



Dezember 2010

# Qualitätsstandards für Lebensmitteltransporte nach dem HACCP-Konzept

## Gesetzliche Pflicht für die betreffenden Transportunternehmen – im Projekt mit allen Beteiligten umgesetzt und intensiv trainiert

Globale Warenströme erfordern strikte Regelungen. Dies trifft für Lebensmitteltransporte in ganz besonderem Maße zu. Aus Verbrauchersicht können diese im Grunde gar nicht streng genug sein, um zum Beispiel die Verbreitung von krankheitserregenden Keimen oder unangenehmen Verunreinigungen zu verhindern. Für die Unternehmen im Lebensmittelhandel, bei denen die großen Einzelhandelsketten den Ton angeben, gelten strenge Qualitätsanforderungen – schließlich geht es um erhebliche Umsätze, die bei knappen Gewinnmargen und ständigem Kostendruck zu sichern sind. Ein neuralgischer Punkt ist der Transport: Kühlketten dürfen nicht unterbrochen werden, auch beim Umschlag ist die Qualität uneingeschränkt zu erhalten, und die eingesetzten Fahrzeuge müssen in hygienisch einwandfreiem Zustand sein. Zeitverzögerungen, ob beim Abholen im Logistikzentrum oder bei der Anlieferung für den Verkauf, werden in der Regel nicht akzeptiert.

Während früher stichprobenartige Kontrollen durch die Auftraggeber bei den Transportfirmen für das Einhalten der Vorgaben sorgen sollten, wird diesen heute die Verantwortung direkt übertragen. Durch den Nachweis von zertifizierten Qualitätsmanagementsystemen empfehlen sich Lebensmitteltransporteure als geeignete Auftragnehmer – müssen aber auch alle dazu gehörigen Belehrungen und Dokumentationspflichten penibel erfüllen. Im Zweifel, wenn zum Beispiel Lebensmittel nicht in einwandfreiem Zustand in die Verkaufsregale kommen, dienen diese Nachweise als Beleg für qualitätsgerechtes Verhalten. Als international

anerkannte Norm hat sich der International Food Standard (IFS) durchgesetzt. Qualitätsmanagementsysteme in der Branche werden nach diesem Standard zertifiziert. Um dies zu erreichen, wenden Lebensmittelunternehmen das HACCP-Konzept an, das 2004 von der Europäischen Union verabschiedet wurde. Nach den Vorgaben des „Hazard Analysis Critical Control Points“ werden Gefahren analysiert und kritische Punkte in den Prozessen der Lebensmittelproduktion definiert.

Am Projekt „Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ der RKW Brandenburg GmbH nahmen auch mehrere brandenburgische Lebensmitteltransportunternehmen teil. Für sie ist HACCP Pflicht. Die Schulungen dienten dazu, die damit verbundenen Forderungen und Abläufe Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erläutern und gemeinsam mit ihnen in das Qualitätsmanagementsystem zu implementieren. Zwei Beispiele aus der Praxis sollen die Inhalte, das Vorgehen und Projekterfahrungen verdeutlichen.



Frisch und qualitätsgerecht sollen Obst und Gemüse zum Verbraucher rollen.

## Good Practice

### JELITTO Transporte, Fürstenwalde

# Höherer Stellenwert für das Controlling im QM-System

Frisches Obst und Gemüse das ganze Jahr über, stets gut gefüllte Fleisch- und Wursttheken und exakte Informationen über die Haltbarkeit – deutsche Verbraucher sind anspruchsvolle Kunden. In der Kette vom Produzenten zum Händler liegt große Verantwortung bei den Transportfirmen. Die gesetzlichen Regelungen für Lebensmitteltransporte sind streng, die Anforderungen großer Lebensmittelhändler verschärfen diese teilweise noch. Trotzdem sind diese Transportaufgaben lukrativ: „Das kann nicht jeder, man braucht Know-how, ein funktionierendes Management und zuverlässige Fahrer“, meint Heiko Jelitto, Prokurist der JELITTO Transporte e. K.

