

Mirco Castellan, CEO der USM U. Schärer Söhne AG

«Unsere Kunden sind häufig Kunden auf Lebzeiten»

Wer hat sie nicht schon einmal gesehen: die Büromöbel aus dem Hause USM in Münsingen? Die Designklassiker stehen in zahllosen Büros in über 40 Ländern – und im New Yorker «Museum of Modern Art». USM-Geschäftsführer Mirco Castellan über die Ursprünge dieser Erfolgsgeschichte, die wichtigsten Märkte und Kunden sowie über die Konsequenzen der Frankenstärke. **Daniela Baumann**

Herr Castellan: Wie geht es dem Familienunternehmen USM heute?

Mirco Castellan: Wie viele Unternehmen hatte auch USM in den Jahren 2009 und 2010 grössere Einbrüche in allen Märkten zu verzeichnen. Dieses Jahr sind wir über den Geschäftsgang grundsätzlich erfreut, jedoch in erster Linie über das Auftragsvolumen. Leider trübt der starke Franken die Ergebnisse, da wir etwa 60 Prozent unserer Produkte – hauptsächlich in den Euroraum – exportieren. Zudem produzieren wir ausschliesslich in der Schweiz, dementsprechend fällt der Grossteil der Kosten hier an. Immerhin sind die Umsätze besser als in den beiden Vorjahren, wenn auch noch nicht auf Vorkrisenniveau.

Mussten Sie infolge des starken Frankens bereits Massnahmen ergreifen?

Ja, wir haben die Auswahl unserer Zulieferer aus der Schweiz und aus dem Euroraum überprüft. Wir versuchen, möglichst viel in Euro einzukaufen – und zwar sowohl Rohmaterial als auch neue Maschinen. Ausserdem achten wir darauf, dass die

Inwiefern ist auch die Verlagerung der Produktion ins Ausland ein Thema?

Als Familienunternehmen mit einer über 125-jährigen Tradition in Münsingen war der Produktionsstandort in der Schweiz bisher quasi in Stein gemeisselt. Aber unter den derzeitigen Rahmenbedingungen ist er nicht mehr tabu: Jetzt muss über alle Optionen nachgedacht werden. Zwar werden wir dieses Jahr noch den Spatenstich für eine neue Pulverbeschichtungsanlage in Münsingen machen. Bei künftigen Investitionen in arbeitsintensivere und lohnkostenrelevantere Prozesse müssen aber auch wir den Standort genau prüfen.

Auf welchen Märkten sind Sie aktiv?

