

JAHRESBERICHT 2020

Da passiert was mit dem Geld!

Die einen haben zu viel, die anderen zu wenig.
Geschichten von der Sparkasse und ihren Kundinnen
und Kunden in außergewöhnlichen Zeiten.



Baum Zerspanungstechnik | Marl

Jung, weiblich, blond, studiert.



Für Hans-Peter Baum ging es jahrzehntelang bergauf. Im Jahr 2007 entschied er daher, nochmals groß zu expandieren und seinen Betrieb für Zerspanungstechnik zu verdreifachen: dreimal so viel Produktionsfläche, dreimal so viele Maschinen und dreimal so viel Personal. Ein Jahr später traf ihn die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise mit ganzer Wucht.

„Mein Vater konnte in dem Moment zwar die hohen Investitionen abschreiben“, erzählt Melanie Baum, Hans-Peter Baums Tochter, „aber gleichzeitig gab es mit der Krise einen dramatischen Rückgang an Aufträgen, begleitet von einer Steuerlast, die sich an den glänzenden Jahren davor orientierte.“ Das Unternehmen Baum geriet in Schieflage.

Heute ist Melanie Baum Inhaberin und Geschäftsführerin des Unternehmens. Damals, Mitte der Nullerjahre, studierte sie Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaften und Soziologie. Ihr Plan war, in einer Unternehmensberatung zu arbeiten und erste Berufserfahrungen zu sammeln.

„Mit 13 Jahren habe ich im Betrieb ausgeholfen, um mein Taschengeld aufzubessern. Später im Studium habe ich nebenbei Teile ausgeliefert und meinem Vater bei der Betriebsführung geholfen“, sagt sie. Die Eltern drängten weder sie noch

ihre Schwester in den Betrieb. Im Gegenteil, die Kinder studierten, was und wo sie wollten.

In Anbetracht der kritischen Situation stieg Melanie Baum dann schneller in den Betrieb ein als gedacht, um dem Vater zu helfen. Sie musste allerdings schnell feststellen, dass es gar nicht so einfach war. Ihr Vater, ein Vollbluthandwerker, prägte mit seiner Persönlichkeit den Betrieb und den Arbeitsalltag. „Das ganze Geschäft fand praktisch zwischen seinen Ohren statt“, erinnert sie sich lachend.

Entsprechend arbeitete sie darauf hin, die Erfahrung und das Know-how ihres Vaters in strukturierte Betriebsabläufe einzukleiden und auf weitere Schultern zu verteilen. Sie wünschte sich das Unternehmen unabhängiger von einem einzelnen Menschen – und gleichzeitig den Einzelnen befreit von einer übergroßen Verantwortung.





In der Zusammenarbeit mit der Sparkasse habe ich gelernt, den Fokus bei Entscheidungen noch stärker auf die Betriebszahlen zu legen. Die Professionalität der Beratung schuf die Grundlage für mein Vertrauen.“

– Melanie Baum, Inhaberin Baum Zerspanungstechnik

Ebenso wichtig war es ihr, professionelle Unterstützung bei der Sanierung zu finden: „Wer sich ernsthaft die Frage stellt, ob das eigene Unternehmen eine Zukunft hat und wie sich der Weg dorthin gestalten lässt, sollte keinesfalls versuchen, das allein zu beantworten.“ Das ist noch heute ihr Rat an alle in einer ähnlichen Situation: Hilfe suchen, Hilfe annehmen.

„Kleine oder mittelständische Handwerksbetriebe entscheiden vieles aus dem Bauch heraus. Geht dann etwas schief, hilft es nicht, die Situation schönzureden“, sagt Melanie Baum. Im Gegenteil, sie sieht die Relevanz, offen davon zu erzählen: „Schließlich hilft es doch, zu erfahren, dass Krisen sich bewältigen lassen und Sanierungen möglich sind.“

Sie und ihr Vater nahmen die Hilfe eines Unternehmensberaters an wie die Hilfe ihrer Hausbank, der Sparkasse. Um Sanierungen kümmert sich dort das Team Kreditconsulting als ein Baustein im Bereich des zentralen Firmenkundengeschäfts.

„Was die Sparkasse im Moment einer solchen Intensivbetreuung von anderen Banken unterscheidet, ist der Wille zu einer echten betriebswirtschaftlichen Genesung“, sagt Thomas Prang, Direktor des Bereichs. „Als Teil der Region lebt die Sparkasse von einer starken und lebendigen Unternehmenslandschaft. Deshalb sitzen wir nicht nur in guten Zeiten mit am Tisch, sondern genauso, wenn es nicht rundläuft.“

Diesen Unterschied spürten auch die Baums. „In der Zusammenarbeit mit der Sparkasse habe ich gelernt, den Fokus bei Entscheidungen noch stärker auf die Betriebszahlen zu legen“, sagt die heutige Geschäftsführerin. „Die Professionalität der Beratung schuf die Grundlage für mein Vertrauen.“

„Eine enge Zusammenarbeit, transparent und auf Augenhöhe, ist die beste Voraussetzung für den Weg aus einer solchen Krise“, sagt Lisa Kucharzewski, die als Firmenkundenbetreuerin aus dem Team Kreditconsulting Melanie Baum begleitet.

