

KONSEQUENTE DIGITALISIERUNG

Das Erfurter Familienunternehmen Metallbau Möller macht sich durch Investitionen in moderne Technik und eine konsequente Digitalisierung seiner Geschäftsprozesse fit für die Zukunft.



Felix und René Möller (r.)

FIRMENDATEN

Firmierung:	Metallbau Möller GmbH & Co. KG
Gewerk:	Metallbau
Standort:	Erfurt, Thüringen
Gründungsjahr:	1948
Wirkungsraum:	deutschlandweit
Kundenstruktur:	10 % privat, 20 % öffentlich, 70 % gewerblich
Mitarbeiter:	94
Internet:	www.metallbau-moeller.de

ERFOLGSFAKTOREN

- Zentrales ERP-System zur Sicherstellung der Transparenz und des internen Informationsflusses vom Einkauf bis zur Nachkalkulation
- Detaillierte und personalisierte Dokumentation der Arbeitsschritte als wesentlicher Bestandteil eines konsequenten Qualitätsmanagements
- Ausstattung der Servicemonteur mit Tablet-PCs zur reibungslosen Koordination des Außendienstes
- Innovationsvorsprung und Unterstützung in Leistungsnachweisen durch langjährige Kooperation mit industriellem Systemhersteller
- Frühzeitiges Einbinden der nächsten Generation in den Familienbetrieb als Impulsgeber für neue Ideen und Absicherung der Betriebsübergabe

René Möller, einer der beiden Geschäftsführer von Möller Metallbau, gibt sich bescheiden: „Ich kann gar nicht sagen, ob wir erfolgreicher sind als andere Handwerksunternehmen – wir behaupten uns einfach ganz gut am Markt.“ Die Referenzliste der Möllers aber kann sich sehen lassen. Die Metallbaufirma ist für große Bauprojekte deutschlandweit tätig, darunter für prestigeträchtige Objekte wie etwa den Erfurter Hauptbahnhof oder den Neubau des Berliner Bürokomplexes im „Humboldthafen Eins“. Auch internationale Projekte sind dabei – etwa das Goetheinstitut in Kairo oder die britische Botschaft in Warschau.

Diese und viele weitere Projekte sind der regen Akquisitionstätigkeit der Möllers zu verdanken. Im Durchschnitt verlässt pro Tag ein Angebot das Haus. Öffentliche und gewerbliche Ausschreibungen bzw. die Zusammenarbeit mit Generalunternehmern machen den Großteil der Aufträge aus. In einer Branche, die von harten Preiskalkulationen geprägt ist, kann Möller unter anderem damit punkten, dass sich die Firma gezielt für Filialgebäude des gleichen Auftraggebers bewirbt und die daraus entstehenden Synergien und Effizienzsteigerungen in Planung und Produktion preislich an die Kunden weitergeben kann. Auch Spezialanforderungen setzt Möller zur Akquisition ein. Wo Sonderlösungen in der Ausschreibung zugelassen sind, kann das Unternehmen seine Stärke in der Individualisierung unter Beweis stellen. „Die komplizierteren Sachen sind eher unsere Stärke“, beschreibt René Möller das Leistungsspektrum. Die Bearbeitungsplätze in der Werkstatt sind so flexibel organisiert, dass auch komplexe, individuelle Ausführungen vorgenommen werden können. Die Entwicklung spezieller Lösungen für anspruchsvolle Bauaufgaben gehört fest zum Leistungsportfolio.

„Wir sind nicht der klassische Bauelementehersteller mit riesigen Serien. Unsere Produktion ist so ausgelegt, dass man sie schnell umstellen kann. So können wir uns flexibel auf das jeweils aktuelle Projekt ausrichten. Und durch unsere große technische Abteilung im eigenen Haus besteht natürlich die Möglichkeit, viele individuelle Lösungen zu erarbeiten“, stellt Felix Möller, Sohn von René Möller, die Firmenprofilierung dar.

