



Christoph Weber, CEO Arthur Weber Gruppe

## Arthur Weber Gruppe, das Schweizer Werkzeugmesser für das Baugewerbe

### Material- und Ausbauelemente aus einer Hand

Wer bietet Stahl, Werkzeuge, Haustechnik, Produktsysteme was es zum Bauen braucht, alles aus einer Hand? Und dazu der passende Sicherheits- und Arbeitsschutz, das A + O im Bau, im Ausbau und in der Gebäudetechnik? Die heute 156-jährige Arthur Weber Gruppe sichert als Spezialist für das Baugewerbe eine umfassende Material-, Werkzeug- und Komponenten-Verfügbarkeit für den individuellen Bedarf vor Ort.

Arthur Weber ist in lokalen Märkten und auf kurzen Wegen gut erreichbar. Die Gruppe ist ein unverzichtbarer «Just in Time» oder «on demand-Versorger mit einem schweizweit vernetzten Filial- und Firmenverbund der von Genf bis St. Gallen reicht. Geliefert wird nicht nur Material, sondern qualifizierte Produkt- und Serviceleistungen, inkl. Knowhow und Fachunterstützung.

Individuell konfigurierte Baugruppen bieten dem Gewerbe einen zusätzlichen Leistungs- und Kostenvorteil. Das inhabergeführte Familienunternehmen wird heute in der 5. Generation mit über 1.000 Mitarbeitenden an über 40 Standorten durch Christoph Weber geleitet. Wie entstand diese Angebotsfokussierung und -stärke?

### Eine spezialisierte und zentrale Versorgung in Kundennähe aufgebaut

Anton Weber lauschte damals in seinem Wirtshaus, dem «Bären» in der Herrengasse in Schwyz, aufmerksam seinen Gästen zu und erkannte einen damals noch nicht erfüllbaren Bedarf an Eisenwaren und Werkzeugen. 1868 eröffnete er daher im Gasthaus auch ein Eisenhandelsgeschäft. Das sprach sich herum und die Nachfrage nach schweren Baustoffgütern erweiterte schnell das Sortiment. Durch den beginnenden Nationalstrassenbau in den 60er und 70er Jahren entstand ein reger Materialumsatz. In Seewen, Kanton Schwyz, wurde ein erstes Depot mit Bahnanschluss realisiert. Als dieser Standort nicht mehr ausreichte, konnte schrittweise ein regionales Filialnetz mit Handwerkerzentren und später national mit Partnern die Verfügbarkeit erweitert und vor Ort bereitgestellt werden.



## Wachstum durch Angebotskompetenz

In der Unternehmensentwicklung galt stets der Grundsatz, nachhaltig die Anforderungen der Kunden und Partner zu erfüllen. Dies gelang mit dem wachsenden Angebotssortiment und der vollen Eingliederung von spezialisierten Unternehmen in die Arthur Weber Gruppe oder unter derer weiterer autonomen Führung. Das Angebot erweiterte sich nicht nur auf mehr Anwendungsgebiete, zunehmende Leistungspartner profilierten zudem die Angebotsqualität und Komponentenkombination zu individuell konfigurierten Baugruppen. Das Prinzip, alles aus einer Hand, erweiterte sich logisch funktional auf preislich attraktive und verarbeitungstechnisch effektivere Produkte. Über das inzwischen lokal, regional und international gewachsene Herstellernetzwerk hat sich Arthur Weber entscheidende Wettbewerbsvorteile gesichert. Diese äussern sich durch den Zugewinn an Fachkompetenzen der Teams und ihrer Mitarbeitenden, langjährige Erfahrung, laufende Produkt-, Material- und Verarbeitungsschulungen sowie automatische Synergieeffekte durch die Gruppeneinheiten zum Nutzen der Kunden. Sie profitieren von einer durchgehenden Material- und Komponentensicherheit auf neuestem Stand und innerhalb internationaler Standards.

## Beständigkeit

Die Arthur Weber wuchs kontinuierlich und stetig um ihren zentralen Leistungsmittelpunkt. Was es nicht im bedarfskonzentrierten Angebot gab, wurde als Unternehmen zugekauft oder in entsprechende als Beschaffungskriterien gefasst. Die Sicherheit für den Kunden äussert sich in dem Prinzip: wo Arthur Weber draufsteht, ist auch 100 Prozent Arthur Weber drin. Hier wird Beständigkeit als Teil der Nachhaltigkeit gelebt. Es versteht sich von selbst, dass dieser Aspekt Teil der Unternehmenskultur geworden ist und sich auch auf die Leistungskultur der Teams und Mitarbeitenden übertragen wurde. Jede und jeder zeigt seine Identitätszugehörigkeit und sein Herz für sein Fachgebiet. Darauf legt die Unternehmensleitung grossen Wert, das Gesamtergebnis kann nur über die Summe vieler einzelner Engagements erreicht werden. Dazu zählt ein offener Umgang mit nie ausbleibenden Konflikten, die Akzeptanz von Fehlersituationen und wie sie sich konstruktiv korrigieren lassen.