Das Unternehmen in Fürstenwalde (Spree) ist mit seinen 40 Fahrzeugeinheiten deutschlandweit und international im Auftrag renommierter Handelsketten wie EDEKA unterwegs. Dort sind branchentypische Qualitätsmanagementsysteme längst selbstverständlich, nun fordern die Auftraggeber sie auch von ihren Dienstleistern. „Früher reichten Belehrungen für die Fahrer aus. Jetzt übernehmen wir selbst die Qualitätssicherung und müssen dies durch lückenlose Nachweise dokumentieren“, erklärt Heiko Jelitto. „Das bedeutet nicht nur erheblichen Aufwand. Viele Speditionen können es ganz einfach nicht gewährleisten und lassen lieber die Finger von Lebensmitteltransporten.“ Doch in einem umkämpften Markt, den Billiganbieter aus Osteuropa längst aufgemischt haben, bieten gerade solche anspruchsvollen Transportleistungen eine Chance.

#### Nur wenn alle es akzeptieren, funktioniert das QM-System

In den vergangenen Jahren hatte das Unternehmen sich bereits auf viele Nachweis- und Dokumentationspflichten eingestellt. EDEKA gab den Anstoß, das QM-System konsequent auszugestalten und nach dem IFS (International Food Standard) Logistic zertifizieren zu lassen. „Die organisatorischen Festlegungen sind dabei nur die halbe Miete“, sagt der Prokurist. „Alle Mitarbeiter müssen die Abläufe kennen und akzeptieren, damit das System tatsächlich funktioniert.“ Sachkundiger Partner in diesem Prozess war das bayerische Unternehmen Hermann Dietzinger Wirtschaftstraining. Durch ihn kam der Kontakt zum RKW Brandenburg zustande, bei dem sich JELITTO Transporte erfolgreich um die Pro-

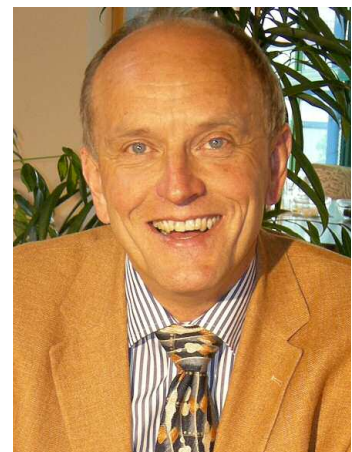


Prokurist Heiko Jelitto

jektteilnahme bewarb. „Die Förderung war für uns ein wichtiges Argument, aber ausschlaggebend war die inhaltliche Qualität“, unterstreicht Heiko Jelitto. „Die Dokumentation nach dem HACCP-Standard ist sehr kompliziert, das hätten wir ohne Expertenhilfe niemals hinbekommen. Und dies dann so aufzubereiten, dass auch die Führungskräfte, Disponenten und Fahrer es umsetzen können, ist eine Kunst!“

#### Effizientes Training durch „Learning by Doing“

Hermann Dietzinger führte die Führungskräfte in Workshops an die Inhalte und Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen heran, erläuterte gesetzliche und branchenspezifische Regelungen. Gemeinsam erfolgten eine Bestandsaufnahme und der Soll-Ist-Vergleich. „Viele Festlegungen und Nachweispflichten waren



