

„Vielfach wurden wir belächelt“

Es begann mit einem Sprung in sehr kaltes Wasser. Vor einem Viertel Jahrhundert wagte Ralf Möller den Schritt in die Unabhängigkeit. Die Anfänge waren schwierig, aber mit der Zeit stellte sich Erfolg ein. TH sprach mit ihm über den Weg.

Wie war das damals, vor 25 Jahren, als Sie in einem kleinen Dachgeschossbüro mit Ihrer eigenen Firma begonnen haben?

Ralf Möller: Mit dem Thema Dichtungstechnik hatte ich mich schon früh beschäftigt. Direkt nach meiner Ausbildung habe ich im Ringstanzwerk in Staßfurt begonnen, dem damals größten Stanzbetrieb der DDR. Als Betriebs- handwerker wollte ich schnell mehr erreichen. Deshalb bin ich zunächst zur Meisterschule gegangen und kurz danach hatte ich auch die Gelegenheit, zu studieren. Als ich mit dem Studium fertig war, wurde ich Produktionsleiter. Mit 23 Jahren hatte ich 60 Mitarbeiter unter mir. Dann kam die Zeit der deutsch-deutschen Wendejahre, mit großer Aufbruchstimmung, was mich sehr positiv gestimmt hatte. Die Idee zur Selbstständigkeit wurde eher aus der Not geboren: Ich war damals inzwischen Werkleiter, doch ich wurde zunehmend unzufrieden mit der Entwicklung im Betrieb, weshalb ich schließlich kündigte. Und zwei Monate später war dann mein erster Arbeitstag in der eigenen Firma. Damals bin ich ins kalte Wasser gesprungen. Leider war noch 1 m Eis drauf.

Was hat Sie zuversichtlich gemacht, dass es trotzdem funktionieren könnte?

Möller: Mein Ehrgeiz! Ich hatte zu Beginn keine persönlichen Kundenkontakte, aber ich war überzeugt: „Irgendwie schaffst du das!“ Allerdings waren die ersten Monate schwierig. Ängste sind schlimm, aber Existenzangst ist nochmal was ganz Besonderes. Meine Eltern und Schwiegereltern haben mir mit Startkapital geholfen und ein guter Freund finanzierte die erste Computeranlage.

Was sorgte neben Ihrem Ehrgeiz und Ihrer Zuversicht für weitere gute Startvoraussetzungen?

Möller: Meine Fachkenntnis – ich wusste wie man Dichtungen produziert.

Und wie sind Sie dann zu Ihren Kunden gekommen?

Möller: Erst einmal habe ich rings um den Kirchturm alle Firmen abgeklappert, von denen ich annahm, dass die



Wir haben angefangen und einfach gemacht, ohne Angst

Dichtungen gebrauchen könnten. Und dann kam Glück dazu: Ganz in der Nähe gibt es ein großes Sodawerk, welches mir die Chance gab, es mit dem kompletten Dichtungspaket zu beliefern. Gleichzeitig war das Unternehmen noch auf der Suche nach einem Technischen Händler. Auch die Aufgabe, alle weiteren Handelsprodukte zu liefern, übertrug man mir. Und so war ich in der Anfangszeit auch Technischer Händler. Im Folgejahr gelang es, dank meines inzwischen gewonnenen Knowhows als Technischer Händler, einen weiteren Großkunden zu gewinnen. Stück für Stück konnten wir uns im Laufe der Zeit in der Dichtungsbranche bekannt machen. Unsere erste Stanze bekamen wir von einem Wettbewerber geschenkt. Hätte er geahnt, wie wir uns entwickeln, hätte er sie wahrscheinlich lieber verschrottet. Unseren ersten Dichtungsauftrag vergesse ich nie: Es waren 100 Pappdichtungen, die ich noch von Hand gefertigt habe. Sie sehen, die schwierigen Anfänge sind tief in mein Bewusstsein eingebrannt. Wenn ich im Kontrast dazu unsere heute gut entwickelte Firma sehe, dann erfüllt mich das mit Stolz.