Die Absicherung der Qualität wird großgeschrieben

Die Qualität ist bei Metallbau Möller ein wichtiges Thema. „Heute ist Qualität einfach das Hauptentscheidungskriterium. Das müssen Sie als Betrieb draufhaben“, so René Möller. Und die Firma sichert die Qualität ihrer Arbeit auf verschiedenen Ebenen akribisch ab. Bereits bei Wareneingang erfolgt die erste Qualitätsprüfung. In der weiteren Verarbeitung sichert ein sogenanntes „Deckblatt“ die Protokollierung der Arbeitsschritte ab, indem die Verantwortung für Qualitätssicherung personalisiert wird: Für jedes Bauteil kann von Anlieferung bis Montage nachvollzogen werden, welcher Mitarbeiter wann welche Arbeitsschritte an welcher Maschine vorgenommen hat. Und schließlich sind es die Servicemitarbeiter, die bei der Montage auf der Baustelle die letzte Qualitätsprüfung durchführen und eventuelle Mängel an die Produktion zurückmelden. Im Betrieb gibt es dafür eine eigene Qualitätsbeauftragte, bei der diese Schritte zusammenfließen. Sie kann durch die lückenlose Dokumentation rasch erkennen, an welchen Stellen es hakt, ob zum Beispiel eine Produktionsmaschine verstellt ist oder Verarbeitungsschritte optimiert werden müssen.

Profite durch eine Partnerschaft mit der Industrie

Metallbau Möller profitiert darüber hinaus von einer langjährigen Partnerschaft mit einem Systemgeber für Fenster- und Fassadenelemente. Nach der Wende 1990 stand der kleine, bis dahin knapp zehn Mann starke Maschinenbaubetrieb, der 1948 vom Großvater der beiden derzeitigen Geschäftsführer René und Oliver Möller gegründet worden war, vor einer Herausforderung. Der Markt für Möllers Kernprodukt – Maschinen für große Schlachtbetriebe – brach weg und zugleich tat sich mit dem Mauerfall ein großes Potenzial im Baubereich auf. Also richtete sich die Firma Möller neu aus, nutzte intensiv die Innungspartnerschaft mit der Stadt Mainz und fand nach kurzer Zeit den Systempartner, mit dem sie bis heute in Kooperation steht. Der Betrieb hat in vielerlei Hinsicht Nutzen von seinem Status als Fachpartner: Neuentwicklungen und Innovationen des Herstellers fließen in das eigene Produktangebot ein, was die Aktualität des eigenen Leistungsspektrums absichert. Die Pflichtnachweise im Fenster- und Fassadenbau über die Einhaltung sich ständig verändernder Normen – zum Beispiel im Wärmeschutzbereich – werden ebenfalls durch den Hersteller gewährleistet. Es können in diesem Zusammenhang auch zertifizierte Prüfstände für Fenster und Fassaden in Anspruch genommen werden. Für Metallbau Möller steht dabei die Lösung aus einer Hand im Vordergrund. So nutzen sie das Produktportfolio ihres Partners in weiten Teilen. Das reicht von der Bereitstellung der Profile über Kalkulations- und Konstruktionssoftware, vom Maschinenpark bis zur Marketingunterstützung. Die Existenz eines zentralen Ansprechpartners und die Abgestimmtheit der Systeme aufeinander ist für die Metallbauer aus Erfurt dabei der entscheidende Vorteil, da beides positiv auf das reibungslose Zusammenspiel der Geschäftsprozesse von Produktion bis Montage einzufließt.

Die Entscheidung für ein zentrales Ressourcenplanungssystem

Was diese Abstimmung der Geschäftsprozesse aufeinander und die Harmonisierung der internen Abläufe anbelangt, geht die Firma Möller seit kurzem noch einen Schritt weiter. Nach langer interner Diskussion entschied man sich 2014 dafür, ein zentrales ERP-System (Enterprise Resource Planning) im Betrieb einzuführen, das die bisherigen Softwarelösungen ersetzt. Kein kleiner Schritt für ein mittelständisches Handwerksunternehmen. Aber ein entscheidender aus Sicht der Möllers. Durch das Wachstum des Unternehmens von rund zehn Mitarbeitern im Jahr 1991 auf heute rund hundert wurde eine Anpassung der internen Systeme unumgänglich. „Wir haben die Entscheidung zum ERP-System deshalb getroffen, weil wir mit der Zeit immer mehr Insellösungen hatten. Jede Abteilung hatte ihr eigenes Programm, mit dem sie gearbeitet hat, aber die anderen Abteilungen hatten jeweils keinen Einblick. Jetzt haben wir Schnittstellen geschaffen, von denen alle profitieren können“, erläutert Felix Möller die Zielsetzung. Man entschied sich für eine herstelleroffene Branchenlösung für den Metallbau. Felix Möller widmete sich in der Abschlussarbeit seines dualen Studiums diesem Thema, baute das entsprechende Know-how auf und ist nun im Betrieb verantwortlich für die Einführung und die Weiterentwicklung des Systems.