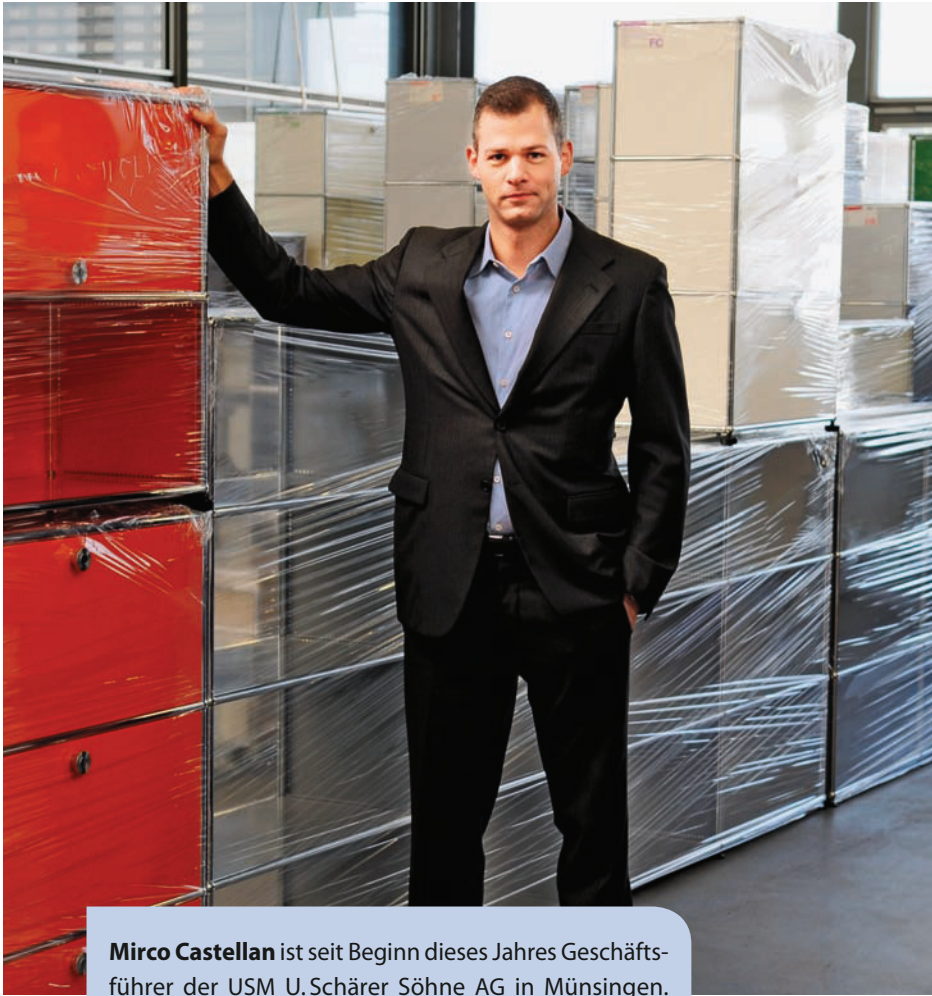
Unsere stärksten Märkte sind bisher die Schweiz und Deutschland, in den kommenden Jahren möchten wir weitere Stammmärkte aufbauen. Neben dem Hauptsitz in der Schweiz verfügen wir in Frankreich, den USA, Deutschland und Japan über vier Tochtergesellschaften, die unsere Produkte in eigenen Läden verkaufen und das Netz der Vertriebspartner betreuen. Insgesamt liefern wir über unsere Vertriebspartner oder direkt an die Kunden in über 40 Länder aus.

Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Wir beliefern sowohl Grosskonzerne als auch viele KMU. Ein durchschnittlicher Auftrag bewegt sich zwischen 2500 und 5000 Franken – Grossaufträge in Millionenhöhe sind selten. Seit einzelne Geschäftskunden begonnen haben, unsere Möbel auch zuhause zu benutzen, sind wir auch im Privatkundensektor aktiv und versuchen, diesen Trend durch Kommunikationsmassnahmen voranzutreiben. In der Schweiz und in Deutschland verkaufen wir mittlerweile 30 Prozent unserer Produkte an Privatpersonen. Diese Verlagerung ermöglicht uns auch eine stabilere, konjunkturunabhängigere Grundauslastung. Denn in Krisen stoppen Unternehmen jegliche Investitionen, der private Konsum hingegen leidet weniger stark.

«Wir legen Wert auf dauerhafte Beziehungen zu den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden.»

Lieferanten Währungsvorteile an uns weitergeben. Auf der anderen Seite müssen wir die Preise anpassen, um zu verhindern, dass unsere Produkte in der EU massiv günstiger zu kaufen sind als in der Schweiz. Auch die Personalkosten haben wir unter die Lupe genommen. Wir setzen derzeit vermehrt temporäres Personal ein, um Produktionsspitzen abzudecken. Damit laufen wir nicht Gefahr, an der Stammbesellschaft Einschnitte machen zu müssen, falls sich die Auftragslage doch wieder ändern sollte.



Mirco Castellan ist seit Beginn dieses Jahres Geschäftsführer der USM U. Schärer Söhne AG in Münsingen. Zuvor war er als Exportdirektor für den Vertrieb der USM Möbelbausysteme in 40 Länder zuständig. Der eidgenössisch diplomierte Kaufmann mit einem Master of Business Administration ist kürzlich Vater geworden und treibt gerne Ausdauersport. Das Familienunternehmen USM beschäftigt am Hauptsitz und in vier Vertriebsgesellschaften insgesamt 420 Mitarbeitende.

wurde das Marktpotenzial entdeckt und die industrielle Produktion aufgenommen. Seit 1992 stellt USM ausschliesslich Möbel her.

