

mbz

plus

www.mbz-direct.de



3-S Pardatschgratbahn Talstation / Ischgl Foto: Silvrettaseilbahn AG

Verbesserungspotentiale erkennen und nutzen

„Wir denken in Ergebnissen“

Schlosserei ist die umgangssprachliche Bezeichnung für klein- oder mittelständische Unternehmen, die Metallbauarbeiten durchführen. Durch die Neuordnung der Handwerkssparten wurde 1989 das Gewerk Schlosser mit dem Schmied zum Metallbau zusammengefasst. Diese Entscheidung hat dazu beigetragen, Entwicklungen in Gang zu setzen, die große Veränderungen in den Betrieben notwendig machen.

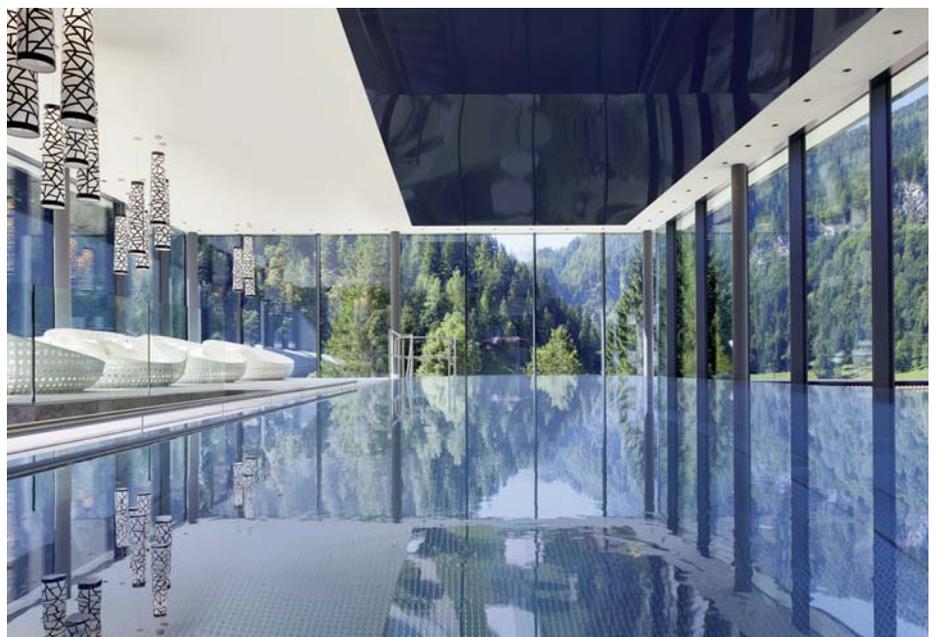
Neben der Fachtechnik werden die Verantwortlichen in den Betrieben immer stärker mit Themen aus Bereichen wie z.B. Betriebswirtschaft, Digitalisierung, Automatisierung, etc. konfrontiert. Themen, denen sich auch alteingesessene Betriebe nicht entziehen können.

Um einen größtmöglichen Bezug zu Praxis zu garantieren, hat mbz mit Andreas Wilhelmer dem Geschäftsführer von Metallbau Wilhelmer Projekt GmbH und seiner Frau gesprochen.

Der Betrieb hat seinen Sitz in Kolbnitz im Bundesland Kärnten (Österreich).

(?) Bitte stellen Sie Ihren Betrieb kurz unseren Lesern vor.

(A. Wilhelmer) 1994 als Schlosserei gegründet, hat sich Metallbau Wilhelmer in den vergangenen 20 Jahren vom Einmannbetrieb zu einem europaweit tätigen Familienunternehmen mit knapp 60 Mitarbeitern entwickelt.



Alpin Life Resort Lürzerhof / Untertauern

Ich selbst habe den Betrieb im Jahr 2005 von meinem Vater übernommen.

(?) Das ist eine beeindruckende Entwicklung. Wie haben Sie diesen Erfolg geschafft?

(A. Wilhelmer) Unser Erfolg lässt sich auf unser breites technisches Erfahrungsspektrum und unsere Liebe zu Qualität und Professionalität – bis ins Detail zurückführen.

(?) Da bitte ich Sie, uns das etwas genauer zu erklären.

