



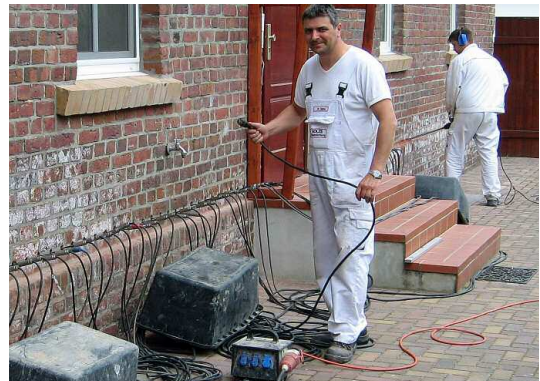
Risikomanagement sichert Erfolg und Arbeitsplätze

RKW-Projekt BORKUM setzt auf die Expertise der Mitarbeiter

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch in vielen kleinen und mittleren Firmen im Land sozusagen über Nacht das Verständnis für Risikomanagement erheblich verstärkt. Dies zeigt sich auch im großen Interesse für das Projekt „Beschäftigungsorientiertes Risikomanagement für KMU und Mitarbeiter – BORKUM“. Allerdings wendet sich BORKUM nicht nur den finanziellen Risiken zu: Fachkräftemangel, Unternehmensnachfolge, IT-Sicherheit, Umweltschutz und weitere Themen stehen auf der Tagesordnung. Beim Aufbau von Managementsystemen, den viele Unternehmen vorantreiben, wird Risikomanagement häufig zu wenig beachtet. Das aber ist dringend geboten, und kann im Zusammenhang mit Qualitäts- oder anderen Managementsystemen auch sehr effizient geschehen.

„In dem Maße, wie Unternehmen ihre Prozesse systematisch ordnen und in Managementsystemen abbilden, ist es unbedingt sinnvoll, auch die Risiken genauer zu identifizieren und Maßnahmen zu treffen“, betont Andreas Lorenz, Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH. „Damit geht eine Tendenz zum Aufbau integrierter Managementsysteme einher.“ Im Projekt BORKUM, das in seiner Neuauflage seit dem 1. Dezember 2010 läuft, werden fortgeschrittene Unternehmen gezielt durch Trainer und Coaches aus dem RKW-Beraternetzwerk b:net unterstützt.

Je nach Entwicklungsstand werden zunächst die wichtigsten Risiken definiert und ein Grundverständnis bei Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür geschaffen. Ziel ist, mit ihnen gemeinsam Regeln zur Risikosteuerung zu vereinbaren. Diese ersten Schritte, bei denen Prozesse exakt beschrieben, Arbeitsanweisungen präzisiert und Dokumentationspflichten trainiert werden, führen in aller Regel zum systematischen Risikomanagement. Mitarbeiter erhalten Einblick in die Unternehmensstrategie, ihnen werden betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Grundlagen von Managementmethoden vermittelt – so können sie ihre Erfahrungen in die Gestaltung und Anwendung des Risikomanagements aktiv einbringen. Die Qualifizierung erfolgt in Workshops und beim persönlichen Coaching. Dabei können die Beteiligten auch ihre Erfahrungen und Vorschläge einbringen, die zur Verbesserung der Unternehmensorganisation genutzt werden. Wie die Projektarbeit konkret verläuft, verdeutlichen einige Praxisbeispiele in diesem News-Letter.



Heizstrecke der Bauabdichtung Golze GmbH.



Fertigung der MMC Retzlaff GmbH & Co. KG



Druckpunkt Birkenwerder GmbH.



Good Practice

Bauabdichtung Golze GmbH, Luckau

„Unser Erfolg ist unsere Werbung“

Als zuverlässiger Partner hat sich die Bauabdichtung Golze GmbH unter Architekten und Bauplanern einen Namen gemacht. Das Luckauer Unternehmen sorgt mit einem innovativen Verfahren für trockene Gebäudefundamente: Durch Bohrungen wird 150 Grad heißes Paraffin in das Mauerwerk eingebracht, nach dem Aushärten bildet es eine Sperre gegen Feuchtigkeit. Bauherren in Berlin, Brandenburg, Sachsen und Thüringen zählen zu den Kunden. „Diesen Erfolg wollen wir auch in Zukunft sichern“, sagt Geschäftsführer Fritz Golze. „Deshalb haben wir uns für externe Unterstützung im RKW-Projekt interessiert.“

Schwierig zu beherrschende Risiken, zum Beispiel bei nicht durchkalkulierten Projekten, und die anstehende Nachfolgeregelung standen im Mittelpunkt. Fritz Golze will seiner Tochter Katja Witte die kaufmännische Verantwortung für die GmbH übergeben, die technische Leitung wird ein weiterer Geschäftsführer übernehmen. „Solch ein Wechsel an der Spitze muss gut vorbereitet sein“, sagt auch Rudolf Korschake, der die Qualifizierung im Projekt BOR-KUM als Trainer begleitete. „Sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden müssen die neuen Verantwortlichen akzeptieren, damit das Firmen-Motto ‚Unser Erfolg ist unsere Werbung‘ auch in Zukunft Bestand hat.“



Katja Witte im Gespräch mit Trainer Rudolf Korschake.