Die Geschichte der Firma begann im Jahr 1885 als Schlosserei. Wie kommt es, dass USM heute eine Möbelproduktionsfirma ist?

Unser Möbelbausystem hat seinen Ursprung im modularen Stahlbau unseres Fabrikations- und Verwaltungsgebäudes aus den 1960er-Jahren. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es in alle Richtungen je nach Bedarf erweiterbar ist. Der damalige Firmeninhaber Paul Schärer wollte sein neues Büro mit ebenso flexiblen Möbeln ausstatten. Zusammen mit dem Architekten Fritz Haller integrierte er die Eigenschaften des Gebäudes in ein Systemmöbel – das Erfolgsprodukt von USM war geboren. Am Anfang stand lediglich der Eigenbedarf der Firma an Büromöbeln, erst Jahre später

Worauf führen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens zurück?

Verschiedene Elemente führen zum Erfolg. Eines davon ist die über viele Jahrzehnte konsistente Kommunikation und der nachhaltige Markenaufbau. Ebenso wichtig ist unsere kompromisslose Linie hinsichtlich Qualität. Schliesslich legen wir als Familienunternehmen grossen Wert auf dauerhafte Beziehungen zu den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden. Diese bilden die Basis für langfristigen Erfolg; Know-how kann behalten und die Qualität auf ein höheres Niveau gebracht werden.

Was sind die Vorteile Ihrer flexiblen Systemmöbel gegenüber konventionellen Standardmöbeln?

Weil wir nicht in sich fertige Möbel, sondern ein Möbelsystem verkaufen, sind unsere Kunden häufig Kunden auf Lebenszeiten: Sie können ihr Produkt immer wieder den aktuellen Bedürfnissen und Wünschen anpassen. Entsprechend haben wir viele Folgeaufträge von Kunden, die beispielsweise ein Regal um ein Element erweitern oder eine zusätzliche Türe oder Schublade anbauen möchten.

Was bieten Sie Ihrer Stammkundschaft Neues, um sie zu halten?

Das USM Möbelbausystem ist ein urheberrechtlich geschützter und mehrfach ausgezeichneter Designklassiker, der in seiner optischen Erscheinung nicht verändert werden soll. Dennoch sind wir bestrebt, das Produkt laufend zu optimieren und um neue Komponenten zu erweitern. Dabei stellen wir uns der Herausforderung, dass sämtliche Innovationen rückwärtskompatibel sein sollen. Das heisst, dass sie auch den bestehenden Kunden mit ihren teils schon älteren Produkten zur Verfügung stehen. Ausserdem beschäftigen wir uns intensiv mit der Zukunft des Arbeitens: Wie sieht das Büro der Zukunft aus und welche Konsequenzen hat dies für unser Produkt? Indem wir uns frühzeitig mit diesen Fragen auseinandersetzen, versuchen wir das Risiko zu minimieren, dass unsere Möbel eines Tages nicht mehr zeitgemäss sein könnten.

Was ist Ihre Führungsphilosophie gegenüber den Mitarbeitenden?

Gerade am Beispiel der Innovationsarbeit wird deutlich, dass wir sehr partizipativ organisiert sind und flache Hierarchien haben: Vom Monteur bis zum Verwaltungsratspräsidenten steuern alle ihre Ideen bei. Wir sind räumlich bewusst so eingerichtet, dass zwischen dem Produktionsbereich und den Büroarbeitsplätzen Sichtkontakt möglich ist. Dies unterstreicht, dass in der gesamten Belegschaft Offenheit herrscht und kein Klassenunterschied besteht. Darüber hinaus sehe ich in meiner Führungsposition auch eine Vorbildfunktion. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass der Vorgesetzte im Idealfall das vorlebt, was er von seinen Mitarbeitenden erwartet. ■