Im Jahr 1868, Gründung der Arthur Weber im «Hotel Bären», Kanton Schwyz



Historisch verbürgte manuelle Montage von Bewehrungsstahlelementen

## Zukunft durch Gegenwartssicherung

Arthur Weber denkt nach vorne und setzt sich proaktiv für die Arbeitsplatz- und Leistungssicherung im Fachkräftenachwuchs ein. Dazu zählt die Konsolidierung der übernommenen Unternehmen und die Lieferabkommen mit Partnerbetrieben. Berechenbarer Umsatz stabilisiert die Produktivitätsfaktoren HR und Leistungserträge. Sich ergänzende und bereichsnahe Hersteller stärken im Verbund nicht nur deren Nachwuchspotenzial, die Berufsvielfalt möglicher Ausbildungsbereiche, sondern auch die Karriereoptionen.

## Gewachsene Organisationskraft

Seit der Unternehmensgründung haben sich die Herausforderungen vervielfacht. Legt man das Greiner Modell zum Unternehmenswachstum zugrunde (Larry A. Greiner 1972) konnte die Arthur Weber AG die 5 Wachstumsphasen seiner Organisation jeweils zielführend meistern.

### 1. Wachstum durch Kreativität

Der Firmengründer hat von Anfang an auf seine Intuition vertraut, durch Organisationstalent, Servicebereitschaft und Tüchtigkeit, nachhaltigen Mehrwert für seine Familie zu generieren. Die Familie war im erweiterten Sinne seine Gäste im Wirtshaus und deren Nöte. Ihr Wunsch nach Beständigkeit sowie die Zufriedenstellung einer wachsenden regionalen Kundschaft lagen ihm am Herzen. Das Kreative an seinem und den nachfolgenden Familiengenerationen war die Bereitschaft in Lösungen zu denken: was brauchen die Kunden und wer liefert, wenn nicht selbst aus eigenen Lagerbeständen machbar. Die Kreativität brachte nicht nur familiären, unternehmerischen, sondern auch sozialen Mehrwert. Sie half die Wirtschaft der Region zu stützen. Es ist anzunehmen, dass interne Organisations- und Führungskrisen durch die familiäre Integration gelöst wurden. Nur so war möglich in die Organisation effiziente Strukturen und Prozesse zu entwickeln und konservativ achtsam mit den Ressourcen umzugehen (eine Eigenschaft, die Innerschwyzern nicht fremd ist ...).

### 2. Wachstum durch Führung

Als das Unternehmen Arthur Weber entstand, gab es viele heute selbstverständliche Berufe noch nicht. Das Unternehmen musste sich zudem schnellen Veränderungsprozessen in der Wirtschaft, Politik und Kundenanforderungen anpassen.



Warenlogistik im Eisenhof Seewen



Anlieferung Bohrfpahlbewehrung

Die bisher übliche Einstellung, ein Chef ist für alles zuständig, erübrigte sich und zwang Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen zu trennen. Es wurden Bereiche eingeführt für die jeweilige Zuständigkeiten galten. Der Gefahr einer sinkenden Autonomie, Mitbestimmungs- und Entscheidungsantriebe begegnete das Familienmanagement mit der Übertragung von höherer Eigenverantwortung in Teamgruppen. Klare Managementstrukturen zwangen nicht in ein Schema, sondern forderten zu einem offenen Umgang in Sachthemen. Unterstützt wurden diese Prozesse durch die wachsende Komplexität in den einzelnen Fachbereichen.

