

Die Industriekaufleute

11|15

Zeitschrift für berufliche Bildung

GOGREEN

Der CO₂-neutrale Versand
mit der Deutschen Post

Betriebliche Praxis
Sperr GmbH – Alles
dreht sich um Holz

Industrielle Geschäftsprozesse
Ablauforganisation – Manage-
ment von Geschäftsprozessen

**Kaufmännische Steuerung
und Kontrolle**
Hilfe, die Inventur stimmt nicht

Volkswirtschaft
Die Macht der Euro-
päischen Zentralbank



Sperr GmbH – Alles dreht sich um Holz

Sperr GmbH – Alles dreht sich um Holz

Regelmäßig stellen wir Ihnen an dieser Stelle Industriebetriebe aus unterschiedlichen Branchen vor. Azubis bieten wir so die Gelegenheit, über den Tellerrand des eigenen Ausbildungsunternehmens hinauszublicken und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Strategien und Prozesse besser zu verstehen. Für diese Ausgabe besuchten Gerhard und Elke Clemenz die Firma *Sperr*, ein mittelständisches Unternehmen in Erlangen.

Von Dipl.-Hdl. Gerhard und Elke Clemenz; Erlangen



Längst gehören die Zeiten der Vergangenheit an, in denen man sich darauf verlassen konnte, dass die Aufträge von selbst eingingen und das Produkt dann ausgeliefert wurde, wenn es eben fertig war. Heute sieht es in erfolgreichen Betrieben anders aus: Bedarfsgenaue Beschaffung, modernste Produktionsmethoden und absolut termingerechte Lieferung mit exakt geplanter Logistik prägen das Bild nicht nur in großen Konzernen, sondern auch in kleineren und mittleren Unternehmen.

Das alles funktioniert aber nur mit einem optimal arbeitenden Team, das alle Prozesse fehlerfrei plant und kontrolliert. Diese Prozesse lassen sich in kleineren Unternehmen leichter erfassen als in großen. Kleine und mittlere Unternehmen gibt es in Deutschland sehr viele, sie treten nur nicht immer so in Erscheinung wie ihre „großen Brüder oder Schwestern“.

Handwerk oder Industrie – die Grenzen sind fließend

Die *Andreas Sperr GmbH* ist ein Unternehmen mit modernster Fertigungstechnologie, optimierten Prozessen und flachen Hierarchien. Man bezeichnet sich aber immer noch als Schreinerei, um die Geschäftsidee und die Wurzeln des Unternehmens gegenüber Geschäftspartnern deutlich zu dokumentieren. Zu den Kernbereichen gehören Innenausbau, Objekteinrichtungen, Spezial-

bauten für die Medizintechnik und der Messebau. Als Materialien werden Holz, Kunststoff, Hartpapier und Metall verwendet. Oberster Grundsatz der Geschäftsführung sind Termintreue und beste Qualität zu einem ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnis.

Alles in der Hand der Familie – nur der Betrieb hat sich verändert

Vor zwei Jahren feierte man das 50-jährige Geschäftsjubiläum. 1963 gründete *Andreas Sperr sen.* den Betrieb. Aus kleinsten Anfängen entstand das heutige Unternehmen mit großem Stammkundenkreis und besten Referenzen. Waren es damals *Andreas Sperr* und seine Frau, die den Betrieb in einer kleinen Werkstatt mit zwei Maschinen am Laufen hielten, sind es heute 44 Personen, die auf einer Produktionsfläche von ca. 2.650 Quadratmetern mit modernsten CNC-gesteuerten Maschinen die Aufträge der Kunden ausführen. Interessant ist, dass der größte Teil der Beschäftigten „Eigengewächse“ sind, d. h. sie wurden hier ausgebildet und anschließend übernommen.

Am 01.01.2001 erfolgte dann der entscheidende Schritt in die Zukunft. Der bisherige Alleinunternehmer *Andreas Sperr sen.* übergab nach 38 Jahren die Geschäftsführung an seine drei Söhne *Thomas, Marcus* und *Andreas Sperr jun.* Gleichzeitig wurde das Einzelunternehmen in die

Andreas Sperr GmbH umgewandelt. Der Name *Andreas Sperr* wurde auf Wunsch des Gründers in den Firmennamen der GmbH übernommen.

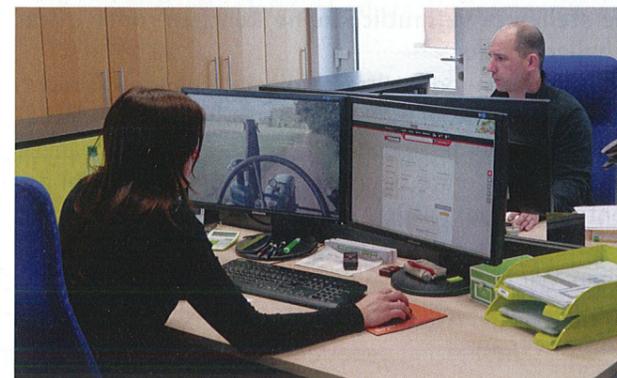
i Info

Einzelunternehmen und GmbH

- **Einzelunternehmer** sind „die Herren im eigenen Haus“. Sie können alle Entscheidungen alleine treffen, können alle Gewinne selbst entnehmen, müssen jedoch auch alleine das Risiko tragen. Sie haften unbeschränkt, d. h. mit ihrem gesamten Geschäfts- und Privatvermögen. Diese Unternehmensform ist im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt.
- **Die GmbH**, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ist rechtlich eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit. Zur Gründung sind mindestens 25.000,00 € erforderlich, die Haftung ist auf das Geschäftsvermögen beschränkt. Die Leitung der Gesellschaft übernimmt ein oder mehrere Geschäftsführer. Sie müssen nicht, können aber auch Gesellschafter sein. Die Gründung ist bereits mit einem Gesellschafter möglich. Die GmbH ist in einem eigenen Gesetz, dem GmbH-Gesetz (GmbHG), geregelt.