Kritische Bestandsaufnahme

Der Erfolg, so Geschäftsführer Fritz Golze, beruht auf dem Zusammengehörigkeitsgefühl und der Kompetenz aller Mitarbeiter. Innerhalb der Weiterbildung gab es Gruppendiskussionen und Einzelgespräche, in denen die Beteiligten die eigenen Leistungen einer kritischen Bestandsaufnahme unterzogen. „Dabei ging es um drei Aspekte, die natürlich zusammengehören, aber aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters oft isoliert betrachtet werden“, sagt Rudolf Korschake. „Einerseits die techni-



Innovatives Verfahren für trockene Fundamente.



Referenzobjekt in Guben.

schen Abläufe, andererseits die Vertragsleistung gegenüber dem Kunden und drittens die betriebliche Wertschöpfung, also der Ertrag, aus dem alle ihren Lohn erhalten.“ Diese Zusammenhänge sind zwar im Allgemeinen jedem klar, in einer konkreten Situation auf der Baustelle können sie trotzdem schon mal aus dem Blick geraten. Nicht alles lässt sich bei Sanierungsarbeiten voraussehen: Mitunter befinden sich im Mauerwerk zum Beispiel Hohlräume, die verfüllt werden müssen. Je nach dem notwendigen Verfahren kann das zu erhebliche Zeiteinbußen gegenüber dem geplanten Ablauf führen. Dann muss das Projekt überarbeitet werden, die zusätzlichen Leistungen sind zu kalkulieren. Die hier eingesetzten Kapazitäten fehlen an anderer Stelle, das hat Auswirkungen für das gesamte Planungsgefüge. Trotz genauer Voruntersuchungen lassen sich solche Fälle nicht völlig ausschließen. Die Fehlerquote im Unternehmen ist gering, doch Fehler kommen vor. Zur systematischen Fehlervermeidung gehört es, darüber offen zu sprechen und Fehlerquellen zu identifizieren – und auch dieses

Einsparpotenzial zu heben. Im Projekt wurden Verantwortlichkeiten diskutiert und Details der Schnittstellen zwischen der Firmenzentrale und den Baustellen vor Ort exakter geregelt.

Gute Voraussetzungen auch für die Nachfolge

Zu den greifbaren Projektergebnissen gehört, dass die betriebliche Arbeitsordnung, die Festlegungen bis hin zur Arbeitssicherheit und zum Umweltschutz enthält, neu formuliert wurde. „Das wichtigste Ergebnis ist aber das gewachsene Verständnis für unsere Unternehmensziele“, sagt Fritz Golze. Die Geschäftsleitung ist jetzt besser in der Lage, Erfolgsziele, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zeitnah zu beurteilen. Bei der Vorgabe von Leistungszielen für jeden Mitarbeiter will das Unternehmen weiter vorankommen, die Basis für Bonuszahlungen hat sich bereits verbessert. Für die Führung, den Führungsstil, die Gestaltung der Schnittstellen hat das Projekt Impulse gegeben und verbessert damit auch die Voraussetzungen für die Unternehmensnachfolge.

MMC Retzlaff GmbH & Co. KG, Nordwestuckermark

Starkes Wachstum braucht ein praktikables Risikomanagement

In der MMC Retzlaff GmbH & Co. KG fällt dem Besucher ein Bild ins Auge: Die Belegschaft hat sich zum Firmenjubiläum auf dem Betriebsgelände versammelt. 130 Beschäftigte hat das Metallbauunternehmen – 1992 war Arno Retzlaff mit acht Mitarbeitern gestartet. MMC Retzlaff ist ohne Zweifel eine Erfolgsgeschichte in der Uckermark. Inzwischen hat Sohn Daniel das Unternehmen übernommen und setzt auch dessen Unternehmensphilosophie fort. „Erfolg muss man sich verdienen und dabei immer den Blick für die Realitäten bewahren“, sagt der 41-Jährige. „Natürlich sind wir stolz auf das Wachstum. Aber je schneller man wächst und je größer das Unternehmen wird, desto gravierender sind auch die Risiken.“

Ein professionelles Risikomanagement wurde aus Sicht der Geschäftsleitung unabdingbar. Für das Projekt BORKUM entschied man sich, weil es praxisbezogene externe Unterstützung bot und die Mitarbeiter dabei direkt einbezogen werden sollten. Vater und Sohn machen kein Hehl daraus, dass sie sich sehr kritisch ansehen, was ihnen Unternehmensberater anbieten, und das waren über die Jahre schon so einige. Von der RKW-Unterstützung aber sind sie überzeugt: „Das Projekt BORKUM hat unsere Erwartungen erfüllt“, unterstreicht Daniel Retzlaff.



Moderne Balkonkonstruktion an einem Mehrgeschoss.

Eingespielte Abläufe bis auf die Baustelle

Wichtigstes Geschäftsfeld ist der Bau von Balkonkonstruktionen und hinterlüfteten Fassaden mit Stahl und Glaselementen für große Wohngebäude. MMC Retzlaff projiziert und fertigt die Produkte individuell im Auftrag von Wohnungsunternehmen oder privaten Bauherren bundesweit. Sechs Konstrukteure und zwei Maschinenbauingenieure arbeiten in der Entwicklungsabteilung, auch ein Statiker gehört zum Team. Erfahrene Mitarbeiter und eingespielte Abläufe gibt es auch in der modern ausgestatteten Fertigung. