



## Schwerpunkt KMUs

In Deutschland gibt es rund 3 Mio. klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), die mengenmäßig 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland ausmachen.



In Anbetracht dieser Zahlen wird deutlich, dass diese Unternehmen die deutsche Wirtschaft

wesentlich prägen. Mehr noch, sie sind das Rückgrat unserer Gesellschaft und wert, sich ihrer anzunehmen. Nur wenn es uns gelingt, diese Unternehmer zu fördern und zu unterstützen, hat der Wirtschaftsstandort Deutschland eine Zukunft.

### Wir übernehmen Verantwortung für KMUs:

**Speyer (06232) 670 60-0**  
**Berlin (030) 36 75 39-61**

## In dieser Ausgabe

Einige Artikel haben wir wieder gekürzt dargestellt. Die ausführlichen Beiträge können Sie auf unserer Internetseite unter NEWS nachlesen: [www.processline.de](http://www.processline.de)



Management  
**Erfolg durch Prozess- und Kostenoptimierung**



Operatives Management  
**Maßarbeit:  
Vertriebsorganisation für den Mittelstand**



Startup  
**Unternehmensgründung  
Auto Schmitt Service UG**



In eigener Sache  
**processline wächst weiter.  
Experten gesucht!**

## Krise im Mittelstand: lässt sich Verantwortung übertragen?

von Jennifer Reckow

**Selten wagen es die Unternehmer im Mittelstand, Verantwortung tatsächlich abzugeben. Besonders in kritischen Situationen neigt der Unternehmer dazu, die Verantwortung wieder an sich zu nehmen um sicherzustellen, dass sein Unternehmen wieder den richtigen Kurs einschlägt. Und das ist auch richtig so, denn darin liegt die Kernaufgabe des Unternehmers, in Krisensituationen das Ruder zu übernehmen und seine Kompetenz auszuspielen, etwas zu unternehmen.**

**Eine Verantwortungsübergabe an Externe muss daher stets umsichtig erfolgen. Und zwar an jemanden, der wirklich Verantwortung im Sinne des Unternehmers übernimmt.**

Der deutsche Mittelstand ist geprägt von Unternehmern, die ihre Firma meist selbst gegründet haben oder im Rahmen der Nachfolge die Leitungsfunktion übernommen haben. Wir Unternehmer sind es gewohnt, die Verantwortung zu tragen und Entscheidungen zu treffen. Wir sind es auch gewohnt, dass uns das keiner abnimmt. Es werden Führungskräfte eingesetzt, um für einzelne Bereiche die Verantwortung des Unternehmers zu übernehmen und in seinem Sinne zu agieren. Wenige Führungskräfte handeln aber tatsächlich wie Unternehmer im Unternehmen. Leider stellt sich häufig immer wieder heraus, dass die eingesetzten Führungskräfte mehr als Arbeitnehmer denn als Unternehmer agieren.

Wie kann damit in Krisensituationen umgegangen werden? Wie löse ich eine Situation, die schon verfahren genug ist? Wenn das Unternehmen in eine Schieflage gerät, häuft sich die Arbeit im Top-Management. Gespräche mit Banken, Mitarbeitervertretungen, dem engsten Kreis, Investoren und Kunden stehen an, diese müssen vor- und nachbereitet werden. Alles muss am Besten parallel geschehen und die delegierten Aufgaben werden hoffentlich mit der notwendigen Sorgfalt

bearbeitet, denn Zeit für umfangreiche Korrekturen bleibt nicht.

In solchen Situationen benötigen Sie eine Alternative, eine Option, auf die Sie zurück greifen können, ohne lange nachzudenken. Der erste Gedanke ist oft ein Interims-Manager oder externer Berater. Nur: wie sichern Sie die tatsächliche Kompetenz ab, in der vorliegenden Krisensituation die richtigen Maßnahmen zu ergreifen?



Sie kennen jemanden, der wiederum jemanden kennt, der eine ähnliche Situation in einem ähnlichen Unternehmen bereits mehr oder weniger erfolgreich schon bewältigt hat. Oder Sie wählen ganz neutral jemanden aus unter vielen, der nach eigenen Aussagen und Referenzen Projekte dieser Art bereits erfolgreich beendet hat.