Herr Sperr, kann man in Ihrem Betrieb kaufmännische und technische Prozesse klar trennen oder macht jeder alles?

Nur bedingt, aber wir haben klare Kompetenzvereinbarungen. Es ist aber unumgänglich, dass jeder weiß „was neben ihm abläuft“. Wir sprechen daher auch von Büromanagement und das bringt es genau auf den Punkt. Wir sind ein eher kleiner, mittelständischer Betrieb und da muss jeder über die Steuerung der Prozesse Bescheid wissen. Es wäre undenkbar, wenn ich als Schreinermeister und Geschäftsführer z. B. keine Mahnliste verstehen würde oder keine Kalkulation zustande brächte. Gleiches gilt natürlich für meine Brüder als Mitglieder der Geschäftsleitung. Von unseren Mitarbeiterinnen in der kaufmännischen Steuerung erwarte ich natürlich ebenso, dass sie mit den technischen Abläufen vertraut sind und mit der Arbeitsvorbereitung lückenlos zusammenarbeiten. Büromanagement hat für uns also nicht nur etwas mit Buchführung oder Angebotserstellung zu tun.



Produkte und Dienstleistungen

Ein Schwerpunkt Ihrer Arbeit sind Innenausbau und Objekteinrichtungen. Was muss man sich darunter konkret vorstellen?

Wir fertigen z. B. Einrichtungen für Arztpraxen und Einzelhandelsgeschäfte, Türen aller Art, Empfangstheken, Vitrinen, antistatische Arbeits- und Schreibtische und Schränke, aber auch hochwertige Möbel für Wohnräume und Büros. Außerdem produzieren und montieren wir Trockenbauwände und erbringen Dienstleistungen wie z. B. den Auf- und Abbau von Schränken oder das Versetzen von Trennwänden. Ein sehr interessantes Aufgabengebiet ist für uns auch die Entwicklung und Einrichtung von ergonomischen Arbeitsplätzen in der Industrie.

i Info

Ergonomische Arbeitsplätze

Ergonomie ist eine Wissenschaft, die sich mit der Arbeitsplatzgestaltung für die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen beschäftigt. Grundlegende Aufgabe der Ergonomie ist die Anpassung der Arbeit an den Menschen und nicht umgekehrt. Jeder Mensch besitzt individuelle Eigenschaften, wie Körpergröße, Kraft oder Alter. Maschinen, Büromöbel, Bildschirmarbeitsplätze u. ä. sollen möglichst optimal darauf abgestellt sein.

Handelt es sich bei Ihrem Programm um Standardprodukte oder fertigen Sie nach individuellen Kundenvorgaben?

Wir fertigen bis auf wenige Ausnahmen nach individuellen Vorgaben und Wünschen unserer Kunden. Daher erfordert nahezu jeder Auftrag eine neue Planung, Berechnung und Kalkulation sowie die individuelle Steuerung der Fertigung und der damit verbundenen kaufmännischen Prozesse. Es gibt natürlich einige Komponenten, die immer wieder anfallen, wie z. B. Schwenkverbindungen bei Schränken oder Beschläge. Aber selbst hier gibt es ungefähr 100.000 (!) verschiedene Teile, die im Prinzip auch wieder speziell für einen Auftrag eingeplant werden müssen. Mit Standard ist bei uns also nicht viel zu machen, im Gegensatz zur Möbel-Massenfertigung. Aber das ist eben unsere Stärke und bringt uns eine sehr gute Marktposition.

Was machen Sie sonst noch alles?

Wir haben bereits 1985, also schon vor 30 Jahren, mit der Entwicklung und Herstellung von Holzverpackungen begonnen. Der Grund dafür ist, dass wir unseren Kunden ein komplettes Leistungsspektrum für Messeverpackungen und den Export der Produkte bieten woll-

ten. Es umfasst z. B. Mehrwegverpackungen für den werksinternen Pendelverkehr mit modernen Case-Beschlägen oder Kisten und Paletten mit Wärmebehandlung nach IPPC-Vorschrift.



Klingt ganz schön kompliziert, zumindest für einen Laien. Wozu braucht man Kisten mit Wärmebehandlung, was ist ein Case-Beschlag und was bedeutet IPPC?
Ich erkläre es Ihnen an zwei Beispielen.

Beispiel 1

Wir haben gerade eine Anfrage. Der Kunde führt Sicherheitsprüfungen bei Achterbahnen durch. Die sehr teure Apparatur wandert durch ganz Europa und sogar in die USA. Dazu muss sie absolut sicher verpackt sein. Das geht nicht in einem Karton, sondern in einer speziellen Transportkiste mit sicherem Verschlussystem. Genau das garantiert der Case-Beschlag. Es handelt sich um einen Metallbeschlag, der die Kiste absolut sicher verschließt. Diese Beschläge beziehen wir aus Japan und China. Hierzu haben wir ein Gegenstück entwickelt, welches die Verwendung von dünnen Holzplatten ermöglicht. Leider versäumten wir aber die Patentanmeldung. Passiert eben.