(H. Wilhelmer) Unser Unternehmen hat sich zu einem anerkannten und geschätzten Hand-



3-S Pardatschgratbahn Bergstation / Ischgl
Foto: Silvrettaseilbahn AG

werksbetrieb entwickelt. Als mein Mann den Betrieb übernahm, hatten wir die Möglichkeit die Zukunft gemeinsam zu gestalten. Wichtig war auch, dass uns unser Seniorchef bis heute mit Rat und Tat in technischen Angelegenheiten unterstützt. Unsere gemeinsame Zielsetzung war und ist es, mit einem ambitionierten Team Projekte zu verwirklichen, die nicht „nur“ technisch funktionieren, sondern auch architektonisch etwas Einmaliges sind. Dafür ist es natürlich notwendig, sich intensiv mit dem Geschäft auseinanderzusetzen.

(?) Also leider kein kleines „Wunder von Kärnten“, sondern harte Arbeit.

(A. Wilhelmer) Das muss man wohl so sagen. Wir haben ganz akribisch unsere Hausaufgaben gemacht und unsere Organisation und Abläufe ständig selbstkritisch hinterfragt. In einem kleineren Team war es noch möglich, sich auf das persönliche „Gefühl“ bei Projekten zu verlassen, da man ja selbst alle Fäden in der Hand hatte. Das änderte sich dann sehr bald, als unser Unternehmen größer wurde.

(?) Welche Fragen haben Sie konkret angehtrieben?

(A. Wilhelmer) Einerseits, wie wir Aufgabenbereiche (Organisationsstruktur) im Unternehmen schaffen können und andererseits ein „Werkzeug“ einzuführen, dass es möglich macht, klare Daten und Fakten bereitzustellen, um richtige Entscheidungen treffen zu können (für uns als Geschäftsführer als auch für jeden Mitarbeiter). Natürlich hatten wir organisatorisch im Jahr 2005 andere Herausforderungen (10 Mitarbeiter) als heute (60 Mitarbeiter), daher wurde die Notwendigkeit sich mit logistischen Themen und Produktionsabläufen intensiv auseinanderzusetzen immer größer. Je größer das Team wird, desto besser muss es koordiniert sein – da hatten wir natürlich sehr viel Lehrgeld zu zahlen – doch man lernt schnell.

(?) Es gab also reichlich Arbeit – vielleicht sogar zu viel Arbeit?



Penkenbahn Bergstation / Mayrhofen
Foto: Mayrhofner Bergbahnen

(A. Wilhelmer) Das trifft es nicht so ganz. Wir hatten keine Scheu vor der Arbeit, doch fehlten uns klare Daten von den Projekten, um sie wirklich gut leiten zu können. Dafür stellt natürlich die Kalkulation die Basis dar. Gibt es hier schon Unschlüssigkeiten und in der Abwicklung keine konkreten Budgets, können Projekte sehr schnell zu einem „Fass ohne Boden“ werden.

(?) Wie sind Sie denn bei der Angebotserstellung vorgegangen?

(A. Wilhelmer) Naja, das kennt wohl jeder. Angefangen hat alles mit der Berechnung auf der Rückseite der Leistungsverzeichnisse. Die fixen Kosten hatte man ja vor Augen, doch die vielen projektspezifischen variablen Kosten galt es einzuschätzen. Da die Erfahrungswerte einfach fehlten, kam es manchmal zu Angebotspreisen, die viel zu hoch bzw. viel zu niedrig waren. Heute sind wir in der Position auf viele Erfahrungswerte zurückgreifen zu können, doch ohne das richtige Werkzeug im ERP-Bereich wäre es nicht in dem Umfang nutzbar.

(?) Nennen Sie uns bitte Beispiele.

(A. Wilhelmer) Stichwörter in diesem Zusammenhang sind: „Gesamtorganisation“, „Arbeitsvorbereitung“, „Materialwirtschaft“ und „Montage auf der Baustelle“.

(?) Der VFF hat sich schon im Jahr 2014 mit dieser Thematik auseinandergesetzt und hat festgestellt, dass es immer etwas zu verbessern gibt. Wir erinnern uns: „Verbesserungen bei Produktion und Montage sind herausragende Aufgaben“. Die Kubi Unternehmensberatung aus Bielefeld hat in Zusammenarbeit mit dem Verband Fenster + Fassade (VFF) einen Betriebsvergleich durchgeführt. Analysiert wurde das Verbesserungspotenzial der Bereiche „Gesamtorganisation“, „Kalkulation / Vertrieb“, „Technik / Arbeitsvorbereitung / Auftragsabwicklung“, „Materialwirtschaft“, „Produktion“ und „Montage an der Baustelle“. Teilnehmer waren überwiegend Firmen aus dem Metallbau mit Objektgeschäft mit einem Umsatz von 2 bis 45 Millionen Euro und zwischen 20 und 250 Mitarbeitern.

„Zwei Schwerpunkte fielen auf: Die umfangreichsten Verbesserungsmöglichkeiten bestehen laut Kubi in den Bereichen ‚Produktion‘ und ‚Montage‘, also bei zwei der wesentlichen Säulen des Fenster- und Fassadengeschäfts“, erklärt der Geschäftsführer des Verbandes Fenster + Fassade (VFF), Ulrich Tschorn.

Insgesamt betrachtet, besteht bei 52 % der Firmen ein geringes Verbesserungspotenzial, bei 41% ein mittleres Verbesserungspotenzial und bei rund 5 % ein hohes Verbesserungspotenzial über alle genannten Bereiche hinweg. Ins Auge fallen dabei die Auswertungen zu den Punkten „Produktion“ und „Montage an der Baustelle“. Während bei der Produktion die Unterpunkte „Organisation“ und „Ausstattung“ ein eher geringes Verbesserungspotenzial aufweisen, ergab die Analyse in den weiteren Unterpunkten „Materialfluss / Arbeitsweisen“ und „Produktivität“ ein mittleres Verbesserungspotenzial. Ähnlich ist das Ergebnis bei der Montage an der Baustelle. Bei den Unterpunkten „Organisation der Montage“ und „Organisation der Baustellen“ ist das Verbesserungspotenzial eher gering - diese Bereiche haben alle Firmen ordentlich im Griff. Hinsichtlich der Unterpunkte „Produktivität“ sowie „Leistungs- und Fortschrittskontrolle“ gibt es allerdings noch einiges zu optimieren. „Verbessern kann man im eige-



Alpin Life Resort
Lürzerhof / Untertauern



C&A
Mariahilfer Straße / Wien
Foto: Roland Krauss

Freizeitanlage
Kaiserwasser / Wien
Foto: Stefan Badegruber

nen Unternehmen immer etwas – in vielen Bereichen ergab sich ein leichtes Verbesserungspotenzial. Die Teilnehmer haben deshalb für ihre jeweilige Situation einen detaillierten Abschlussbericht mit Handlungsempfehlungen erhalten. Insbesondere galt dies jedoch für Produktion und Montage: Wer hier ansetzt und Schwachpunkte, wie einen stockenden Materialfluss oder eine zu geringe Produktivität abstellt, kann sich von Mitbewerbern im eigenen Land oder Billiganbietern aus dem Ausland wirkungsvoll absetzen“, so Tschorn zu den wesentlichen Ergebnissen der Analyse.

(A. Wilhelmer) Auch wir haben uns mit diesen Zusammenhängen beschäftigt. Das Ergebnis war, dass wir im Unternehmen klare Daten und Fakten an allen Arbeitsbereichen brauchen, damit wirklich Koordination zwischen den Abteilungen stattfinden kann. Damit Informationen jedoch überhaupt fließen können, braucht es eine etablierte Organisation, sonst herrscht das „Hey-Du-Management“. Somit braucht es eine Organisationsstruktur im Unternehmen und ein ERP System, das „gleich“ denkt.

(?) Gesucht wurde demnach eine komplexe Lösung, die sicherstellt, dass die vorhandenen Ressourcen rechtzeitig und bedarfsgerecht geplant und gesteuert werden können. Eine Lösung, wie sie eine ERP-Software (Enterprise-Resource-Planning (ERP)) möglich macht.