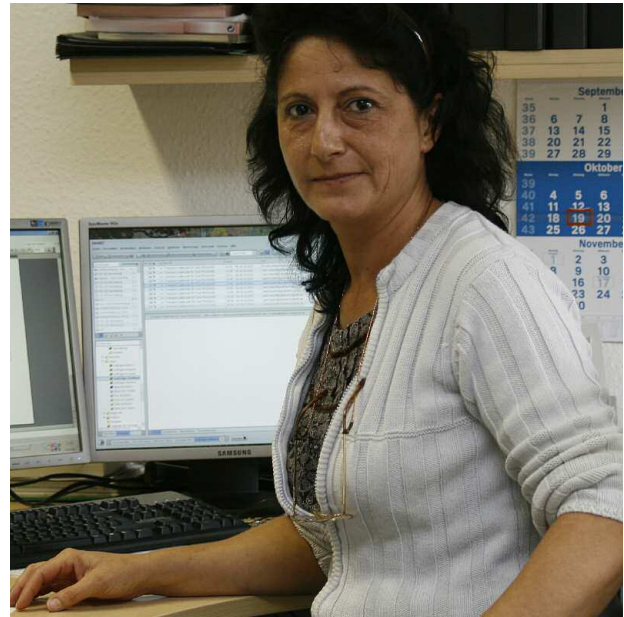
Hermann Dietzinger

im Ansatz bereits vorhanden, darauf konnten wir systematisch aufbauen“, berichtet Hermann Dietzinger. „In Branchen mit hohen Anforderungen an die Produkt- und Dienstleistungssicherheit ist entscheidend, dass jederzeit auf das Wissen von Führungskräften und Mitarbeitern zurückgegriffen werden kann. Die betrieblichen Regelungen wurden deshalb nicht nur bekannt gegeben, sondern mit den Beteiligten intensiv diskutiert und trainiert.“ Learning by Doing – diese Methode erwies sich als sehr nützlich. Die Strukturen sind transparent, sie lassen allerdings auch wenig Ermessensspielraum: Bei der Annahme von Transportgut müssen die Zeiten und Mengen stimmen, die vorgeschriebene Kühlkette darf zu keinem Zeitpunkt unterbrochen werden, Anlieferungen haben punktgenau zu erfolgen. Was in der Autoindustrie einst als Just-in-Time-Produktion begann, gilt längst auch bei den Lebensmittelhändlern: Zeit ist Geld. Lagerkosten werden verringert, Transport und Logistik konsequent optimiert.

Als Qualitätsmanagementbeauftragte sorgt Astrit Baschin für die Umsetzung der Regelungen. Sie hat sich im Lehrgang „Interner Auditor“ des Projektes Fachwissen angeeignet. „Ich habe viel für den Aufbau unseres Systems gelernt“, bestätigt sie. „Das A und O ist die Nachverfolgbarkeit. Bei jedem Lebensmitteltransport müssen wir diese über Jahre sichern, auch wenn das Gemüse längst aufgegessen ist. Dafür haben wir Dokumente und Maßnahmen entwickelt, an die sich auch alle Fahrer halten müssen. Und ich leiste als Controllingverantwortliche Überzeugungsarbeit, auch wenn es manchen mitunter nervt.“

#### Audits als Grundlage für Verbesserungen

Das Controlling hat im neuen QM-System eine weitere Aufwertung erfahren. Regelmäßige Belehrungen, die Unterschrift als Nachweis für übernommene Aufträge und abgelieferte Waren, Ursachenforschung bei Fehlern und Maßnahmen, um solche



Qualitätsbeauftragte Astrit Baschin ist auch Interne Auditorin.

auszuschließen – all das führt bei Fahrern im Alltagsstress nicht immer zu Beliebtheitsrekorden. Auch die Subunternehmer müssen sich daran halten. „Wir sind hartnäckig und setzen uns durch“, ergänzt Heiko Jelitto. „Frau Baschin hat die volle Unterstützung der Geschäftsführung, denn es geht um das Image unserer Firma und die Sicherung der fast 60 Arbeitsplätze.“

Während des Projektes wurden bereits zwei Interne Audits durchgeführt. Hermann Dietzinger begleitete sie, machte auf Schwachpunkte aufmerksam und regte Präzisierungen in Prozessbeschreibungen und Verantwortlichkeiten an. „Er hat immer schon einen Schritt weiter gedacht, das war faszinierend und hat uns motiviert“, lobt Heiko Jelitto.

Letzen Endes erwies sich diese Vorarbeit als Grundlage des Erfolgs bei der späteren Zertifizierung: Auf Anhieb konnte der Prüfer dem Unternehmen ein „sehr erfolgreich bestanden“ bescheinigen. Seither schwört der Prokurist auf Audits. Sie werden inzwischen regelmäßig durchgeführt, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und Mitarbeiter zur bewussten Umsetzung der Qualitätsstandards zu motivieren.