Beispiel 2

IPPC ist die Abkürzung für *International Plant Protection Convention*, auf deutsch Pflanzenschutzverordnung. Was hat das mit Holz zu tun? Bei der Verpackung spielt Holz als preiswerter und nachwachsender Rohstoff eine große Rolle. Er kann aber Schädlinge enthalten, die es in anderen Ländern nicht gibt. Käme es dort zu einer Verbreitung, würde großer Schaden entstehen. Um dies zu verhindern, wurden Einfuhrvorschriften für Verpackungshölzer erlassen. Das Holz wird einer besonderen Hitzebehandlung unterzogen, bei der im Kern des Holzes eine Temperatur von 56 Grad Celsius über einen Zeitraum von mindestens 30 Minuten erreicht wird. Damit ist das Holz frei von Lebewesen. Betriebe wie wir, die solches Holz verarbeiten, erhalten ein Kontrollsymbol, das auf den Verpackungen angegeben sein muss und regelmäßig von offizieller Stelle kontrolliert wird.

Sind solche Transportbehälter ebenfalls Einzelanfertigungen oder doch eher Standardprodukte in Serienfertigung?

Absolute Einzelanfertigungen, natürlich eventuell in Kleinserien für einen Auftraggeber. Wir haben aktuell den Fall, dass ein ortsansässiges Großunternehmen kürzlich einen Auftrag für Behälter erteilte, die für sehr hochwertige Teile eines medizinischen Gerätes bestimmt sind. Wir hatten dazu nur wenige Tage Zeit, mussten und wollten das aber schaffen, da wir absolut kundenorientiert denken ohne uns zu verknoten. Wir sind auch stolz darauf, dass wir Lieferanten dieser Auftraggeber sind. Diese Behälter reisen um die halbe Welt und das eventuell mehrere Jahre lang. Kein Billigprodukt also, sondern Qualität „Made in Germany“.

Ein Geschäftsbereich ist der Messebau, was muss man sich eigentlich darunter vorstellen?

Wir planen und fertigen überwiegend Komponenten für komplette Messestände. Das können Podeste, Trennwände oder Theken sein. Eher selten liefern wir das komplette Zubehör für einen Stand, also Tische, Stühle etc. Wir wären aber auch in der Lage, diesen Wunsch zu erfüllen.

i Info

Messeauftritt

Ein Messeauftritt ist für ein Unternehmen meist mit hohen Kosten verbunden. Neben den Kosten für die Aufbauten fallen Kosten für die Logistik, aber vor allem für die Standgebühr an. Daher ist eine optimale Werbewirkung grundlegende Voraussetzung für den Erfolg. Kaum ein Messebesucher wird einen Stand besuchen, der keine repräsentative Wirkung zeigt oder sich auf einen Stuhl setzen, der völlig unbequem oder unsicher ist.

Sie haben auch erwähnt, dass Sie eine sehr lange Erfahrung und hohe Kompetenz im ergänzenden Gerätebau für die Medizintechnik und bei der Ausstattung von Krankenhäusern haben. Um was handelt es sich dabei? Sie stellen ja vermutlich keine Röntgen- oder Ultraschallgeräte her.

Nein, Röntgen- oder Ultraschallgeräte bauen wir nicht, das ist richtig. Aber indirekt haben wir schon etwas damit zu tun. Wir fertigen fast alles, was sich so um diese und andere Geräte befindet. Wenn Sie schon mal geröntgt wurden, vielleicht wegen eines Beinbruchs, dann könnte es sein, dass Sie auf einer Platte der *Sperr GmbH* lagen. Wir fertigen nämlich Patienten-Lagerplatten für Röntgengeräte oder Tischplatten für Nierenstein-Zertrümmerer an.

Die Medizintechnik stellt doch sicher enorm hohe Anforderungen an die Qualität und Sicherheit derartiger Produkte. Wie aufwändig ist die Erfüllung und wie werden diese Vorschriften überwacht?

Das stimmt, die Medizintechnik und die Krankenhäuser haben sehr hohe Anforderungen in diesen Bereichen. Aufgrund unserer jahrzehntelangen Erfahrung als Hersteller medizinischer Zulieferteile kennen wir diese Anforderungen bestens. Erfahrungen haben wir durch die Kontakte zu namhaften Herstellern in der Medizintechnik im In- und Ausland gesammelt. Der kontinuierliche Weiterentwicklungsprozess ist dabei unabdingbar notwendig, um die Qualität und die Kompetenz zu garantieren. Wäre das nicht der Fall, hätten wir diese Kunden nicht.

Was genau machen Sie in Krankenhäusern?

Wir planen, gestalten und produzieren z. B. komplette Stationseinrichtungen vom Patientenzimmer über Aufenthaltsräume, Stationsküchen und Arztzimmer bis zu Lagerräumen. Zudem bieten wir ein umfangreiches Türenprogramm von Schiebetüren über Raumspartüren bis zu Brandschutztüren. Sie sehen, es fehlt an nichts. Wir montieren sogar einen Schrammschutz für die Möbel. Besondere Kompetenz haben wir uns in der Konzeption von Strahlenschutzkabinen, Laserschutzverglasungen und Bleiwänden für die Radiologie (Bestrahlungsmedizin) erworben. Auch hier gilt es wieder spezielle Bestimmungen genau zu beachten, z. B. bei der Verarbeitung von Blei. Grundsätzlich ist dieser Stoff in Farben und Lacken verboten, beim Strahlenschutz ist er aber unverzichtbar. Wir haben uns in der Geschäftsleitung daher spezialisiert und diese Aufgaben verteilt in die Bereiche Zubehör, Strahlenschutz und Krankenhauseinrichtungen. Nur so kann man die hohen Anforderungen in der notwendigen Qualität erfüllen.

Interessant, lukrativ aber auch risikoreich, oder?

Durchaus, jedoch nur risikoreich für unser Unternehmen, wenn wir Fehler machen würden. Ein Fehler genügt, um von der Lieferantenliste für immer zu verschwinden.

Kaufmännische Steuerung

In einem top-modernen Büro, natürlich geplant und erst vor kurzem eingerichtet durch die *Andreas Sperr GmbH* selbst, arbeiten die Damen und Herren in den klassischen kaufmännischen Aufgabengebieten und in der Arbeitsvorbereitung. Wir sind gespannt, was sie zu berichten haben. Gleichzeitig wird auch der Geschäftsführer ergänzende Informationen beisteuern.

Zwei Mitarbeiterinnen sind für die Bereiche Kreditoren und Debitoren zuständig. Ihre Aufgabe ist die Abwicklung der gesamten kaufmännischen Prozesse mit Lieferanten (Kreditoren) und Kunden (Debitoren). Dazu gehören die Buchhaltung, die Korrespondenz, das Erstellen von Auftragsbestätigungen und Lieferscheinen, die Fakturierung und das Mahnwesen.

Sie erledigen diese Aufgaben gemeinsam an zwei getrennten Arbeitsplätzen. Wie funktioniert so etwas ohne Kommunikationsbruch?

Wir arbeiten im gesamten Unternehmen mit einem gemeinsamen integrierten Programm. Das ist ein speziell für unsere Branche entwickeltes Warenwirtschaftssystem. Dadurch kann jede/r von uns und natürlich unsere drei Chefs auf alle Daten und Vorgänge zugreifen. Die Kompetenzen sind dabei klar geregelt.

Bei vielen Unternehmen fehlen liquide Mittel, weil Kunden oft zu spät bezahlen. Oft ist daran das ungenügend organisierte Mahnwesen schuld. Wie ist das bei der Sperr GmbH?

Gemahnt wird bei uns konsequent und zwar bereits zwei bis drei Tage nach Überschreiten des Zahlungsziels. Diese Tage sind eine Art Karenzzeit für den Eingang der Zahlung auf unseren Konten. Wir können uns Verzögerungen der Zahlungseingänge nicht leisten, da auch wir unsere Lieferantenrechnung pünktlich ausgleichen müssen und wollen. Auch Lieferanten zögern nicht mit Mahnungen.

i Info

Zahlungsverzögerung

Verzögerte Zahlungseingänge müssten durch kurzfristige Kontokorrentkredite zwischenfinanziert werden und die haben bekanntlich relativ hohe Zinssätze. Solche Kosten schmälern ganz schnell den kalkulierten Gewinn und das kann sich grundsätzlich kein Unternehmen leisten, wenn es dauerhaft und nachhaltig bestehen will.

Können Sie uns das am Beispiel des Mahnwesens aufzeigen?

Wir können jederzeit die „Offene Posten-Liste“ abrufen, bewerten und die entsprechende Forderung markieren. Die endgültige Freigabe der Mahnung erfolgt dann durch die Geschäftsführer.

Herr Sperr, was machen Sie dabei genau?

Ich kontrolliere die Liste noch einmal, da ich die Kunden und ihre besonderen Verhältnisse meist genau kenne.

Das heißt nicht, dass es hier besondere Ausnahmen gibt. Aber es kann sein, dass sich die Zahlung durch ein Wochenende oder Feiertage verzögert und Großkunden haben oft besondere Zahlungsmodalitäten wie z. B. mehrere feste Zahlungstermine pro Monat. Eine Mahnung wegen ein oder zwei Tagen würde einen Kunden in diesem Fall nur verärgern.

Was passiert, wenn ein Kunde ein oder zwei Mal gemahnt werden muss?

Wir haben in unserem Programm die Möglichkeit, eine Bonitätsklasse einzugeben. Das machen wir auch. Die weiteren rechtlichen Schritte sind ja bekannt, zum Glück haben wir damit kaum etwas zu tun.

Hatten Sie schon einmal das Problem einer Insolvenz eines Kunden?

Ja, aber eher als Ausnahme. Wir machten mit diesem Kunden über eine längere Zeit einen Gesamtumsatz von ca. einer Million Euro. Die Insolvenz zeichnete sich wegen falscher Unternehmenspolitik rechtzeitig ab und unser Ausfall beschränkte sich auf einige Tausend Euro, das waren gerademal ca. 0,3 %. Damit kann man leben. Mehr Probleme bereiten uns Privatinsolvenzen von Kunden. Die bewegen sich zwar meist in Bereichen unter Tausend Euro, aber sie verursachen unnötigen Aufwand. Hier ist eine deutliche Zunahme zu erkennen. Wir haben aber nur etwa 2 % Privatkunden, weshalb auch dieses Problem für uns eher klein ist.



Info

Privatinsolvenz

Eine Privatinsolvenz liegt vor, wenn eine natürliche Person, die keine selbstständige Tätigkeit ausübt, zahlungsunfähig wird. Wenn Privatinsolvenz beantragt wird, kann der Schuldner unter bestimmten Bedingungen nach einer bestimmten Anzahl von Jahren von der Restschuld befreit werden. Einzelheiten regelt die Insolvenzordnung (InsO).

Auftragsbearbeitung

Eine langjährige Mitarbeiterin zeigt uns die Schritte bei einem Auftragseingang eines Neukunden auf.

1. Wenn eine Anfrage dieser Art eingeht, gehe ich zuerst in die Adressverwaltung und lege einen Datensatz für diesen Kunden an.
2. Dann erfolgt die Anlage im Auftragsbuch mit einer 5-stelligen Auftragsnummer. Diese Nummer ist jetzt das zentrale Erkennungsmerkmal des Auftrags.

3. Die Kollegin bzw. der Kollege in der Arbeitsvorbereitung können jetzt den Auftrag technisch weiterbearbeiten und erstellen ein Angebot.
4. Nach der Annahme des Angebots durch den Kunden erhält dieser von uns eine Auftragsbestätigung.
5. Bei der Auslieferung erstellen wir einen Lieferschein und die Rechnung.

Wie lange hat der Kunde Zeit für die Annahme des Angebots?

Standardmäßig geben wir sechs Wochen vor. Aber auch hier entscheiden unsere Geschäftsführer in Einzelfällen individuell, denn es kann durchaus vorkommen, dass sich ein Kunde erst nach längerer Zeit entscheidet. Wenn sich die Preise und andere Daten nicht wesentlich verändert haben, wird man diesen Auftrag auch nach Ablauf der Annahmefrist annehmen.



Arbeitsvorbereitung

Eine Dame und ein Herr arbeiten in der Arbeitsvorbereitung. Wir wollten wissen, was die beiden hier machen.

Was sind Ihre Aufgaben in der Arbeitsvorbereitung?

Wie schon der Name sagt, wir bereiten die eigentliche Arbeit vor. Wenn ein Auftrag eingeht, erledigen wir alle notwendigen Schritte für die anschließende Fertigung.

Die beiden erläutern uns die einzelnen Prozessschritte am Beispiel einer Kücheneinrichtung.

1. Ein Auftrag eines Kunden geht ein und wir erhalten die Information im Rahmen der Auftragserfassung.
2. Entweder der Kunde übermittelt uns bereits seine klaren Vorstellungen oder wir besuchen den Kunden – das ist der Normalfall – und nehmen seine Wünsche auf. Wir sprechen hier von einem Aufmaß, das heißt, wir messen das Ganze genau aus.

3. Dann entwerfen wir mit unserem Planungsprogramm am PC einen Plan, den der Kunde anschließend erhält.
4. Ist er mit dem Plan einverstanden, kalkulieren wir den Auftrag bis zum Angebotspreis.
5. Jetzt erhält der Kunde das Angebot.

Was machen sie, wenn der Kunde das Angebot bis auf eine kleine Änderung akzeptiert?

In diesem Fall klären wir, ob wir eventuelle kleinere Mehrkosten auffangen können und die geplanten Daten belassen. Das kann insgesamt kostengünstiger sein als eine völlige Neuplanung und -berechnung.

Wie geht es bei Ihnen weiter, wenn der Kunde den Auftrag verbindlich erteilt?

Wir prüfen natürlich bereits vorher die Verfügbarkeit der Materialien bei den Lieferanten. Dazu stellen uns die großen Lieferanten ihre Artikeldatei im von uns benötigten Format zur Verfügung. Wir erhalten auch die aktuellen Preise aus den Datenbanken. Anschließend klären wir die Lieferbereitschaft und dann bestellen wir die Materialien. Wir generieren eine Stückliste, die dann die Grundlage für die Fertigungsplanung und letztlich für die Programmierung der CNC-Maschinen bildet.

Mit welcher Methode kalkulieren Sie?

Ganz klassisch, von „oben nach unten“ mit der Zuschlagskalkulation. Wir arbeiten aber mit Maschinenstundensätzen, da der maschinelle Anteil bei den Vorrichtungen sehr hoch ist und die Arbeiten teilweise sehr unterschiedlich sind.

Ist der Maschinenstundensatz für Sie unverzichtbar?

Grundsätzlich ja, da der genaue Kostenanteil der Maschine unerlässlich für unsere Kalkulation ist. Wir befinden uns auf einem Markt mit sehr ernstzunehmenden Mitbewerbern und da müssen Angebotspreise exakt ermittelt werden. Hierzu benötigen auch wir unsere genauen Kosten.

Gibt es bei Ihnen ein Kostencontrolling?

Aber natürlich. Wir führen am Ende des Auftrags eine Nachkalkulation durch und prüfen die Abweichungen von Ist- und Sollkosten.

Kommen Abweichungen vor und wenn ja, was machen Sie dann?

Gibt es schon. Wenn Abweichungen auftreten, dann meist bei den Arbeitsstunden. Es kann schon mal sein, dass Kunden sagen: „Könnten Sie nicht hier noch eine

Kleinigkeit machen, etwas verrücken, etwas bohren o. ä.“ Wenn die Abweichung erheblich ist, dann versuchen wir ein sog. Nachtragsangebot mit dem Kunden zu vereinbaren.

Jetzt haben wir noch ein paar Fragen an Herrn *Andreas Sperr*, die die anderen Bereiche des Unternehmens betreffen.



Fertigung

Bei all diesen Produkten, die Sie uns jetzt genannt haben, ist ja wohl mit klassischem Handwerk nicht viel zu machen. Wir wollen zwar nicht tief in die Technik eintauchen, aber ein kleiner Überblick über die maschinelle Ausstattung Ihres Betriebs interessiert uns doch.

Wir haben eine CAD-CAM-Fertigung. CAD heißt *Computer-aided design*, also Computer unterstützte Planung, CAM bedeutet *Computer-aided manufacturing*, also Computer unterstützte Fertigung. Die Arbeitsvorbereitung übergibt die Daten aus dem CAD-Programm an die Fertigung, die dann die Stückliste, die Zuschnitte und die benötigten Programme für die Maschinen daraus generiert.

Können Sie uns das an einem ganz einfachen Beispiel erklären?

Nehmen wir Tischplatten für Büromöbel. Die Platten müssen zugeschnitten und in die benötigte Form gebracht werden. Die Schnittkanten werden im selben Design wie die Platte selbst umleimt, Beschläge für die Befestigung werden angebracht, evtl. sind noch Bohrungen notwendig. Dieser Prozess läuft maschinell mit Unterstützung durch Mitarbeiter ab. Alle Einzelprozesse sind in diesem Programm genau definiert, die CNC-Maschinen (*Computer Numeric Control* – elektronisches

Verfahren zur Steuerung von Werkzeugmaschinen) werden danach gesteuert.

Wie hoch ist der ungefähre Anteil an Fertigungsmaterial bei einem Produkt, sagen wir einem Zubehöerteil für die Medizintechnik?

Hier kann ich nur eine Bandbreite angeben, da das stark vom Produkt abhängt. Gehen Sie von 30 - 60 % Materialanteil aus. Der Rest ist dann der Maschinenstundensatz, der Fertigungslöhne und Maschinenkosten enthält.

Maschinelle Anlagen – Wert, Kauf oder Leasing

Können Sie uns die ungefähre Investitionssumme (mittlerer Restwert) Ihrer gesamten Anlagen nennen?

Wir haben drei CNC-Fräsen, drei computergesteuerte Sägen, eine Kantenanleim- und Schleifmaschine und diverse Werkzeugmaschinen. Ihr aktueller Wert beträgt momentan ungefähr 1.100.000 €.



Wie lange ist die mittlere Nutzungsdauer Ihrer Anlagen?

Ungefähr 10 Jahre. Danach müssen wir Ersatzinvestitionen vornehmen. Dieser Zeitraum entspricht auch meist der Abschreibungsdauer.

Sind diese Anlagen alle ihr Eigentum oder werden auch welche auf Leasingbasis angeschafft?

Die meisten Anlagen sind gekauft, also unser Eigentum. In einem Ausnahmefall haben wir eine CNC-Maschine auf Leasingbasis angeschafft und zwar im „Sale and Lease Back-Verfahren“ in Zusammenarbeit mit unserer Hausbank.

Info

Sale and Lease Back-Verfahren

Beim Sale and Lease Back-Verfahren kauft der Leasinggeber (Leasinggesellschaft oder Bank) das Investitionsgut, z. B. eine Maschine, vom Kunden und least es an ihn zurück. Dadurch schont der Unternehmer seine Liquidität, bezahlt aber wie bei einem normalen Leasinggeschäft die Leasingraten. Anwendung findet dieses Verfahren meist dann, wenn ein Leasinggeber gegenüber dem Lieferanten der Maschine nicht als Leasingpartner auftreten will.

Was wären für Sie die wesentlichen Gründe für die Entscheidung Leasing statt Kauf?

In erster Linie die Schonung des Eigenkapitals und der Eigenkapitalquote. Da wir aber kein Problem damit haben – unsere Eigenkapitalquote ist sehr gut – ist das auch kein wirkliches Argument für Leasing bei uns.

Wieso haben Sie kein Problem mit der Eigenkapitalquote?

Wir denken da eher etwas konservativ, aber nachhaltig. Wir haben die letzten Jahre relativ viel Gewinn thesauriert (nicht ausgeschüttet) und dadurch das Eigenkapital erhöht.

Info

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote ist das Verhältnis vom Gesamtkapital (Bilanzsumme) zum Eigenkapital. Man berechnet sie mit der folgenden Formel:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Gesamtkapital} \cdot 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Grundsätzlich gilt, je besser diese Quote, desto unabhängiger ist ein Unternehmen von Fremdkapitalgebern und desto mehr finanzielle Polster hat es für schlechtere Zeiten, z. B. wenn sinkende Gewinne oder Verluste drohen.

Logistik und Lager

Mit welchen Transportmitteln kommen die benötigten Teile zu Ihnen und zu Ihren Kunden?

Die Anlieferung erfolgt grundsätzlich mit LKW durch unsere Lieferanten oder Speditionen. Unsere Fertigerzeugnisse, die wir selbst einbauen und aufstellen, liefern wir mit unserem eigenen Fuhrpark (12 Fahrzeuge) aus. Bei sehr großen und sehr schweren Produkten setzen wir Spediteure ein und bei Lieferungen an Messen

beauftragen wir Kurierdienste. Die machen das viel schneller, da sie direkt in das Messegelände einfahren können.

Lagerbestände sind ja ein leidiges Thema. Sie verursachen hohe interne Kosten durch Vorfinanzierung, Bearbeitung und Bereitstellung von Lagerflächen. Wie ist das bei Ihnen, benötigen Sie Lagerbestände zur Sicherheit der Produktion oder lassen Sie „just in time“ anliefern?

Bei auftragsbezogener Fertigung, was ja überwiegend der Fall ist, erfolgt die Anlieferung fast ausnahmslos „just in time“. Für große Industriekunden, die oft auch sehr kurzfristig Standardprodukte anfordern, unterhalten wir ein begrenztes Lager.



Wie sieht das bei den Fertigprodukten aus? Gehen diese nach der Fertigung gleich in den Versand?

Wir versuchen die Durchlaufzeiten, also die Zeit in der Fertigung, auf ein Minimum zu verkürzen und die Fertigprodukte möglichst sofort auszuliefern. Am liebsten ist es uns, wenn die Produkte von der Maschine auf den LKW wandern. Der Grund dafür ist einfach: Wir fertigen entsprechend der Terminplanung beim Kunden und außerdem haben wir kaum Lagerfläche. Den Platz benötigen wir für die Fertigung. Lagerflächen verursachen unnötige Kosten.

