

Gehri Carrosserie Spritzwerk GmbH

# Weltmeisterlich in die Zukunft

Anfang Jahr übernahm José João Gonçalves (31) die Gehri Carrosserie Spritzwerk GmbH in Pfäffikon ZH. Möglich gemacht haben dies einerseits eine Karriere, die seit Jahren auf eine solche Herausforderung geplant und aufgebaut wurde, und andererseits die richtigen Partner.



Wer mit dem Auto von Uster kommend nach Pfäffikon ZH reist, fährt am schönen Pfäffikersee entlang. Auf der anderen Strassenseite liegt das Industriequartier mit ausschliesslich KMU-Betrieben. Einer davon ist die 1953 gegründete Gehri Carrosserie Spritzwerk GmbH, die 1982 durch Hanspeter Gehri in zweiter Generation übernommen wurde. Bei vielen Mitgliedern hat er sich durch seinen grossen Einsatz für den VSCI einen Namen gemacht. Bereits 2010 sprach Enzo Santarsiero, heute Geschäftsführer der André Koch AG, mit ihm über die Zukunft und seine Pläne für eine Nachfolge, doch erst ein halbes Jahrzehnt später war die Zeit reif für das Thema. Ein geeigneter Nachfolger war allerdings nicht in Sicht. Santarsiero, der José Gonçalves schon seit Jahren fördert und berät, machte ihn auf die Chance aufmerksam.

Gonçalves, Autolackierer mit eidg. höherem Fachausweis und Berufsweltmeister im Autolackieren, war letztes Jahr noch im Aussendienst eines Lacklieferanten tätig und kam bei einem geschäftlichen Besuch bei Gehri zufällig auf die Möglichkeit der Geschäftsübernahme zu sprechen. Eine der grossen Herausforderungen einer solchen Nachfolgere-

gelung ist die Finanzierung. «Für einen jungen, eingemieteten Handwerker ist es praktisch unmöglich, Unterstützung einer Bank zu erhalten», so das Fazit von Gonçalves. Viele Unternehmer verstehen das nicht, denn schliesslich könnten sie doch einen Kundenstamm und Umsatz vorweisen. «Auf Kundentreue kann man nicht spekulieren», erklärt Enzo Santarsiero. «Kunden kommen vielleicht aus persönlicher Sympathie zum Inhaber oder weil sie eine Beziehung zu ihm haben.» So war es für Gonçalves nur unter einer Bedingung machbar: «Ohne Liegenschaft war das Risiko langfristig zu gross, als Gesamtpaket aber für mich interessant.» Es war eine grosse Investition. Doch mit Grundeigentum, einer fassbaren Sicherheit, kam auch die Bank an Bord und die Übernahme konnte angegangen werden. Hanspeter Gehri unterstützt weiterhin punktuell, bespricht mit José bestehende Vereinbarungen und übernimmt die Stellvertretung. Auch Gehris Frau Heidi arbeitet noch zu 40 Prozent in der Administration.

## Ein Entscheid der ganzen Familie

Was passierte in José's Kopf, als ihm die Idee angetragen wurde? «Als Erstes dachte ich an die Familie, da es doch um eine grosse Veränderung geht. Ich habe zuerst mit meiner Frau



Das Team der Gehri Carrosserie Spritzwerk GmbH in Pfäffikon mit seinem neuen Inhaber José Gonçalves (2. v. r.); rechts neben ihm Enzo Santarsiero.

gesprächen, dann mit meinem Vater und ebenfalls mit Enzo Santarsiero, und dann musste ich es noch mit mir selber klären. Ist es das, was du willst? Ich habe mir eine Strategie ausgedacht, Risiken und Chancen abgewogen, Gespräche mit Hanspeter Gehri geführt, meine Vorstellungen eingebracht, und irgendwann haben wir uns gefunden.»

Diese neue Herausforderung passte zu José Gonçalves, dessen Werdegang beeindruckende Stationen aufweist. Mit knapp 16 Jahren kommt José aus Portugal in die Schweiz. Der Sprache anfangs kaum mächtig, absolviert er die Schule, schliesst die Lehre ab, wird Schweizer Autolackiermeister, 2005 in Helsinki (FIN) Berufsweltmeister und absolviert noch die eidg. höhere Fachprüfung.

Enzo Santarsiero, damals in der Geschäftsleitung eines anderen Lackimporteurs, schnappt sich das Talent und macht ihn zum Leiter des Schulungszentrums. Über fünf Jahre vermittelt Gonçalves sein Wissen und seine Begeisterung an den Nachwuchs. «Ich sagte ihm immer, er müsse Unternehmer werden», erinnert sich Santarsiero. «Und was ihm dazu helfen würde, ist eine Verkaufsweiterbildung und entsprechende Erfahrung.» 2011 tritt Gonçalves darum eine Anstellung im Aussendienst einer Autolackfirma an. So lernt er Kunden wie Lieferanten kennen, reist viel und kann seinen Rucksack füllen.