Nun haben Sie sich entschieden und stellen fest, dass dieser Mensch überhaupt nicht passt. Was nun? Eine neue Auswahl treffen oder doch hoffen, dass es sich einrenkt? Es geht viel Zeit verloren, und der Unternehmer hat ein sehr hohes Risiko, wenn er sich auf eine einzelne Person verlässt, die sein Problem lösen soll.

Bei processline lösen wir diese Situation ähnlich und doch anders. Wir stellen unseren Kunden ein Team zur Verfügung. Ein Team, das individuell der Situation angepasst ist und gemeinsam die notwendigen Kompetenzen aufweist, die notwendig sind, um die Unternehmensproblematik zu lösen.

... Lesen Sie weiter auf Seite 2

Im Team werden folgende Rollen abgedeckt:

Ein **Projektleiter**, der sicherstellt, dass die notwendigen inhaltlichen und betrieblichen Schritte durchgeführt werden, um die Situation kompetent zu lösen und das gesetzte Ziel zu erreichen. Er verfolgt die aufgesetzte Planung und steuert alle Beteiligten, damit sie zum richtigen Zeitpunkt agieren und keine notwendige Maßnahme im Alltag vergessen.

Ein **Supervisor**, der als Ansprechpartner für den Projektleiter zur Verfügung steht und im Rahmen von fachlich beratenden Gesprächen sicherstellt, dass der Projektleiter das gesetzte Ziel des Unternehmers im Auge behält und weitere Handlungsoptionen diskutieren kann, um schnell und effizient die betrieblichen Aufgabenstellungen zu lösen. Eine wichtige Funktion ist auch sicherzustellen, dass im Falle von Schief-lagen im Projekt oder Ausfällen des Projekt-

leiters dieser kurzfristig und ohne Wissensverlust ersetzt bzw. unterstützt werden kann.

Optional und abhängig von der individuellen Situation setzen wir noch folgende Rollen ein:

**Projektmitarbeiter**, die fachliche Aufgaben übernehmen und dem Projektleiter zur Verfügung stehen, um operativ anfallende Aufgaben zu lösen, die kurzfristig aufkommen.

Ein **Interims-Manager**, der das operative Tagesgeschäft übernimmt, ggf. die Mitarbeiter führt und die Abstimmungen mit anderen Bereichen und Führungskräften übernimmt.

Ein **Fachexperte für Personal**, der in personellen Fragestellungen zur Seite steht und Lösungen für die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitet, die der aktuellen Situation evtl. nicht gewachsen sind oder die richtigen Maßnahmen findet, um die Mitarbeiter zur Mitarbeit zu bewegen.

Fachexperten in anderen Themen, die den Beteiligten in fachlichen Fragen zur Verfügung stehen und ggf. auch aktive Aufgaben im Unternehmen übernehmen. Beispiele hierfür können sein:

- ▶ Prozessmanager
- ▶ Customer Service Experten
- ▶ Vertriebsexperten
- ▶ Kaufmännische Experten
- ▶ IT-Spezialisten

In dieser Team-Konstellation ist es uns möglich, jede Krisensituation in Unternehmen kurzfristig und individuell passgenau anzugehen und zu lösen. Betriebliche Situationen können dadurch schneller gelöst werden, als wenn ein Einzelkämpfer eingesetzt wird. Zudem können wir flexibel mit den Projektkapazitäten planen und agieren, angepasst an die jeweilige Tages-situation und die notwendigen zu lösenden Auf-gaben. Wir stellen damit sicher, dass unsere Kun-den trotz Überlast an wichtige Schritte denken und diese durchführen.