(A. Wilhelmer) Genau darum ging es. Im Jahr 2010 sind wir deshalb mit E-R-Plus von TA Project gestartet. Bereits damals haben wir mit 30 Mitarbeitern unseren Kunden ein



breites und qualitativ hochwertiges Sortiment an Lösungen von Gebäudehüllen, Glas und Metallkonstruktionen angeboten.

(?) Hat sich die Entscheidung für E-R-Plus für Ihr Unternehmen rentiert?

(A. Wilhelmer) Die Transparenz, die wir dadurch im Unternehmen geschaffen haben, hat es uns möglich gemacht, um vieles effizienter zu handeln und unsere Durchlaufzeiten zu verkürzen. In der Zeit von 2010 bis 2016 konnten wir sowohl den Umsatz als auch die Mitarbeiterzahl um 100 % steigern. Natürlich haben wir in dieser Zeit die Zusammenarbeit mit T.A. Project ausgebaut – jedoch ist die Zahl unserer Lizenzen von E-R-Plus im Vergleich zum Unternehmenswachstum nur um 50 % angestiegen. E-R-Plus stellt sicher, dass wir unserem eigenen Anspruch

gerecht werden können. Wir wollen unseren Erfolg langfristig sicherstellen und sind deshalb bestrebt, uns auf dem neuesten Stand der Technik zu halten sowie innovative und attraktive Produkte zu entwickeln. Somit kann unser Team optimal beraten und Lösungen entwickeln, die exakt den Wünschen und Vorstellungen unserer Kunden entsprechen. Unser Fokus liegt auf Qualität kombiniert mit Funktionalität und Ästhetik. Der Qualitätsgedanke wird von allen Mitarbeitern getragen – vom Lehrling bis zum Meister, im Büro wie im Außendienst. Dabei ist allen bewusst, dass es einerseits um die Qualität unserer Produkte geht, andererseits um organisatorische Qualität, d.h. optimale Koordination mit allen Beteiligten sowie reibungsloser Ablauf des Bauprojekts. Um diese Schnittstellen zu beherrschen, ist E-R-Plus optimal für uns, da wir damit eine Softwarelösung haben, die die unternehmerischen Aufgaben optimiert. Ziel ist es, Ressourcen, wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik und IT-Systeme, im Sinne des Unternehmenszwecks rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern. Durch die Verwaltung der Projekt-, Personal-, Lager-, Artikel- und Lieferantendaten, Planung und Steuerung des Materialbedarfs, Controlling (Betriebsabrechnung, Kalkulation, Finanzplanung), Termin- und Kapazitätsplanung (PPS), und Barcodeunterstützung wird ein effizienter betrieblicher Wertschöpfungsprozess und eine stetig optimierte Steuerung der unternehmerischen und betrieblichen Abläufe gewährleistet.

(?) Entwickelten sich während des Umgangs mit E-R-PLUS zusätzliche neue Erkenntnisse ?

(A. Wilhelmer) Wir haben erkannt, welche Bedeutung dem Thema Logistik zukommt. Fehlendes Material, Zeichnungen, Werkzeug, etc. führt zu enormen Mehrkosten. Bei Projekten im alpinen Bereich kann das schnell fatal werden.

(?) Gibt es einen weiteren Aspekt, der in diesem Zusammenhang wichtig ist?

(A. Wilhelmer) Es ist ganz wichtig, dass der Kommunikationsfluss aufrechterhalten bleibt. Informationen müssen genau wie die Ressourcen Personal, Material und Finanzen für autorisierte Personen (Benutzerrechte) zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein und zwar zielführend vorgefiltert und aufbereitet. Dazu ist es natürlich unerlässlich, dass die Qualität der Daten mit denen gearbeitet wird, stimmt. Der Erfassungsaufwand sollte nicht unterschätzt werden. Wir denken in Ergebnissen. Nicht nur gegenüber dem Kunden, sondern auch innerhalb des Unternehmens. So sind wir in der Lage, effizient, rasch und mit hoher Qualität zu arbeiten, da nur geprüfte Produkte in der Prozesskette weitergegeben werden. Wir vermeiden unnötige und nicht wertschöpfende Rückfragen und Korrekturschleifen. Die Zuverlässigkeit, die sich durch den Einsatz eines Planungswerkzeuges, wie E-R-Plus, ergibt, ist ein echtes Verkaufsargument!