Mit Lebensmitteln unterwegs in Deutschland und Europa.

## GEKO Uckermärkische Fruchthandels-gesellschaft mbH, Templin

# Einheitliche Standards in allen acht Niederlassungen durch-gesetzt

Ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen kostet Zeit und Geld. „Bei großen Ausgaben fragen wir im Kreis der Mitarbeiter immer, wie viele Kisten mit Bananen wir dafür verkaufen müssen“, sagt Dr. Jürgen Streb- low. Der Betriebsleiter der GEKO Uckermärkischen Fruchthandels-gesellschaft GmbH war seit langem ein Verfechter des QM-Systems. „Lebensmittellieferungen unterliegen strikten Rege- lungen und gerade in unserer Branche sehen Kun- den darauf, ob ihre Partnerunternehmen zertifiziert sind“, erklärt er. Seit 2007 besitzt die GEKO das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001:2000 bzw. 2008, hat ein HACCP-System aufgebaut und trägt auch das Bio-Siegel. Das aber gilt nicht als Ruhekiten – eine stetige Weiterentwicklung des Systems und Schulungen der Mitarbeiter sind erforderlich.

### Dezentrale Struktur ist Vorzug und Herausforderung zugleich

Die GEKO wurde 1994 gegründet und ist seitdem durch Übernahme vieler kleiner Betriebe stark ge- wachsen. 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ar- beiten aktuell in den acht Niederlassungen, die ein dichtes Netz zur regionalen Belieferung bilden. Zu den Lieferanten gehört ein Kartoffelschälbetrieb in- nerhalb der eigenen Unternehmensgruppe, der ein-

zige in der gesamten Region. Auch dieser nahm am Projekt teil und ist inzwischen nach der ISO-Norm zertifiziert. „Die dezentrale Organisation ist ideal für unsere Dienstleistung“, so Dr. Streb- low. „Kunden können bis 20 Uhr Ware bestellen und haben diese am nächsten Morgen. Wenn mal eine Kita oder ein Altenheim kurzfristig Mehl, Zucker oder sonstige Le- bensmittel braucht, können wir das durch unsere kurzen Wege sichern.“ In allen Niederlassungen gab es bereits vor der Zertifizierung die notwendige Qualitätssicherung. Der Haken: Sie war im Detail oft unterschiedlich, im Laufe von Jahren in den einzel- nen Betrieben gewachsen und beim Übergang zur GEKO GmbH lediglich angepasst worden. Im Pro- jekt ging es nun darum, ein einheitliches System zu schaffen. In diesem sind gleiche Abläufe nun auch gleich beschrieben, und die Dokumente sind in allen Niederlassungen identisch. „Vor allem aber haben wir durch die Workshops und Schulungen die Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess direkt ein- bezogen“, ergänzt Kerstin Reise, die das Projekt als Trainerin betreute. „Einheitliche Abläufe bedeuten für die meisten Veränderungen. Nur wenn die Kollegen verstehen, dass diese nötig und sinnvoll für das ganze Unternehmen sind, werden sie ihre bisherige Arbeitsweise umstellen.“



Abläufe in der Diskussion: Betriebsleiter Dr. Jürgen Streb- low mit Nicole Dittberner und Kerstin Reise (r.).

Gerade in der dezentralen Struktur mit viel Eigenverantwortung ist dies wichtig. Die Fahrer erhalten abends ihre Aufträge, beladen die Fahrzeuge und liefern in den frühen Morgenstunden Obst, Gemüse, Getränke usw. aus. Körperliche Belastung und Nacharbeit verkraftet nicht jeder. „Wir brauchen die klaren Abläufe auch, um den Fahrern unnötige Hektik zu ersparen“, meint der Betriebsleiter. „Fehler müssen möglichst vermieden werden, es bleibt Zeit zur Überprüfung der Ware. Und ob müde oder nicht – unsere Fahrer sollen ihre Arbeit gern tun und unseren Kunden gegenüber freundlich auftreten. Sie prägen ganz wesentlich unser Image.“