Am Ende bewegten Melanie Baum und ihr Vater eine Vielzahl von Stellschrauben. Die erste und entscheidende davon galt dem Personal. Melanie Baum informierte das Team regelmäßig über den Status quo der Sanierung und berichtete transparent über wichtige Kennzahlen. „Auch und gerade in Richtung der Werkstatt“, sagt sie, „schließlich verdienen wir dort unser Geld.“ Das war ihr wichtig, denn mit der Investition ihres Vaters entstand ein schickes Bürogebäude, das Handwerk und Organisation zu trennen drohte.

Neben der Veränderung der Unternehmenskultur etablierten sie ein neues Vertriebskonzept. „Vor der Krise erhielten wir Anfragen, schrieben Angebote und daraus entwickelten sich Aufträge“, sagt sie. Es galt: Was kommt, das kommt. „In der Krise blieben die Aufträge aus und zunächst fehlten uns die Strukturen, die die Art bestimmten, wie sich neue Kunden und Aufträge akquirieren lassen.“



Mit dem Vertrieb kümmerte sich Melanie Baum um Instrumente wie ein Customer-Relationship-Management und ein Aftersales-Programm. Dieser aktiv gestaltete Kontakt zu den Auftraggebern kam bestens an und unterscheidet Baum mittlerweile deutlich von Wettbewerbern, die noch ohne ein modernes Vertriebskonzept unterwegs sind.

Zu solchen konzeptionellen Maßnahmen kamen klassische Finanzinstrumente hinzu. Ein Versicherungsschutz, der sowohl Auftrags- als auch Maschinenausfälle abdeckt. Eine Einkaufsfinanzierung und ein Rechnungsfactoring, die betriebswirtschaftliche Freiräume schufen. Die Sparkasse an ihrer Seite, gingen Melanie Baum und ihr Vater Schritt für Schritt durch die Sanierung.

„Zwei unterschiedliche Generationen bedeuteten auch jede Menge Reibung“, erinnert sich Melanie Baum liebevoll. Sie kam mit neuen Ideen aus dem Studium in den Betrieb, machte zahlreiche Veränderungsvorschläge und formulierte hohe Erwartungen. „Manche Gespräche schlugen richtig hohe Wellen“, sagt sie. Doch je länger sie miteinander arbeiteten, desto mehr näherten sie sich an. Die Tochter blickte praxisorientierter auf das Geschäft; ihr Vater öffnete sich ihren Ideen zur Professionalisierung. Sie ergänzten



sich, stützten sich und steuerten auf eine weitere große Frage zu – die Nachfolgeplanung.

Sie ließen sich Zeit und planten einen zweijährigen Nachfolgeprozess. Im Jahr 2014 wechselte Melanie Baum in die Geschäftsführung. Zwei Jahre später wurde sie zur Firmeninhaberin. Unglücklicherweise starb ihr Vater unerwartet wenige Monate später. Zwar fehlte ihr der Vater, doch der Geschäftsbetrieb war da längst wieder auf der Spur. Bis heute steigerte sie den Umsatz um 25 Prozent, erhöhte die Eigenkapitalquote, stellte weitere Mitarbeiter ein und investierte seither eine Viertelmillion Euro jährlich in neue Maschinen.

Ihre Leistung erhielt viele Auszeichnungen, wie zuletzt den Großen Preis des Mittelstandes 2020. Ihr Team



schaffte den Einzug unter die besten sechs Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen. Im gleichen Jahr zeichnete sie der Verband deutscher Unternehmerinnen mit dem Next Generation Award als erfolgreichste interne Nachfolgerin des Jahres aus.

„Wir setzen fort, was wir angefangen haben“, sagt Melanie Baum: „Schwachstellen und Potenziale identifizieren, Maßnahmen entwickeln und dann sehen, wie sich etwas zum Positiven verändert.“ Ihr Ziel, die Qualität zu steigern, honorieren auch die Kunden. Deren Zufriedenheit ist hoch und der Preis stellt nicht mehr das einzige Kriterium für einen Auftrag dar. „Das kommt am Ende einem Betriebsergebnis zugute, das wir wiederum in den Betrieb investieren – in Maschinen wie in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

„Das alles ist eine Reise, die wir begonnen haben und die noch lange nicht zu Ende ist“, sagt sie und freut sich sichtbar, den Erfolg ihrer Führungskultur zu erleben: „Was einfach klingt, ist am Ende einfach. Man muss es nur machen.“ Beim Stichwort Machen kommen wir auf das zu sprechen, was eigentlich selbstverständlich sein sollte. Doch noch ist Machen selten weiblich. Bei Branchentreffen ist Melanie Baum die Exotin. „Alle anderen sind 60 Jahre alt, mit Bauch oder Bart“, lacht sie und schließt an: „Ich bin aber zuversichtlich, dass es uns gelingt, gegenseitige Vorurteile hinter uns zu lassen.“