## Schlüssel zum Entwicklungserfolg

### Kontinuierliche Prozess- u. Kostenoptimierung mittelständischer Produktionsunternehmen

von Dipl.-Volkswirt Kim Kleinert

**Wie werden Entscheidungen – insbesondere in Krisenzeiten – in mittelständischen Unternehmen getroffen? Auf welchen Informationen und Kenntnissen basieren diese Entscheidungen? In unserer täglichen Praxis zeigt sich immer wieder, dass viele mittelständische Unternehmen, die sich von einer handvoll Menschen mit einer guten Idee zu einer größeren Organisation mit ebenso guten Produkten entwickelt haben, nicht immer eine zeitgemäße prozessuale als auch kostenorientierte Datenbasis besitzen. Welche Wege gibt es?**

Viele mittelständische Produktionsunternehmen sind in den ersten fünf bis zehn Jahren nach Ende des Zweiten Weltkrieges, mit nur wenigen zur Verfügung stehenden Mitteln, gegründet worden und blicken nunmehr in vielen Fällen auf eine 50 bis 60 Jahre alte positive Entwicklungsgeschichte.

Die vergangenen Jahrzehnte haben stets neue Herausforderungen mit sich gebracht, im Zuge derer der Unternehmer seine vielfältigen Entscheidungen, auch in kritischen Situationen, treffen und umsetzen musste. Bei den erzielten Erfolgen spielte nicht selten ein hohes Maß an

persönlicher Intuition des Entscheiders eine wichtige Rolle und auch die Tatsache, dass die gesamte Volkswirtschaft sich über einen langen Zeitraum in einer branchenübergreifenden Wachstumsphase befand.

Gerade in kleinen bis mittleren Produktionsunternehmen hat sich häufig über die Jahre ein nicht ganz „ehrlicher“ Blick auf die entstehenden Kosten während der Produkterstellung ergeben. Die teilweise erheblichen Kosten für Forschung und Entwicklung, betriebliche Infrastruktur, unterstützende nicht wertschöpfende Tätigkeiten

und Betriebsmittel werden aus der Historie heraus nicht hinreichend bewertet und berücksichtigt. Dieses Vorgehen, welches sehr häufig zu geschätzten Produktionskostenstrukturen und in Folge dessen am Markt orientierten Preisen führt, kann möglicherweise in Zeiten geringer Konkurrenz und homogener Branchenstrukturen zu Wachstumserfolgen führen, wohingegen in Krisenszenarien die Lage sich noch weiter zuspitzen kann. (...)

... Lesen Sie weiter unter:  
[www.processline.de](http://www.processline.de)



# Maßarbeit: Vertriebsorganisation für den Mittelstand

von Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Tobias Schäfer

Die klein- und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zeichnen sich durch differenzierte und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen aus, gepaart mit einem hohen Maß an Flexibilität und Kreativität aufgrund ihrer typisch schlanken Organisationsstrukturen. Um diese Struktur nachhaltig aufrechtzuerhalten, müssen KMU Absatz, Umsatz und Ertrag stetig erhöhen.

Vertriebsmaßnahmen und Werbekampagnen, wie sie von großen Unternehmen und Konzernen durchgeführt werden, sind für sie nicht realisierbar. Der Ansatz ist in Vertriebsorganisationen zu finden, die passgenau und individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sind.

Lesen sie im Folgenden, wie processline ein Projekt zur Optimierung der Vertriebsorganisation in einem KMU durchführt.

## Bestandsaufnahme und Datenanalyse

Zu Beginn des Projektes werden eine Bestandsaufnahme und Datenanalyse mit dem Ziel durchgeführt, die derzeitige Situation der Vertriebsorganisation zu erfassen.

Warum aber dieser Aufwand, wenn doch der Vertrieb neu strukturiert werden soll? Die Antwort ist für KMU von entscheidender Relevanz: Selbstverständlich ist es nicht der Anspruch von processline, die bisherigen Strukturen über Bord zu werfen und das Rad neu zu erfinden, sondern gezielt diejenigen Parameter im Rahmen der Bestandsaufnahme zu identifizieren, die konsequent umgesetzt werden müssen und eine große Wirkung im Unternehmen erzielen.

So wird der Fokus auf die folgenden Bereiche gelegt:

### ► Personal

Wer übernimmt welche vertrieblichen Aufgaben und Verantwortungen?