### Vorbereitung auf Generationswechsel

Dr. Streblov denkt dabei auch an die Zukunft. Ein Generationswechsel in der Führung steht in den nächsten Jahren bevor. Der Anteil von Mitarbeitern zwischen 55 und 60 Jahren ist erheblich, Nachwuchs wird gebraucht. Jüngere kehren der Uckermark jedoch den Rücken, weil das Leben im Berliner Raum oder in Westdeutschland mehr Abwechslung bietet. Mit attraktiven Arbeitsbedingungen will GEKO etwas gegen diesen Trend tun, Ordnung und Betriebsklima spielen dabei eine wichtige Rolle.

Den zentralen Punkt im Qualitätsmanagement-System stellen die Regelungen des Hygienemanagements und der Lebensmittelsicherheit dar. GEKO arbeitet nach dem international anerkannten HACCP-Konzept, die hier getroffenen Festlegungen sind ins QM-System integriert.

### Das HACCP-Team arbeitet systematisch

Ein eigens berufenes HACCP-Team trifft sich regelmäßig, um Schwachstellen zu analysieren und Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Drei Niederlassungsleiter, der Betriebsleiter und seine Assistentin Nicole Dittberner gehören ihm an. Nicole Dittberner hat sich im RKW-Lehrgang zur Internen Auditorin qualifiziert und unterstützt die Qualitätsmanagementbeauftragte des Unternehmens. „In unseren regelmäßigen internen Audits stellen wir nicht nur fest, was funktioniert und was verbessert werden sollte“, sagt sie. „Sie sind eine wichtige Möglichkeit, in den Niederlassungen über die Arbeitsabläufe zu sprechen. Auch die Mitarbeiter stellen Fragen, nicht nur wir Auditoren. Die Kommunikation über unsere QM-Ziele ist in Gang



Lieferungen zwischen Oder, Ostsee und Elbe.

gekommen, und mancher Hinweis dient uns dazu, Abläufe zu überprüfen und zu präzisieren.“

### Denken über den eigenen Tellerrand hinweg

„Dieses Feedback aus der Praxis unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, bestätigt auch Kerstin Reise. „Jede Verbesserung ist auch ein Signal an die Niederlassungen, ihre Leiter und die Mitarbeiter finden sich in den Abläufen und bei der Gestaltung der Formblätter wieder.“ Die historisch gewachsenen Unterschiede können so über-



Bei der Konfektionierung der Bestellungen.

wunden werden. Denn jede Niederlassung war zunächst vom eigenen Vorgehen überzeugt und nicht so ohne weiteres für Änderungen zu begeistern. Das HACCP-Team führt die Diskussion über solche Veränderungen, ist allerdings auch in der Schiedsrichterrolle. „Ich habe in der Vergangenheit oft erlebt, dass die Kommunikation der Niederlassungen untereinander nur begrenzt stattfand“, erläutert der Betriebsleiter. „Das ist anders geworden. Wir haben eine stärkere Vernetzung durchgesetzt. Die Kommunikation zwischen Zentrale, Bereichsleitungen und Niederlassungen ist besser geworden.“ Dazu tragen vereinfachte Informationsflüsse bei, die im Zuge des Projektes gestaltet wurden. Einheitliche Formblätter erleichtern Querschnittsbereichen die Bearbeitung, wenn zum Beispiel Meldungen aus den Niederlassungen eingehen.

