



# mittelstandsdialog

DAS MAGAZIN MIT INFORMATIONEN, TIPPS UND TRENDS ZUR UNTERNEHMENSFINANZIERUNG



Claus Dürr

Christian Schultes

## Einen hohen Aufwand,

sehr geehrte Partner und Freunde der Vantargis, sehr geehrte Damen und Herren, müssen Sie als Unternehmer treiben, wenn Sie einen Bankkredit erhalten wollen – so die jüngst veröffentlichte Studie des Statistischen Bundesamts. Immer mehr Antragsteller geben zudem an, „dass die angebotenen Konditionen der Banken von den eigenen Vorstellungen abweichen“. Gerade in der Metallindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau, wo regelmäßig hohe Investitionen gefordert sind, wird die Wachstumsfinanzierung so zu einer Sisypusarbeit. Dabei gibt es doch viele Alternativen, wie wir Ihnen in dieser Ausgabe des Mittelstandsdialogs aufzeigen. Steigerung der Energieeffizienz, Leasing oder Factoring sind nur einige Beispiele. Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz aus dem vergangenen Jahr bietet weitere Möglichkeiten, beispielsweise aus Marken und Patenten Eigenkapital zu generieren. Wie Sie diese und andere alternative Finanzierungsformen für Ihr Unternehmenswachstum nutzen können, erläutern wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch.

Es grüßen Sie herzlich

Claus Dürr, Christian Schultes  
Vorstand Vantargis AG

# Wachstumsstrategien für die Metallindustrie

Interview mit Patrick G. Weber, Geschäfts-

führer Vantargis Leasing GmbH und

Igor Mikulina, Geschäftsführer

MicroStep Europa GmbH

» Herr Weber, die Stimmung in der Metallindustrie ist gut, die Auftragsbücher sind wieder gut gefüllt. Welche Herausforderungen hat das Management dann noch?

**Weber:** Auch wenn der Aufschwung nun in Fahrt kommt, haben die Unternehmer eine ganze Menge strategische Aufgaben vor sich. Dazu gehört die Sicherung der Liquidität ...

[weiter auf Seite 2](#)



[Lesen Sie auf Seite 8](#)

## Der umweltbewusste Stahlriese

Viele Unternehmen der Metall- und insbesondere der Stahlbranche verstärken unbewusst das Bild der „schmutzigen Industrie“. Ihre Unternehmensauftritte betonen das B2B Geschäft und vernachlässigen ihr Interesse an der Öffentlichkeit und der Umwelt.

[Lesen Sie auf Seite 10](#)

## Die Energieeffizienz steigern

Wer heute im Bereich der Energie nicht effizient handelt, ist morgen nicht mehr konkurrenzfähig. Unternehmen ist oft unklar, welche Einsparpotentiale im eigenen Haus bestehen und wie diese vergleichsweise einfach gehoben werden können.



# Effiziente Strukturen und Abläufe schaffen: Prozessoptimierung in der Praxis

## Die Theorie: Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens besteht grundsätzlich aus zwei Bausteinen, der Aufbau- und der Ablauforganisation. Während die Aufbauorganisation als Rahmen festlegt, wer was mit wessen Hilfe zu machen hat, erfolgt mit der Festlegung der Ablauforganisation die dynamische Ausgestaltung, also wann, wo und wie oft etwas erfolgt.

Die Ausgestaltung der Organisationsstruktur soll die Interessen verschiedener Beteiligter berücksichtigen. Im Vordergrund steht dabei die positive Beeinflussung der Unternehmensziele, wie Produktivitätserhöhung, Wirtschaftlichkeit oder

Zukunftssicherung. Wichtig sind aber auch die Ziele der Mitarbeiter, wie Arbeitszufriedenheit, Aufstiegschancen, Sicherheit und Kundenziele wie angemessene Preise oder Service.

## Probleme der Aufbau- und Ablauforganisationen in der Praxis

Häufig wurden in der Praxis interne Strukturen und Abläufe der Unternehmen nicht an die wachsende Geschäftstätigkeit angepasst. Aus der bei Gründung „handvollen“ Belegschaft ist in wenigen Jahren oft ein typisch mittelständisches Unternehmen mit durchschnittlich 20 bis 30 Mitarbeitern herangewachsen. Die internen Hierarchien und Strukturen haben sich jedoch nicht ge-

ändert. Das hat zur Folge, dass sich die beteiligten Mitarbeiter so recht und schlecht durchkämpfen und ohnehin knappe Ressourcen verschwenden beziehungsweise unangemessen hohe Kosten verursachen. Es wird meist reagiert statt agiert. Störungen während des Geschäftsablaufes mutieren dann schnell zum „Chefproblem“.

