im Austausch mit Kollegen die dies bereits tun.

Ist es schwierig für Sie, Lehrlinge zu finden und an Ihren Betrieb zu binden?

Wir haben in den vergangenen 53 Jahren annähernd 300 junge Menschen im produktiven, technischen und kaufmännischen Bereich ausgebildet. Bis vor circa fünf Jahren hatten wir genügend Nachfrage nach Ausbildungsplätzen. Dies hat sich leider sehr gewandelt. Gerade im handwerklichen Bereich tun wir uns zunehmend schwer, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, obwohl wir traditionell



„Führungsmannschaft und Geschäftsleitung legen größten Wert auf ein anständiges Miteinander und kollegiale Unterstützung“, erläutert Michael Winterhalter im Gespräch mit M&T-Redakteurin Yvonne Schneider.



Entscheider lesen M&T

Nahezu alle unserer Leser (89 %) sind in leitender Position tätig – als Inhaber oder Geschäftsführer.

(Quelle: M&T-Leserstruktur-Analyse; TNS-Infratest, 2016)



Mehr Technik, mehr Tiefe, mehr Tipps

einen guten Kontakt zu den Schulen halten und viele Besichtigungen und Praktika anbieten.

Was tun Sie für die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter?

Hausintern finden regelmäßig Produktschulungen und Weiterbildungen zusammen mit unseren Partnern statt.

ZUR PERSON

Michael Winterhalter

ist der Geschäftsführer des 1963 in Freiburg durch seinen Vater Manfred Winterhalter gegründeten Familienunternehmens Winterhalter Stahlbau. Der Betrieb plant, produziert und montiert anspruchsvolle Konstruktionen aus Stahl, Aluminium, Edelstahl und Glas. Das rund 80 Mitarbeiter zählende hoch motivierte Team hat größtenteils eine langjährige Erfahrung im Unternehmen und wurde dort selbst ausgebildet. Es stellt sich immer wieder schwierigsten Aufgaben. In vielen Stadtbildern von Schwerin bis Basel sind große und kleine Umsetzungen der Winterhalter Stahlbau GmbH sichtbar. Neben der technisch einwandfreien Ausführung legt das Unternehmen größten Wert auf ein zeitgemäßes und ansprechendes Design. So erhielt die Winterhalter Stahl- und Metallbau GmbH für die Konstruktion und den Bau des Markgrafenbades in Badenweiler den Europäischen Stahlbaupreis.

Extern nutzen wir in erster Linie das Angebot unserer Fachverbände, dem UVM und dem BVM. An deren Seminaren nehmen unsere Mitarbeiter rege teil. Ich halte es für besonders wichtig, dass das Berufslaufbahnkonzept stetig weiterentwickelt wird und wir die Möglichkeit haben unsere Mitarbeiter weiter zu qualifizieren und für besondere Tätigkeiten auszubilden. Dies bedeutet für den Mitarbeiter Zugang zu besseren Verdienstmöglichkeiten. Und auch zu einem höheren Ansehen des Handwerksberufes in der Gesellschaft.

Können Sie uns einige Beispiele aus Ihrem Betrieb für die gute Verbindung mit Ihren Mitarbeitern geben?

Wir haben einen sehr hohen Anteil an langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es scheint bei uns zu funktionieren. Basis ist ein offener und fairer Umgang miteinander, unser Familienunternehmen hat eine hierarchiearme Struktur. Führungsmannschaft und Geschäftsleitung legen größten Wert auf ein anständiges Miteinander und kollegiale Unterstützung. Machtspiele und Diskriminierung dulden wir keinesfalls.

Welchen Rat können Sie Ihren Kollegen geben, damit sie für die Zukunft gut gerüstet sind?

Wir versuchen immer ein offenes Ohr für die Wünsche unserer Kunden, aber auch unserer Mitarbeiter zu haben. So können wir schnell auf Veränderungen und neue Aufgaben reagieren und bleiben am Ball. ♦