### ► Kommunikation

Welche vertrieblichen Daten werden ermittelt? Ist die Geschäftsführung über die aktuelle vertriebliche Situation informiert? Welche Werbemaßnahmen nutzt das Unternehmen?



### ► Finanzen

Mit welchen Produkten oder Dienstleistungen wird welcher Umsatz und Gewinn erzielt? Wie hoch sind die vertrieblichen Gemeinkosten? Wird mit Kennzahlen gearbeitet?

### ► Abläufe

Wie sind die Abläufe bei der Angebotserstellung gestaltet? Sind Vertriebspartner oder Filialen in die vertrieblichen Abläufe gleichermaßen involviert? Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen betrieblichen Funktionen (Produktion, Einkauf, etc.) organisiert?

## Vertriebskonzept und Umsetzung

Auf Basis der Bestandsaufnahme erstellt processline ein Konzept, das den Soll-Zustand der Vertriebsorganisation in Form von Handlungsempfehlungen beschreibt. Diese Empfehlungen stellen einen konkreten Leitfaden dar und beschreiben, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollten, was für eine Wirkung sie erzielen und welcher Aufwand verursacht wird.

An dieser Stelle setzt die entscheidende Phase ein: Die Umsetzung des Vertriebskonzeptes. Dies erfolgt in Form eines Projektes.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit besteht zudem die Möglichkeit, einen Interims-Vertriebsexperten im Anschluss an das Projekt einzusetzen, der für einen begrenzten Zeitraum die Verantwortung für die Leitung des Vertriebsbereiches übernimmt.

## Beispiele von erfolgreichen Umsetzungen

An dieser Stelle möchten wir einige Maßnahmen aufzeigen, die processline im Rahmen von Vertriebsprojekten erfolgreich und nachhaltig umgesetzt hat:

- Gestaltung von Vertriebspartnerverträgen inkl. Provisionsregelung
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit anhand eines Fragebogens als maßgeblicher Indikator für Verbesserungen
- Einführung einer Bestandskundenbetreuung, die durch sporadische und wiederkehrende Tätigkeiten eine effiziente Betreuung der vorhandenen Kunden gewährleistet

Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang die „Gesetzmäßigkeit“ zu beachten, dass der Aufwand für die Bindung eines Bestandskunden deutlich geringer ist, als die Akquise eines Neukunden

- Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Vertriebspartnern
- Implementierung eines Instruments, das eine permanente Erfassung, Nachverfolgung und Auswertung der vertrieblichen Aktivitäten ermöglicht und somit als Grundlage für das regelmäßige Berichtswesen an die Geschäftsführung genutzt wird

Abschließend muss betont werden, dass das übergeordnete Ziel aller Maßnahmen und damit des Projektes darin besteht, durch eine optimierte Vertriebsorganisation den Umsatz signifikant zu steigern.

Gleichzeitig schafft processline die Voraussetzungen, damit das Unternehmen alle Tätigkeiten, die sich aus der neuen Vertriebsorganisation ergeben, eigenständig und erfolgreich bewältigen kann.

**Sie wollen Ihre Vertriebsleistung signifikant steigern?**

**Sie benötigen einen Check Ihrer Vertriebsorganisation?**

**Speyer 06232 670 60-0  
Berlin 030 36 75 39-61**



# Kleiner Start in eine große Zukunft

## Unternehmensgründung Auto Schmitt Service UG

von Michael Bartz

**Es ist immer wieder ein Moment der Freude, wenn wir von processline das Ergebnis unserer Arbeit sehr konkret in Form eines Gebäudes, eines Firmenschildes etc. sehen können. Zum Start des Jahres 2010 konnten wir für unseren Kunden, der Mannheimer Auto Schmitt Service UG, den Abschluss eines Projektes realisieren, welches im 2. Halbjahr 2009 begonnen hatte.**

Die Gründer der Auto Schmitt Service UG haben - nach vielen Verhandlungen, Konzepten, Rückschlägen und sehr viel Engagement und Arbeitsleistung - mit Hilfe von processline ihre Idee realisiert und sich mit einer eigenen Profi-Werkstatt selbstständig gemacht. Kundendienst, Inspektion nach Herstellerangaben, Bremsen-Check, ESP-, ABS- und Klimatechnik, Wartung und Reparatur, Autoelektrik und Motormanagement,

elektronische Achsvermessung, Stoßdämpfer-Test, Scheibenreparatur, Unfallinstandsetzung, Lackierung und Smart-Repair sind die Schwerpunkte im Leistungsspektrum von Auto Schmitt Service UG.