## Grenzen bewährter Planungsmethoden

In der Vergangenheit bewährte Planungsmethoden und Arbeitsweisen stoßen an ihre Grenzen. Die bisherige Entwicklung im Mittelstand ist durch eine weit verbreitete Methode, die Ad-hoc-Planung, gekennzeichnet. In der Vergangenheit waren Intuition und Improvisation, ergänzt um individuelle Erfahrungen und Kenntnisse, meist brauchbar. Immer schnellere Veränderungen der Märkte und politischen Rahmenbedingungen sowie gestiegene Ansprüche verlangen jedoch neue Managementmethoden. Die wesentlichen Elemente sind meist grundsätzlich vorhanden, werden jedoch nur zögerlich angewendet. Typisch sind in der Praxis Aussprüche wie zum Beispiel: „Wir haben keine Zeit zum Planen, wir müssen die Aufträge abarbeiten“. Oft arbeiten die Angestellten auch mit „eigenen“ Arbeitspapieren, wie zum Beispiel Excel-Tabellen oder Aufträge sind nicht systemtechnisch hinterlegt. Transparenz, Standards oder ein schneller Blick auf den Arbeitsstand sind so nicht möglich.

## Unzureichende Planung schafft Liquiditätsengpässe

Oftmals werden die geschäftlichen Stärken der Unternehmen, wie gute Leistungsangebote in Verbindung mit hoher Qualität und Termintreue, durch eine unbefriedi-

## Häufig auftretende Problemfelder

### 1. Strukturelle Probleme

- Fehlende Aufbau- und Ablauforganisation: keine klare Regelung von Zuständigkeiten und Kompetenzen

### 2. Organisatorische Probleme

- Kapazitätsprobleme, zum Beispiel Leiharbeiterthematik
- Keine klare Regelung der Schnitt- und Kontrollstellen
- Ungenügender Informationstransfer zwischen Rechnungswesen und Finanzcontrolling
- Vorhandene Software wird nicht richtig „gelebt“
- Kommunikation- und Informationsfluss nicht zufriedenstellend
- Fehlen von Standards und einheitlicher Dokumentation
- „Transparenz“ der Aufträge nicht vollumfänglich gewährleistet
- Controlling nicht konkret aussagefähig
- Vor- und Nachkalkulation wird nicht ordnungsgemäß durchgeführt
- Störungen während Auftragsbearbeitung mutieren dann zum „Chefproblem“

daraus resultierend: Operative Defizite

hier im Besonderen:

- Angespannte Liquiditätssituation (z.B. Probleme bei der Auftragsvorfinanzierung)
- Sowie Kapazitätsprobleme (Über- oder Unterdeckung)

gende Finanzlage überdeckt. Die Liquiditätslage ist meistens hoch volatil. Die Zahlungsströme aus den Großaufträgen verlangen ein besonders präzises Liquiditätscontrolling. Durch eine unzureichende Liquiditätsplanung können kurzfristig enorme Liquiditätsengpässe entstehen. Die jeweiligen Hausbanken sind in solchen Fällen – und vor allem so kurzfristig – kaum in der Lage, die zur Verfügung gestellten Linien auszuweiten und Hilfe zu leisten.

In vielen Fällen führt ein eigentlich absehbarer Umsatzrückgang, wie der Wegfall eines Großkunden, zu deutlichen Verlusten, weil die Kostenstruktur zu spät angepasst wurde. Durch ein ordnungsgemäßes Controlling (inkl. Unternehmensplanung) können zu einem viel früheren Zeitpunkt Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

### Unternehmensberatung kann wichtige Impulse geben

Die Restrukturierung der Gesamtorganisation hat das Ziel, im Unternehmen eine schlanke, schnelle und leicht verständliche Aufbau- und Ablauforganisation umzusetzen. Dazu gehören Regelungen zu Zuständigkeiten, Kompetenzen, Vertretungen. Meist sind die Schwierigkeiten im Unternehmen bekannt

(unzureichende Produktivität etc.), sinnvolle Änderungen werden oft aus Bequemlichkeit nicht umgesetzt. Ein externer Dritter kann hier neue Impulse geben und zum Beispiel durch „Mitarbeiterinterviews“ wichtige Informationen erarbeiten, die zur Optimierung beitragen.