Mit der neuen Verwaltungssoftware wurde die Transparenz der Geschäftsprozesse erhöht und vor allen Dingen der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen optimiert. So haben alle Projektleiter permanent vollen (Lese-)Zugriff auf die Materialwirtschaft und können damit ihre Projekte optimal steuern. „Bei bis zu 40 parallel laufenden Projekten ist es fast unverzichtbar, dass alle Projektleiter Echtzeit-Zugriff auf das gleiche Tool der Materialwirtschaft haben“, so Geschäftsführer René Möller.

Auch auf Managementebene bringt das neue System für die Kapazitäts- und Ressourcenplanung große Vorteile. Der zentrale Einblick in alle Projekte erleichtert es der Geschäftsleitung, den Betrieb optimal zu steuern und auszulasten. René Möller streicht insbesondere den Nutzen für die Nachkalkulation heraus: Die Geschäftsleitung könne nun gewinnbringende Aufträge einfacher identifizieren und künftig stärker in diese Bereiche investieren. Auch die Arbeit der Produktionskontrolle wird erleichtert. Durch die zunehmend digitale Dokumentation aller Prozessschritte sind alle relevanten Informationen eines Projekts über die eine Softwarelösung einsehbar, müssen nicht von den verschiedenen Stellen abgerufen werden und können mittlerweile nahezu papierlos abgewickelt werden.

Der Aufwand lohnt sich

„Wir dachten anfangs, es wäre einfacher, den großen Hebel umzulegen“, schmunzelt Felix Möller, wenn er über den Aufwand spricht, den die Einführung des neuen Systems mit sich gebracht hat. Denn die unbestreitbaren Gewinne der neuen digitalen Ausrichtung haben ihren Preis. „Das wichtigste ist, Sie müssen die Mitarbeiter mitnehmen“, beschreibt Felix Möller die Herausforderungen des Systemwechsels. Sowohl eine umfangreiche Erstschulung als auch laufende Folgeschulungen bei Neuerungen der Software sind die eine Seite. Auf der anderen Seite setzt die erfolgreiche Etablierung des neuen Systems auch voraus, die Mitarbeiter von den Vorteilen der Neuerung zu überzeugen. Diese können nur dann voll zum Tragen kommen, wenn alle Beteiligten ihre Arbeitsschritte umstellen und konsequent auf das neue System ausrichten: „Wenn die Mitarbeiter früher am Tagesende ihren Stundenzettel geschrieben haben, dann müssen sie sich heute über ihre Personalnummer oder einen Barcode auf jedes Projekt einstempeln, das sie gerade bearbeiten. Daran müssen sich alle erst einmal gewöhnen, das ist klar.“

Bei Möller geht man bei der Einführung des Systems schrittweise vor. Zunächst wurden die Kernfunktionen wie Kalkulation und Materialwirtschaft integriert. Sukzessive werden nun weitere Geschäftsprozesse über die neue Software abgebildet, die bislang isoliert verwaltet wurden, wie etwa die Lohnbuchhaltung. Die Möllers stehen in regelmäßigem Austausch mit dem Softwaredienstleister und greifen neue Funktionen auf, in denen sie Potenzial für die Verbesserung des reibungslosen Ablaufs ihrer Handwerksleistung sehen. Mittlerweile sind beispielsweise die Teamleiter auf der Baustelle mit einem Tablet-PC ausgestattet. Über eine App namens „Jobmanager“

können die Servicemonteure alle relevanten Informationen zum aktuellen Auftrag abrufen: Das beginnt mit der Hinterlegung der Navigationsroute zum jeweiligen Objekt, reicht über die Angabe aller relevanten Kontaktdaten der Kunden und Ansprechpartner bei Möller bis hin zu Werkplänen und technischen Dokumentationen zu den zu verbauenden Elementen. Nach Fertigstellung des Auftrags unterzeichnet der Kunde digital auf dem Tablet und erhält direkt im Anschluss eine Bestätigung per E-Mail. Ebenso erfolgt die Arbeitszeiterfassung aller Servicemonteure mittlerweile über eine eigene App, die an den Firmenserver angeschlossen ist.