Darüber hinaus kann sich die Unternehmensleitung einen aktuellen Überblick verschaffen. Jede Checkliste, jedes Formular bedeutet Vereinheitlichung und damit eine Erleichterung. Die Anwendung der Dokumentation wurde in den Schulungen trainiert. Ein messbarer Effekt: Die Fehlerquote ist gesunken. „Wer neu in unser Unternehmen kommt, kann sich innerhalb kurzer Zeit einarbeiten, früher war das mit viel Nachfragen und der berühmten Methode Versuch und Irrtum verbunden“, sagt Dr. Streblov. „Wir haben großes Glück mit dem Projekt und mit unserer Trainerin, die uns schon mehrere Jahre hervorragend unterstützt. Aber ich muss auch zugeben, dass wir ohne die Fördermittel den heutigen Stand nicht erreicht hätten.“

# HACCP – Ein Instrument zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit

Von Kerstin Reise, BGL Beratung Gartenbau Landwirtschaft

Die Anfänge liegen in der amerikanischen Raumfahrt: In den 1960-er Jahren entwickelte die NASA Standards, um Astronauten im Weltraum vor lebensmittelbedingten Erkrankungen zu schützen. Heute ist dies für alle Lebensmittelunternehmer in der EU ein bekanntes Vorgehen. Durch die Hygieneverordnung 852/2004 sind sie verpflichtet, in ihren Unternehmen ein Verfahren einzurichten, durchzuführen und zu unterhalten, das Gefahren analysiert und kritische Punkte in den Prozessen der Lebensmittelproduktion definiert. Dies verbirgt sich hinter HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points.

Anfangs wurde das Verfahren von vielen Betroffenen skeptisch beäugt, doch inzwischen hat es in der täglichen Praxis der Lebensmittelunternehmer längst Einzug gehalten. Die verschiedenen Lebensmittelverbände entwickelten Leitfäden zur Umsetzung der Anforderungen. Die EU-Kommission nahm sich des wichtigen Themas an und veröffentlichte ebenfalls Leitlinien für Lebensmittelunternehmer sowie die zugehörigen Interpretationshilfen. Gleichwohl ist die Umsetzung in den Unternehmen immer wieder mit vielfältigen Aufgaben und neuen Fragen verbunden, die nicht zuletzt wegen der verschiedenen Auslegungsmöglichkeiten und Interpretationen mitunter schwierig zu beantworten sind.

## Alle Bereiche im HACCP-Team vertreten

Unternehmen wird empfohlen, für die Erarbeitung ihres HACCP-Konzeptes eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe zu bilden, in welcher Mitarbeiter aus allen Bereichen der Lebensmittelerzeugung ihres Unternehmens vertreten sind. Auch externe Fachleute können einbezogen werden. Eine Gefahrenanalyse (HACCP-Grundsatz 1) beginnt mit der Beschreibung der Erzeugnisse und der Ermittlung ihres Verwendungszweckes. Danach gilt es, das Herstellungsverfahren exakt zu beschreiben und vor Ort zu überprüfen, gegebenenfalls muss die Beschreibung korrigiert werden. Erst dann ist es möglich, die Gefahren festzustellen, die ausgeschaltet oder mindestens auf ein vertretbares Maß reduziert werden müssen.

Die anschließende Ermittlung kritischer Kontrollpunkte (HACCP-Grundsatz 2) erfolgt in der Regel mit Hilfe eines Entscheidungsbaumes oder Diagrammes. Zu jedem kritischen Kontrollpunkt ist ein Überwachungssystem mit Grenzwerten (HACCP-Grundsätze 3 und 4) festzulegen und umzusetzen.



Kerstin Reise berät Unternehmen der Lebensmittelbranche.

Korrekturmaßnahmen sind festzulegen, die bei Abweichung von den definierten kritischen Grenzwerten sofort ergriffen werden müssen (HACCP-Grundsatz 5). Häufig wiederkehrende Korrekturmaßnahmen sollten dabei Anlass sein, Prozessabläufe zu hinterfragen und verstärkt Vorsorge zu treffen.

## Wirksamkeit regelmäßig überprüfen

Ein HACCP-System muss nach seiner Implementierung im Unternehmen regelmäßig auf sein korrektes Funktionieren überprüft werden (HACCP-Grundsatz 6). Wie das zu erfolgen hat, ist allerdings nicht festgeschrieben, es hängt von den konkreten Unternehmensmerkmalen ab, zum Beispiel Art der Lebensmittel, Umfang der Produktion, Anzahl der Mitarbeiter usw. Wichtig ist hierbei, dass die Überprüfung nicht von Personen durchgeführt wird, die gleichzeitig für Überwachungs- oder Korrekturmaßnahmen zuständig sind. Ändern sich Herstellungsbedingungen, Rohstoffe, Verwendungen durch die Verbraucher oder liegen neue Erkenntnisse zu Risiken vor, sollte das System ebenfalls überprüft werden.