### Erfolgreiche Prozessoptimierung am Praxisbeispiel der Metallverarbeitung Henry Grabowski

Die Firma Metallverarbeitung Henry Grabowski GmbH ist ein typisch mittelständiges Unternehmen der Metallverarbeitungsbranche, mit Sitz in Riesa (Sachsen). Der geschäftliche Schwerpunkt liegt bei der Anfertigung und Bearbeitung von Dreh- und

Frästeilen, Getrieben sowie Schweißkonstruktionen. Konstant gute Qualität und kundenorientierte Leistungen haben die Metallverarbeitung Grabowski GmbH in den vergangenen Jahren zu einer festen Größe in Sachen Metallbau am Standort Riesa werden lassen. Mit einem hochqualifizierten, und enga-

gierten Mitarbeiterteam unter Einsatz modernster Techniken in Entwicklung und Fertigung begegnet das Unternehmen den stetig steigenden Qualitätsanforderungen der Kunden.

» Störungen während des Geschäftsablaufes mutieren dann schnell zum Chefproblem.«

Das Unternehmen generiert einen Jahresumsatz von rund 2,5 Mio. Euro und beschäftigt derzeit 22 Mitarbeiter, darunter 1 Auszubildender. Vor allem auf die ständige Qualifizierung der Mitarbeiter sowie ein wirkungsvolles QM-System wird Wert gelegt. Die ABG Consulting betreut das Unternehmen „Metallbau Henry Grabowski GmbH“ seit einigen Monaten. Dabei lag der Fokus vor allem auf der Optimierung der internen Aufbau- und Ablauforganisation.

Durch erneutes Wachstum im vergangenen Jahr mussten die internen Abläufe und Strukturen in Produktion und Verwaltung angepasst werden. Mit der erarbeiteten Schwachstellenanalyse konnten wichtige Verbesserungen bei der Auftragsabwicklung erzielt werden und die Mitarbeiterinterviews sorgten aus Sicht des Geschäftsführers für neue Motivation.

### Mit neuen Strukturen erfolgreich in die Zukunft

Die internen Abläufe sind jetzt optimal abgestimmt und ermöglichen einen reibungslosen Geschäftsablauf. Die kompakte Unternehmensstruktur garantiert kurze Entscheidungswege, größtmögliche Kundennähe und schnelle, unkomplizierte Serviceunterstützung. Um die erarbeitete Marktstellung auch langfristig zu sichern, wurden zudem umfangreiche Neuinvestitionen getätigt. Mit der neuen Technik (Bohr- und Fräszentrum) kann die Metallverarbeitung Henry Grabowski GmbH zusätzliche Dienstleistungen im Bereich der Präzisionsbearbeitung schwerer Werkstücke anbieten, die überregional konkurrenzlos sind.

## Vorgehensweise in der Praxis

Um die Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmen herauszufinden, hat sich die nachfolgende Vorgehensweise in der Praxis bewährt:

### 1. Aufnahme des IST-Zustandes

- Beobachtung der Abläufe im Unternehmen, Zuständigkeiten

### 2. Erarbeitung einer Analyse-Maßnahmenplanung

- Aufzeigen von Stärken, Schwächen und Lösungen inklusive Zeithorizont

### 3. Optimierungs- und Umsetzungsphase

- Einführung von Standards, Ablauf-, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzbeschreibungen, Qualitätsmanagement-Handbuch etc.

Zwingend notwendige Schritte für einen funktionierenden Ablauf:

- Bestimmung klarer Kompetenzzuweisung
- Beherrschung der unternehmensinternen Software-Lösungen
- Eindeutige Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung für die Stellen
- Festlegung klarer Schnittstellen zu anderen Prozessen
- Festlegung Informationsfluss und Informationsträger (Hol- und Bringschuld)
- Installation von Prüfpunkten zur Erfolgsmessung



Simon Leopold  
Unternehmensberater  
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG

Telefon +49 351 43 755-48  
simon.leopold@abg-consulting.com  
www.abg-partner.eu