Wie lange hat es gedauert, bis Sie überregional tätig werden konnten?

Möller: Etwa ab dem Jahr 1996. Ein weiterer einschneidender Moment war der Lieferantenvertrag mit dem E/D/E 1999.

Als ich im gleichen Jahr an unseren heutigen Standort umgezogen bin, war ich mit dem Erreichten eigentlich schon recht zufrieden: ein gesundes mittelständisches Unternehmen mit 15 Mitarbeitern. „So kann es bleiben“, dachte ich.

Aber ehrgeizig waren Sie doch sicher immer noch?

Möller: Ich bin es auch heute noch!

Wie sahen Ihre Träume damals aus?

Möller: Mein Traum war immer genügend Geld zu verdienen, um die Darlehen bedienen und die Mitarbeiter bezahlen zu können; und vor allem, dass es der Familie gut ging.

Hätten Sie sich damals vorstellen können, dass Sie in vergleichbar kurzer Zeit eine solche Marktposition erreichen, wie Sie sie heute haben?

Möller: Nein! Es war sicher ein Traum, dass wir uns weiterentwickeln. Der Umzug an den heutigen Standort mit dem ersten eigenen Gebäude hat mich mit viel Stolz und Genugtuung erfüllt. Besonders gut gefiel mir, ein hohes Maß an Unabhängigkeit erreicht zu haben.

Kann es sein, dass Sie von den etablierten Wettbewerbern unterschätzt wurden?

Möller: Ja, maßlos. Vielfach wurden wir belächelt.

Hatten Sie dadurch, dass Ihr Betrieb in Ostdeutschland liegt, einen Standortvorteil?

Möller: Den hatten wir unbestritten, wofür ich auch dankbar bin. Somit fiel die Entscheidung leichter, in neue Technik zu investieren anstatt in gebrauchte Maschinen und Anlagen. Aber auch in anderen strukturschwachen Regionen gab und gibt es Fördermittel.

Ich wusste wie man Dichtungen produziert

entscheidung, unsere Produkte nur noch über den Technischen Handel und Wiederverkäufer zu vertreiben.

Welche Argumente haben überzeugt?

Möller: Schnelligkeit, Flexibilität, Qualität, große Fertigungstiefe und nicht zuletzt die Preise. Hinzu kommt unser großes Sortiment.

Wachstum bedeutete in Ihrem Fall einen ständigen Ausbau von Kapazitäten mit großen Investitionen. Warum das hohe Tempo?

Möller: Ich bin risikofreudig. Das war schon am Anfang so und das bin ich auch heute noch. Aber immer wohlkalkuliert, indem wir geschaut haben, wie die Aussichten sind. Unsere Kunden spüren die hohe Motivation, die uns bewegt und unser Anliegen, eine echte Partnerschaft zu pflegen. Natürlich machen auch wir Fehler, aber in der Regel halten wir unsere Versprechen. Wir arbeiten ständig an unserer Reklamationsrate, die jetzt schon super niedrig ist.

Erfolgreiche Unternehmen sind auf engagierte Mitarbeiter angewiesen. Was sind die wesentlichen Kennzeichen der Unternehmenskultur bei der Firma Möller?

Möller: Sichere Arbeitsplätze und fairer Umgang miteinander im Team – ich möchte, dass sich meine Mitarbeiter bei uns wohlfühlen. Wir investieren viel Zeit in die Entwicklung der Leute, lasse ihnen Zeit und Raum für Kreativität. Beispielhaft steht dafür ein Mitarbeiter, der als

Für mich war immer wichtig, so viel wie möglich selbst beeinflussen zu können



Was waren weitere wichtige Abschnitte der Entwicklung?

Möller: Als Handelsunternehmen brauchten wir irgendwann Gummi-Stahl-Dichtungen. So bauten wir engen Kontakt zu einem der Hersteller auf, für den wir die Produkte zunächst vertrieben und dann später auch produziert haben. Auch als Handelsvertreter waren wir für das Unternehmen aktiv. Dadurch verbreitete sich unsere Kundenbasis. Erste teilweise enge Beziehungen zu Technischen Händlern entstanden. In mir wuchs die Überzeugung, dass es wichtig ist, ein größeres Händlernetz aufzubauen. Anfang 2000 fiel dann die Grundsatz-

gelernter Dachdecker heute unser bester Mann im mechanischen Werkzeugbau ist.

Das Mitarbeiterteam trägt maßgeblich dazu bei, dass unsere Fertigungsanlagen ständig modernisiert werden. Von ihnen kommen häufig die Impulse. Alle Welt redet über Industrie 4.0, bei uns wird das schon lange gelebt, in allen Unternehmensbereichen.

Aber Sie als technisch versierter Mensch sind der Antreiber?

Möller: Ja! Ungeduld könnte mein zweiter Vorname sein. Für mich war immer wichtig, so viel wie möglich selbst



Der Metaldichtungs- bereich bietet dem Handel gute Wachstums- perspektiven

» beeinflussen zu können und so wenig wie nötig aus externen Quellen zu beziehen. Damit behalten wir die Wertschöpfung im Haus und vor allem Flexibilität und Unabhängigkeit. Gerade der Technische Handel schätzt das besonders.

Es selbst machen war auch die Devise für den Bereich metallische Dichtungen. Im Jahr 2010 haben Sie mit der Fertigung begonnen. Wie sah die Entwicklung aus?

Möller: Zunächst langsam aber stetig, zuletzt mit hohen Wachstumsraten. Vom Umsatz her sind wir mit Metaldichtungen noch Kreisklasse, aber bei der Qualität spielen wir schon Bundesliga. Meine erste Vision war es, in der Dichtungsbranche Champions-League zu spielen. Das ist uns inzwischen gelungen. Heute habe ich den Traum, die Marke Möller im europäischen Markt für Metaldichtungen in den nächsten zehn Jahren fest zu etablieren.

Bis Sie in Rente gehen?

Möller: Ich bin noch viel zu jung, um an Rente zu denken!

Wie gelang Ihnen bei den Metaldichtungen der Einstieg in diesen doch deutlich anders gelagerten Markt?

Möller: Ehrlich gesagt hatten wir am Anfang Null Ahnung davon. Das war „Learning by doing“. Wir haben angefangen und einfach gemacht, ohne Angst.

Heute sind wir gut aufgestellt, aber für nachhaltigen Erfolg müssen wir auch den Technischen Handel gewinnen, der derzeit noch nicht die Chancen sieht, die dieses Geschäftsfeld für sie haben könnte. Noch gibt es zu wenig Interesse, auch weil das Knowhow fehlt. Aber das ist kein Hexenwerk. Mit uns gemeinsam lässt sich Kundenberatung gut umsetzen. Und dann bietet der Metaldichtungs-bereich dem Handel gute Wachstumsperspektiven. Wir sind dazu der richtige Partner, weil wir Händlertreue großschreiben. Leider wird das nicht immer honoriert.

Können Metaldichtungen die Gewähr bieten, weniger austauschbar zu sein, vor Online-Wettbewerb zu schützen?

Möller: Ja, auch weil wir schnell und flexibel liefern können. Genormte Produkte entsprechen in dem Bereich nur einem Bruchteil des tatsächlichen Bedarfs.

Und was war sonst noch für Ihre Entwicklung wichtig?

Möller: Wir haben in unserer Firmengeschichte mittlerweile 18.000 m² umbaute Hallenfläche bei einer Grundstücksgröße von 46.000 m². Wir sind inzwischen der

Möller: Auf stetem Wachstumskurs

Die Firmengeschichte von Möller kannte von Anfang an nur eine Richtung: aufwärts. Es begann als Einzelunternehmen am 1. März 1994 in einem angemieteten Dachgeschossbüro im Gewerbepark „Schacht VI“ in Löderburg. Am Anfang standen die Fertigung von Industriedichtungen, der Vertrieb von Dichtungstechnik und der Technische Handel. Zwei Mitarbeiter hatte das junge Unternehmen zu Beginn.

Das änderte sich in den folgenden Jahren schnell. Die Belegschaft wuchs auf heute 146 Mitarbeiter, regelmäßig wurde investiert, das 1999 bezogene Betriebsgelände wurde nach und nach mit neuen Produktions- und Lagerhallen bebaut. Die jüngste Investition erfolgte 2017, mit einem Umfang von 5 Mio. EUR die größte in der Firmengeschichte. Fast zeitgleich entstanden eine weitere Halle mit Produktions- und Lagerflächen sowie ein auf Wachstum ausgerichtetes Verwaltungsgebäude.

Unter dem Namen Möller firmieren seit 2009 in Hecklingen nahe Staßfurt zwei Unternehmen: Das jüngere von beiden, die Möller Metaldichtungen GmbH (Umsatz 2018: 4,6 Mio. EUR) befasst sich, „nomen est omen“, mit der Produktion von Metaldichtungen. Zusammen mit der älteren Schwester Möller Industrietechnik GmbH (Umsatz 2018: 14 Mio. EUR) bietet die Firmengruppe ein Sortiment an Weichstoff- und Metaldichtungen, Kunststoffen sowie Rollen-, Platten- und Matten-Ware an – europaweit eigenem Bekunden zufolge ist man der größte Vollsortimenter.

Seit 1999 ist man Lieferant des E/D/E. 2005 wurde Möller vom VTH als „Lieferant des Jahres“ für einbaufertige Flachdichtungen ausgezeichnet. Seit 2007 ist das Unternehmen als erster und einziger Stanzbetrieb VTH-Qualitätspartner.

Von Anfang an war hohe Fertigungskompetenz eine der Stärken des Unternehmens. Stets wurde in die Produktionsanlagen investiert, so dass heute ein moderner Maschinenpark zur Verfügung steht. So werden beispielsweise komplexe Flachdichtungen mit hoher Maßgenauigkeit auf computergestützten Schneidplottern hergestellt, was besonders für kleine und mittlere Stückzahlen oder komplexe Dichtungsformen vorteilhaft ist. Die computergestützte Fertigung ermöglicht das digitale Archivieren der Zeichnungen.

Insbesondere für den Metaldichtungs-bereich hat man ehrgeizige Ziele: bis 2022 soll der Umsatz von 2017 verdoppelt werden. Aber auch im Flachdichtungs-bereich soll es mit 3 % Wachstum p.a. stetig vorwärts gehen.

**Kontakt: Möller Industrietechnik GmbH, Hecklingen,
moeller@moeller-it.de, T +49 3925 378900, moeller-it.de**

größte Vollsortimenter in Europa: Von der 3 mm-Gummidichtung bis zur 10 m-Metall-Weichstoffdichtung, alles aus einer Hand. Die Basis für diesen Erfolg ist unser familiärer Zusammenhalt. Meine Frau Doreen, wir befinden uns nunmehr im dreiunddreißigsten Ehejahr, war und ist mein ruhender Pol. Sie hat mir immer vertraut und vor allem ohne wenn und aber den Rücken gestärkt. Ohne sie wäre das alles nicht möglich gewesen. Sie ist im Unternehmen für die Buchhaltung verantwortlich. Unsere beiden Söhne Mathias und Lukas sind bei uns aktuell im Bereich Marketing und Vertrieb tätig. Wir leben unseren Traum, ein starkes, faires, motiviertes und erfolgreiches Familienunternehmen zu sein. ■