### Lästige Dokumentationspflicht ist unabdingbar

Der HACCP-Grundsatz 7 bereitet vielen Unternehmen die meisten Probleme: Dokumentationen und Aufzeichnungen. Gleichwohl sind diese unabdingbar. Die Herausforderung besteht darin, den Umfang der Dokumentationen und Aufzeichnungen der Art und der Größe des Unternehmens anzupassen. Viel ist nicht immer gut, aber auch zu wenig könnte Zweifel an der Anwendung des HACCP-Systems aufkommen lassen.

Die EU-Kommission beschreibt in ihrem „Leitfaden für die Umsetzung von HACCP-gestützten Verfahren und zur Erleichterung der Umsetzung der HACCP-Grundsätze in bestimmten Lebensmittelunternehmen“ einige Möglichkeiten der flexiblen Anwendung der HACCP-Anforderungen. Grundlegendes Ziel der Umsetzung eines HACCP-Systems ist in jedem Fall die Beherrschung von Gefahren bei Lebensmitteln und die Abwendung von Gefahren für die Verbraucher.

### Vorteil durch Integration in QM-Systeme

In vielen Unternehmen der Lebensmittelbranche ist das HACCP-System in ein Qualitätsmanagement-

system integriert und unterliegt damit im Falle seiner Zertifizierung sogar einer Überprüfung durch externe Spezialisten. Der Gesetzgeber hat eine Zertifizierung von HACCP-Systemen nicht vorgeschrieben. Insbesondere für Unternehmen, die an den Lebensmitteleinzelhandel liefern, ist dies im Rahmen des International Food Standard (IFS) jedoch Voraussetzung für ihre Listung.

### Ständige Weiterbildung ist notwendig

Die Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und den Verbraucherschutz wachsen stetig, und damit erhöhen sich auch die Anforderungen an die Lebensmittelproduzenten und ihre Mitarbeiter. Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen der Fachkräfte zu aktuellem Wissen in der Branche sind ebenso erforderlich wie die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Sie müssen ein Gespür für ermittelte Gefahren und kritische Stufen der Herstellung, Lagerung und des Transportes der erzeugten oder gehandelten Lebensmittel entwickeln, Korrektur- und vorbeugende Maßnahmen umsetzen. Auch Schulungen zu den Dokumentationspflichten sind immer wieder notwendig. Die Schulungsprojekte des RKW helfen den Unternehmen, dieses Erfordernis durch den Einsatz externer Spezialisten und die Förderung der LASA mit vertretbarem finanziellen Aufwand umzusetzen.

## Nutzen Sie die RKW-Unterstützung für Ihr Unternehmen!

Die geförderten Projekte zur Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen für die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen bringen nachweislich hohe Effekte. Experten trainieren und coachen Führungskräfte und Mitarbeiter direkt vor Ort.

Nutzen auch Sie dieses ideale Angebot zur Kompetenzentwicklung! Über Inhalte, Ablauf und Förderbedingungen informieren wir Sie gern.

Kontakt:

**Christine Grothe,**  
Projektleiterin

**Telefon: 0331 967 45 -23**

E-Mail: [christine.grothe@rkw-bb.de](mailto:christine.grothe@rkw-bb.de)



## IMPRESSUM

**RKW Brandenburg GmbH**  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum

V.i.S.d.P.

Zeppelinstraße 136  
14471 Potsdam

HRB: 20316 P  
Amtsgericht Potsdam

Telefon: 0331 96745 -0  
Fax: 0331 900280

Geschäftsführer:  
Dr. Ulrich Hoffmann

E-Mail: [info@rkw-bb.de](mailto:info@rkw-bb.de)  
[www.rkw-bb.de](http://www.rkw-bb.de)