### 3. Wachstum durch Delegation

Mit dem Zukauf oder der Einbindung von spezialisierten Herstellern war der Übergang in eine dezentrale Organisationsstruktur unumgänglich. Die Hersteller wussten für sich besser, wo ihre SWOT-Profile in die Arthur Weber Unternehmung passten. Sie lieferten neben dem Produkt auch das Knowhow. Ein Beispiel sind moderne Schliessanlagen, ein Teil des Unternehmensangebots. Früher reichte ein Schlüssel, Zugänge zu öffnen oder zu schliessen. Heute braucht es komplexe Schliesssysteme, um verschiedene Bereiche für unterschiedliche Mitarbeiter, zu unterschiedlichen Zeiten zugänglich zu machen oder sie zu verwehren. Ein Schlüssel ist gleichzeitig Teil einer IT-unterstützten Zugangskontrolle. Es ist selbstredend, dass dadurch der interne Schulungsaufwand stieg, sich aber auch die Gefahr der nicht mehr durchgängig möglichen Abstimmung erhöhte.

### 4. Wachstum durch Koordination

In sich komplexer verselbständigende Interaktionsbereiche wächst der Aufwand ins Unendliche. Arthur Weber entschied sich für eine Aufwandsanpassung durch Gruppierung von Produkt- und Kundengruppen bei gemeinsamer Nutzung der gegebenen Ressourcen. Gleichzeitig banden sich die Hersteller durch Partnersysteme oder Beteiligungen an das Unternehmen. Die zunehmende Funktionalität, Leistungstiefe von IT in Verbindung mit KI ermöglichte eine Bürokratiekrise zu vermeiden. Der Nutzen der KI ist in der Offenlegung effizienterer Verarbeitungsprozesse in der Organisation zu sehen und die Identifikation von brachliegendem Rationalisierungspotenzial, bei Nutzung des bestehenden und sich erweiternden Mitarbeiterbestandes.





Automatisierte Herstellung von Stahlkörben



Armierungs- und Stahlkörbe für jeden Anwendung

## 5. Wachstum durch Zusammenarbeit

Ein Unternehmen in der Größenordnung von Arthur Weber agiert zwischen lokal bis international in seiner Waren-, Knowhow-, Kommunikations- und Finanzwirtschaft. Dabei gilt das Einhalten von internationalen Standards, welche auf lokaler Ebene gleichsam gelten. Nur auf Basis von Standards sind reibungslos durchgängige Digitalisierungsprozesse möglich. Mit den Herausforderungen steigt die Selbstmotivation in Teams wie die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter. Der Druck, Allianzen zu bilden steigt, kommt aber dem Selbstverständnis der Einzelnen entgegen, sich bereitwillig in die Unternehmenskultur von Arthur Weber zu integrieren. Im übertragenem Sinn gilt das auch für die Kundschaft und neuen Herstellerakquisitionen, gemeinsam Mehrwert zu schaffen.

### Was macht die Arthur Weber Gruppe wettbewerbsfähig?

Der CEO und Inhaber Christoph Weber nennt als Hauptaspekt die jahrzehntelang gewachsene Familientradition und das Image, bei den Kunden in den jeweiligen Regionen der Filialen als zuverlässiger und kompetenter Partner zu gelten. Ein Vorteil gegenüber rein auf Managementbasis agierender Lieferanten sei die Nähe und der menschliche Umgangston. Die Filialen kennen jeweils die Mentalität ihrer Vor-Ort-Kunden, man schätzt den persönlichen Kontakt.

### Wie geht das Unternehmen mit relevanten unternehmerischen Risiken um?

Im Fokus stehen steigende Zinsen, Inflation, Volatilität und die Preise in der Beschaffung. Seit den Coronaunruhen hat sich eine hohe Unsicherheit eingeschpielt, die sich noch nicht ausbalanciert hat. Wesentlich zu einer Harmonisierung würde beitragen, wenn auf politischer Ebene konstruktiver über den Sinn und Unsinn von Massnahmen diskutiert und zielführender verhandelt würde.