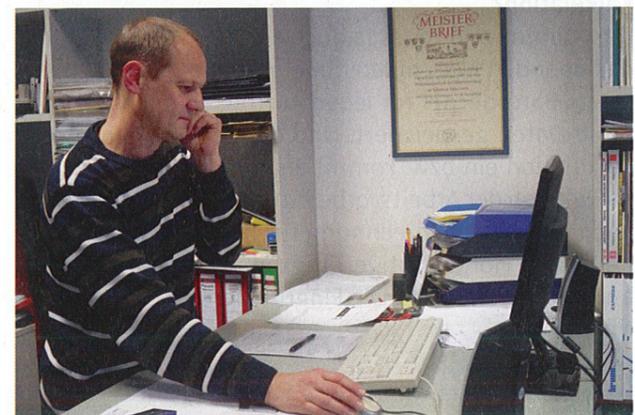
Arbeitsschutz, Umweltschutz und Nachhaltigkeit

Um die Themen Arbeitsschutz, Umweltschutz und Nachhaltigkeit kommt heute kaum ein Unternehmen mehr herum. In vielen Fällen stellen entsprechende Maßnahmen ja sogar einen Wettbewerbsvorteil dar.

Wie ist das bei der Sperr GmbH? In Ihrer Branche gab es doch bestimmt auch Einiges zu tun, oder?

Natürlich, also in Kürze:

1. Arbeitsschutzbeauftragter bin ich selbst. Das ist möglich, wenn der Betrieb nicht mehr als 50 Beschäftigte hat. Dazu habe ich die entsprechende Qualifikation erworben und muss laufend an Weiterbildungen teilnehmen. Das ist aber immer noch kostengünstiger als wenn wir extra einen Mitarbeiter dafür einstellen müssten. Aufgaben gibt es genug, wie den Lärmschutz, den Explosionsschutz bei der Lackierung oder die strengen Schutzmaßnahmen an den Maschinen. Da uns die Gesundheit unserer Beschäftigten sehr viel wert ist, legen wir größten Wert auf die Einhaltung dieser Vorschriften und kontrollieren sie auch ganz genau. Wir haben aber zum Glück keine Probleme damit, da die Notwendigkeit von jedem erkannt wird. Die Berufsgenossenschaft ist bei der Kontrolle berechtigterweise auch nicht zimperlich.
2. Was den Umweltschutz betrifft, machen wir natürlich das, was heute absolut üblich sein sollte: die konsequente sortenreine Trennung der Abfälle. Wir verwerten alle heizbaren Holzabfälle in unseren beiden erst kürzlich erneuerten Holzspäne-Heizungen, mit denen wir unsere beiden Fertigungsstandorte, den Lackierraum sowie das Bürogebäude beheizen. Mit unserer Photovoltaikanlage auf dem Dach des Werks 2 erzeugen wir mehr Strom als wir dort verbrauchen.
3. Rohstoffe, d. h. das Holz in jeder Form, kommt nur von Lieferanten, die die internationalen Schutzmaßnahmen beachten und entsprechend zertifiziert sind. Das betrifft u. a. die Einhaltung der Nachhaltigkeitsbestimmungen beim Holzabbau, also nur Holz aus ökologisch unbedenklichem Abbau. Diese Betriebe sind mit dem Zertifikat FSE ausgezeichnet.



Herr Sperr, wir sind fast am Ende – aber noch eine Frage zum Personalwesen. Wie viele Beschäftigte haben Sie aktuell, wie ist das Durchschnittsalter und wie viele Frauen arbeiten hier?

Der gesamte Personalstand beträgt aktuell einschließlich der drei Geschäftsführer 44 Personen. Davon sind vier Frauen. Das Durchschnittsalter beträgt 41 Jahre.

Personalwesen und Entgeltabrechnung

„Arbeiten muss glücklich machen“, kann man zurzeit in vielen Artikeln lesen. Stimmt zweifellos, aber ohne entsprechende Entlohnung wird auch das Glücksgefühl nicht unbedingt sehr hoch sein, behaupte ich. Welches Entlohnungssystem wenden Sie in der Fertigung an, gibt es Bonuszahlungen und eine Weihnachtsgratifikation für Ihre Beschäftigten?

Für Mitarbeiter im Büro natürlich Zeitlohn. In der Fertigung haben wir den Stundenlohn, jedoch in einem so genannten „verstetigten Entgelt“ lt. Tarifvertrag. Das heißt, unsere Mitarbeiter erhalten monatlich nahezu immer dasselbe Entgelt, auch wenn ihre eigentliche monatliche Leistung schwanken sollte. Die Berechnung ist einfach: 52 Wochen mal 40 Stunden geteilt durch 12 ergibt 173 Stunden monatliche Arbeitszeit. Wir führen auch Arbeitszeitkonten, wodurch Überstunden auf- und abgebaut werden können. Dadurch erfolgt ein Spitzenausgleich. Im Einzelfall werden Überstunden auch ausbezahlt. Bonuszahlungen erfolgen, wenn ein Auftrag besonders gut gelaufen ist und sehr erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Die Entscheidung erfolgt von Fall zu Fall, ist aber keine Seltenheit. Weihnachtsgratifikationen zahlen wir natürlich, das sind uns unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wert.

Ich gehe davon aus, dass für bestimmte Verrichtungen auch unterschiedlich hohe Löhne anfallen, also z. B. für einfache oder für sehr anspruchsvolle Tätigkeiten. Ist das der Fall und wenn ja, wie verrechnen Sie das bei der Kalkulation?

Das stimmt und muss ja auch so sein. Wir verrechnen das über den Maschinenstundensatz je Auftrag. In unserem Barcode, der für jeden Auftrag erstellt wird, sind diese Daten gespeichert. Und dieser Wert geht in die Kalkulation ein bzw. kommt eigentlich bereits aus der Kalkulation der Arbeitsvorbereitung und fließt natürlich auch in die Lohnberechnung für den einzelnen Mitarbeiter ein. Höherwertige Tätigkeiten werden natürlich auch höher entlohnt. Die Eingruppierung erfolgt lt. Tarifvertrag.