Durch die konsequente Digitalisierung aller Geschäftsprozesse können die Projektleiter jederzeit live einsehen, wo das jeweilige Projekt gerade steht, wie es um den Warenbestand im Lager bestellt ist, wie weit die Produktion und Vormontage bereits fortgeschritten und welche Kosten und Ressourcen aktuell auf das Projekt verbucht sind. Das ist ein Gewinn für die Transparenz und eröffnet die Möglichkeit, bei Problemen schnell zu reagieren und gegenzusteuern. Zudem spart es Zeit, indem alle wichtigen Informationen fortan gesammelt über eine einzige Stelle abgerufen werden können.



Immer am Ball bleiben

Es ist offensichtlich, dass einer der Erfolgsfaktoren der Firma Möller darin besteht, sich nicht auszuruhen, auf dem was erreicht wurde. Der Schritt zur Einführung eines ERP-Systems ist dabei nur eine Facette. Diese Einstellung schlägt sich auch nieder in den Investitionen für technische Ausstattung, Büroarbeitsplätze oder den Fuhr- und Maschinenpark. „Wir haben uns erst dieses Jahr wieder intensiv mit der Produktion beschäftigt. Wir wollen sie modernisieren und mit neuen Maschinen effizienter machen, um Aufträge

schneller bearbeiten und in Spitzenzeiten noch schneller reagieren zu können“, sagt René Möller. „Ich denke, man muss einfach immer am Ball bleiben und Lösungen weiterentwickeln, um weiterhin profitabel arbeiten zu können.“ Die Firma bereitet sich permanent auf zukünftige Herausforderungen vor. Denn das Geschäftsfeld der Metallbauer wird nicht unwesentlich von teils schwer vorhersehbaren gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen beeinflusst. Die Diskussion um Energieeffizienz beispielsweise eröffnet derzeit ein großes Geschäftspotenzial durch Investitionen, die in die Sanierung und Wärmedämmung bestehender Gebäude getätigt werden. Bei Möller hat man sich darüber hinaus der Thematik „erneuerbare Energien“ gewidmet und produktseitig aufgestellt. Das Unternehmen hat sich intensiv mit dem Angebot fassadenintegrierter Photovoltaik als Zukunftstechnologie beschäftigt und im Betrieb Kompetenz dazu aufgebaut. Der Hauptsitz dient dabei gewissermaßen als Showroom: Eine Seite des eigenen Firmengebäudes in Erfurt ist vollständig von einer solchen PV-Fassade bekleidet. Der durch die Sonne erzeugte Strom wird gut zur Hälfte durch die eigene Produktion verbraucht, der Rest wird eingespeist. Das vor einigen Jahren sehr lukrativ erscheinende Geschäftsfeld – und hier zeigen sich die politischen Rahmenbedingungen – ist durch aktuelle Entwicklungen in der Subventionspolitik rückläufig in der Nachfrage und mehr oder weniger zum Erliegen gekommen. Aber die Möllers sind vorbereitet: „Die Herausforderung ist, solche Lösungen in der Schublade zu haben und dann den richtigen Zeitpunkt zu erkennen und einzusteigen, wenn der Markt wieder Fahrt aufnimmt“, so Felix Möller.

Gut aufgestellt in die Zukunft

Dem Betrieb zugute kommt seine Tradition – und Zukunft – als inhabergeführtes Familienunternehmen. Die Brüder René und Oliver Möller, die derzeit das Unternehmen in dritter Generation leiten, machen sich bereits frühzeitig Gedanken über die Betriebsübergabe. „Wir haben das Glück, dass die nachfolgende Generation schon jetzt im Betrieb ist“, sagt René Möller über seinen Sohn und seine Nichte, die ebenfalls in der Verwaltung mitarbeitet. „Da wir sehen, dass es danach weitergeht, sind wir motiviert, einen soliden und innovationsfreudigen Betrieb aufzubauen, den wir dann irgendwann übergeben können.“

Auch Felix Möller, sein Sohn, sieht die Vorteile einer frühzeitigen Zusammenarbeit der Generationen: „Es ist eine gute Kombination. Wir haben unterschiedliche Meinungen. Mein Vater und mein Onkel bringen die Erfahrung ein und ich höre ab und zu etwas Neues und bin der Meinung, das wäre auch für uns etwas. Es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen, das einen dann nach vorne bringt.“ So schafft es Metallbau Möller, wertvolle Erfahrungen in die nächste Generation zu transferieren, dabei aber die Digitalisierung permanent voranzutreiben. Ein Zusammenspiel der Generationen, wie es besser nicht sein könnte.