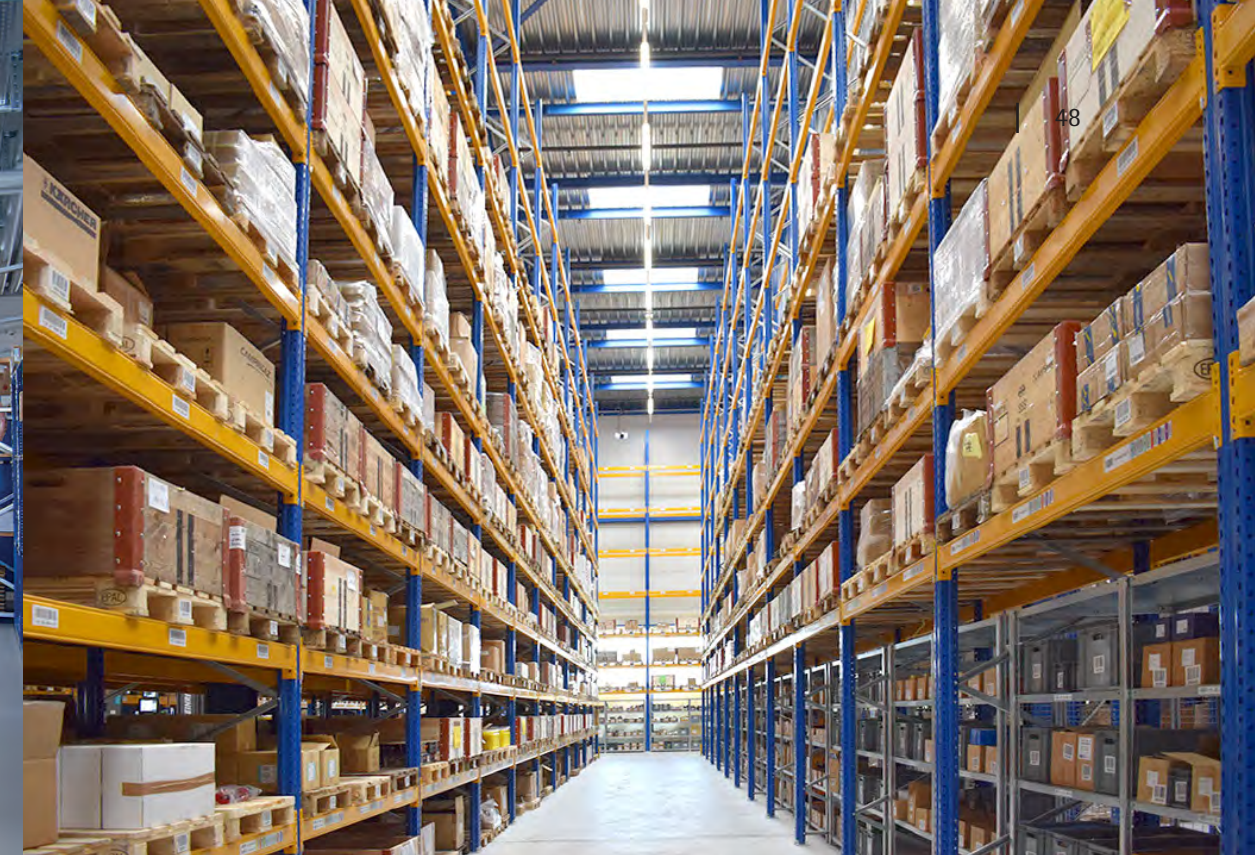
Der Wettbewerbsdruck bleibt hoch, trotzdem müssen das Angebotsprogramm und die Preisebenen für beide Seiten passen, für die Arthur Weber Gruppe und die Kunden. Und das über weitere Generationen hinweg. Auch hier kann KI zu Lösungen anbieten, Aufwände zu reduzieren und Luft für optimierte Leistungen zu schaffen. Einem Fachkräfte- oder Nachwuchsmangel wird mit internen Ausbildungsplätzen und vermehrten Schulungsangeboten begegnet. Sorgen bereitet (nicht nur bei Arthur Weber) die Entwicklung der Energiepreise, da sich diese auf alle materiellen und nichtmateriellen Ebenen niederschlägt. Die Energiemärkte zeigen sich noch zu sehr ideologiegeprägt und nicht absehbar durchschaubar, welche Energieerzeugung und Erzeugervolumen sich künftig durchsetzen.



Abholshop Haustechnik in Galgenen



Das Handwerkerparadies, diverse Werkzeuge zur Auswahl



Effiziente Hochregallagerwirtschaft garantiert schnellen Materialzugriff

Auch bleibt ungewiss, wie sich weiter die Selbständigkeit der Schweiz im bilateralen Prozedere gestaltet, dabei die Bürokratie zunehmen dürfte, was sich auf die Standortbedingungen auswirken kann. Generell macht zuversichtlich, weiter auf den Vorteil der bisher bewährten Regionalität zu setzen.

Regionale Bauvorhaben der öffentlichen und privaten Hand unterstützen diese Sicht. Durch eine flexible Waren- und Lösungskompetenz im Partnernetzwerk investiert die Arthur Weber Gruppe kontinuierlich in das Vertrauen der Kunden, weiterhin als zuverlässiger Garant ihrer eigenen Wertschöpfungsziele zu gelten.

*Siehe Resilienzampel der Arthur Weber Gruppe, Seite ...*