## Kunden bleiben nicht für immer

Noch heute sieht sich Santarsiero als José's Mentor: «Es ist

meine Leidenschaft, ihn als Menschen und Firma zu unterstützen und als erfolgreichen jungen Mann in einer neuen Tätigkeit zu begleiten. Denn es reicht nicht aus, gut Autos lackieren zu können. Es braucht auch Partnerschaften. Wir von der André Koch AG können ihm das bieten, etwa ein Netzwerk mit Repanet Suisse. Jeder, der mich kennt, weiss, dass ich grossen Wert auf Ausbildung lege. Ich finde es unglaublich mutig und schön von José. Denn wenn niemand den Betrieb übernommen hätte, gäbe es diese Carrosserie bald nicht mehr.» Damit wären zehn Arbeitsplätze bedroht gewesen. «Den Erfolg sieht man am Auslastungsgrad. Man kennt José, und viele Portugiesen schätzen es, ihre Aufträge in ihrer Muttersprache besprechen zu können. Er ist aktiv im Verkauf, geht zu Kunden und Flotten und holt so neue Aufträge», erklärt Santarsiero. «Jeder, der zukunftsorientiert denkt – und das ist meine Aufgabe im eigenen Interesse –, wird feststellen, dass ein Geschäft allein mit bestehenden alten Kunden heute nicht lange funktionieren kann», bestätigt Gonçalves. «Nachhaltigkeit ist nicht gewährleistet, wenn man nicht versucht, Neukunden zu gewinnen. Die Gefahr, Kunden zu verlieren, ist gross, denn die Konkurrenz schläft nicht. Und viele langjährige Stammkunden kommen irgendwann in ein Alter, in dem sie nicht mehr Autofahren können.» Santarsiero geht noch weiter: «Ich glaube, langfristig ist entscheidend, dass man nicht abhängig wird. Aber ohne gesteuerte Netzwerke, Garagen, Flotten und Leasingunternehmen als Partner kann man sich schlichtweg nicht mehr im Markt behaupten.»

## Strategie auf drei Säulen

Für Gonçalves sind die drei wichtigsten Pfeiler Auslastungsgrad, Prozesse und Mitarbeiterkultur: «Wenn man an diesen drei Dingen nicht arbeitet, wird man nicht Erfolg haben. Und dafür braucht es starke Partner.» Zur Erhöhung des Auslastungsgrades analysierte er den Kundenstamm und nahm darauf neue Segmente ins Visier. Dazu nutzt er Netzwerke. Zu Eurogarant (bisher) ist die Carrosserie nun auch Repanet-Suisse-zertifiziert und verfügt damit über neue Freigaben für technische Ausführungen, die der Betrieb vorher nicht hatte. «Als Repanet-Suisse-Partner steigen die Chancen bei speziellen Kunden», erklärt Santarsiero. «Dafür leistet das Netzwerk Lobby-Arbeit.» Auch arbeitet das Team zurzeit an diversen Prozessoptimierungen. Dazu werden Annahme, Ablieferung und Reparatur analysiert. Im Lackbereich stellte der Weltmeister bereits auf Stadox um: «Heute kann man mit den richtigen Produkten für die richtige Arbeit die Produktivität steigern. Lange wurde hier aufgrund der Verkaufsbasis nicht viel investiert, doch nun verfügen wir über eine neue und moderne Infrastruktur im Lackbereich mit zwei Kombikabinen und einem Trocknungsöfen, damit die Mitarbeiter besser und moderner arbeiten können. Alle Mitarbeiter bestätigen, dass wir schneller sind, und sie müssen abends keine Überstunden mehr machen.» Enzo Santarsiero öffnet den Fokus: «Die Auslastung in der Schweiz liegt bei durchschnittlich 70 Prozent, das ist langfristig zu wenig. Darunter verdient ein Unternehmen kein Geld. Jetzt kann man es noch auffangen mit einem hohen Stunden-



José Gonçalves ist aktiv im Verkauf und nutzt den Vorteil eines Netzwerks wie Repanet Suisse.



Enzo Santarsiero (André Koch AG / Repanet Suisse, l.) fordert und fördert José Gonçalves schon seit über zehn Jahren.

satz, aber künftig wird das nicht mehr möglich sein. Der Auslastungsgrad lässt sich mit Netzwerken verbessern. Mit einem guten, gesunden Mix aus Privatkunden, Autohäusern und Netzwerken garantiert man in einem harten und technologischen Markt ein Überleben. 80 Prozent des gesamten Reparaturvolumens ist bei den freien Carrossiers, und das soll auch so bleiben. Die freien Unabhängigen haben direkten Kontakt zu den Kunden, hier spricht der Kunde noch mit dem Inhaber, bei einer grossen Gruppe hingegen mal mit dem, dann mit dem. Wenn man die Prozesse im Griff hat, leidenschaftlich ist und Mitarbeiter ausbildet, dann funktioniert es.

Wenn man nichts tut, wird es schwieriger mit der Nachfolge.» Gonçalves ist motiviert: «Die Firma Gehri hat 34 Jahre Tradition. Mein Ziel ist es, frischen Wind reinzubringen, um den Kunden neue Angebote zu offerieren. Um den Markt in Breite und Tiefe sauber bedienen zu können, neue Techniken wie Wassertransferdruckverfahren, Lackierung mit Flüssfolie, professionelle Felgenreparaturen oder spezielle Töfflackierungen anzubieten und neue Bedürfnisse abzudecken, dafür braucht es Mitarbeiter, die bereit dafür sind. Wer als Vorgesetzter Leidenschaft lebt, zieht sein Team mit.»

Text und Bilder: Henrik Petro