Bei processline heißt Verantwortung übernehmen auch in unserer Region tätig zu werden und eher untypische kleinere Projekte, wie beispielsweise eine Gründung, zu begleiten. Dabei meint „klein“ keineswegs den damit verbundenen Aufwand, sondern den Umfang des Preises, der für den Aufwand in Rechnung gestellt wird.

Auch im Jahr 2010 wollen wir wieder Verantwortung übernehmen und bis zu drei Unternehmensgründungen begleiten. Wenn Sie eine Idee haben und Hilfestellung in der Zielfindung, Planung oder Umsetzung benötigen, können Sie sich gerne mit uns in Verbindung setzen, um das weitere Vorgehen zu besprechen.



Auto Schmitt Service UG  
Auf dem Sand 75-77 · 68309 Mannheim-Käfertal  
Tel: 0621 39 18 16 12  
email: [info@auto-schmitt-service.de](mailto:info@auto-schmitt-service.de)

**Sie wollen auch ein Unternehmen gründen?  
Speyer 06232 670 60-0**

## processline auf Wachstumskurs - Experten gesucht!

von Dr. Martin Cierjacks



Auch wir merken, dass die Wirtschaft wieder Fahrt aufnimmt. Im vergangenen Jahr haben wir uns sehr gut aufgestellt, was unsere Kompetenzen angeht. Wir haben unsere Fertigkeiten, Organisationen zu entwickeln, erweitert und qua-

lifiziertes Personal in diesem Bereich aufgebaut. Heute verfügen wir über knapp 250 freie Mitarbeiter, die unsere Kernkompetenzen um intensive Erfahrungen in den Randgebieten ergänzen und mit uns zusammen den Qualitätsstandard von processline umsetzen können.

Im laufenden Geschäftsjahr werden wir unseren festen Personalstamm und unsere freien Mitarbeiter noch weiter ergänzen. Deshalb freuen wir uns über Bewerbungen von interessierten Persönlichkeiten (Damen und Herren) als Projektleiter, Organisationsentwickler, Change Spezialisten und Prozessmanager.

Stolz sind wir darauf, dass wir neben einer leistungsgerechten Entlohnung für eine abwechslungsreiche Tätigkeit die Möglichkeit bieten können, umfangreiche Verantwortung für zukunftsweisende Entwicklungen bei unseren Kunden

übernehmen zu dürfen. Die Lernchancen in den herausfordernden Projekten und die Möglichkeiten, sichtbare Veränderungen zu bewirken, machen es erforderlich, dass wir als Team gut funktionieren. Und für unser gutes Betriebsklima sind wir inzwischen bekannt. Wenn Sie eine Persönlichkeit kennen, die gut zu uns passen könnte, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.

### Wir suchen:

- ▶ **Organisationsentwickler (m/w)**
- ▶ **Change Spezialisten (m/w)**
- ▶ **Prozessmanager (m/w)**
- ▶ **Projektleiter für technische Projekte aus der Telekommunikation (m/w)**

**Dr. Martin Cierjacks  
Speyer 06232 670 60-31**

### Herausgeber

processline GmbH  
Wormser Landstraße 261  
67346 Speyer

Fon +49(0)6232 670 60-0  
Fax +49(0)6232 670 60-67  
[contact@processline.de](mailto:contact@processline.de)  
[www.processline.de](http://www.processline.de)

Büro Berlin  
Brunsbütteler Damm 69  
13581 Berlin  
Tel. + 49 (0) 30 36 75 39-61

**processline**  
wir übernehmen verantwortung