Wer verantwortet den Personalbereich und ist somit auch für die Entgeltabrechnung zuständig?

Das ist meine Aufgabe. Es könnte auch jemand anderes machen, aber die Entlohnung in Betrieben dieser Branche und speziell in einem hochflexiblen Betrieb wie unserem ist doch etwas komplex. Hierzu sind nicht nur kaufmännische, sondern auch technische Kenntnisse notwendig. Unser momentan verfügbares Personal im Bürobereich hat dafür einfach nicht die notwendige Zeit. Und zugegeben, ich mache das auch sehr gerne, da ich gerade diese Verbindung von Technik und kaufmännischer Steuerung gerne mag.

Das machen Sie alles alleine, auch die Abführung der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer?

Nein, Teile davon werden durch externe Partner erledigt. Die Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer erledigt unser Steuerberaterbüro mit einem Datevprogramm¹. Ebenso die Verbuchung der Ein- und Ausgangsrechnungen.

Wie verfahren Sie bei der Bewerberauswahl, und wie zeigt sich der Personalmarkt in Ihrer Branche?

Über Neueinstellungen entscheiden wir zu dritt, also meine Brüder und Geschäftsführerkollegen und ich. In unserer Branche sind gute Fachkräfte eher rar, noch dazu solche, die zu dem speziellen Typ des Unternehmens passen. Bei uns zählt eben neben sehr gutem Fachwissen die positive Einstellung zur Teamarbeit, der Umgangston miteinander, das Auftreten gegenüber Kunden und die volle Identifikation mit der Aufgabe und unserem Unternehmen. Nur dadurch können auch Hierarchien vermieden werden, die nur blockieren. Wir versuchen das selbst aktiv vorzuleben und eine Vertrauensbasis zu schaffen.



¹ DATEV ist ein Dienstleistungsunternehmen für steuerberatende Berufe.

Sie führen die GmbH gemeinsam mit Ihren zwei Brüdern. Wie haben Sie die Aufgaben verteilt bzw. wie sind die Zuständigkeiten geregelt?

Wir haben uns spezialisiert und führen die Verantwortungsbereiche weitgehend autonom. Bei Investitionsentscheidungen ist selbstverständlich jeder von uns beteiligt.

Ich bin für die kaufmännische Steuerung, unsere Kunden aus der Medizintechnik, die Firmenkunden aus dem Raum Nürnberg und unsere Verpackungsfertigung zuständig.

Mein Bruder Marcus betreut die EDV, Kliniken, Arztpraxen, Firmen- und Privatkunden im Raum Erlangen, sowie die Entwicklung von ergonomischen und antistatischen Arbeitsplätzen. Thomas verantwortet die Betriebstechnik, den Maschineneinkauf, sowie die Bereiche Strahlenschutz, Büromöbel, Messe- und Ladenbau.

Das war's auch schon. Wir haben hier einen interessanten Mittelstandsbetrieb kennengelernt, bei dem nichts geheim gehalten wurde. In einer äußerst angenehmen und fast schon familiären Atmosphäre konnten wir uns in persönlichen Gesprächen von den Besonderheiten eines Unternehmens überzeugen, das sich vom klassischen Ein-Mann-Handwerksbetrieb zu einem hochtechnisierten Betrieb in der Rechtsform einer GmbH wandelte und trotzdem als Familienbetrieb den kaufmännischen Grundwerten und dem Ziel der nachhaltigen Unternehmensführung verpflichtet ist. Vielen Dank an die Geschäftsführer, vertreten durch Herrn Andreas Sperr, an die Damen und Herren an den Büroarbeitsplätzen und an den Unternehmensgründer und Gesellschafter, Herrn Andreas Sperr sen.

Webtipp

Ausführliche Informationen über die Andreas Sperr GmbH, ihre verschiedenen Produktgruppen sowie die zahlreichen Geschäftspartner finden Sie unter www.sperr.de

Lesetipp

Allgemeine Wirtschaftslehre leicht gemacht

Grundlagen der Allgemeinen Wirtschaftslehre für kaufmännische Berufe Von Dipl.-Hdl. Werner Hau und Dipl.-Hdl. Lothar Kurz. 12. vollständig überarbeitete Auflage. ca. 625 Seiten. Broschur. 35,00 €. Kiehl Verlag. ISBN 978-3-470-64482-0.

Kompakt und anschaulich beschreibt dieses bewährte Standardwerk die Grundlagen der Allgemeinen Wirtschaftslehre und die wirtschaftlich relevanten Teile des Rechts. Die Stoffauswahl orientiert sich an den Rahmenlehrplänen und Ausbildungsordnungen der kaufmännischen Berufe.

Situationsbezogene Fallbeispiele zu Beginn eines jeden Kapitels führen praxisnah in die Thematik ein. Zahlreiche weitere Beispiele, Grafiken und Tabellen veranschaulichen den jeweiligen Stoff, zeigen Zusammenhänge auf und erleichtern das Lernen. Handlungsorientierte Aufgaben am Ende eines jeden Lernabschnitts helfen, den Lernerfolg zu überprüfen und das eigene Wissen zu festigen.

Aus dem Inhalt:

1. Die Berufsausbildung
2. Grundlagen des Wirtschaftens
3. Der betriebliche Leistungsprozess
4. Rechtliche Grundlagen im Wirtschaftsprozess
5. Absatzwirtschaft
6. Beschaffungswesen
7. Zahlungsverkehr
8. Rechtsformen der Unternehmen
9. Investition und Finanzierung
10. Wirtschaftsordnung
11. Grundzüge der Wirtschaftspolitik
12. Steuern und Versicherungen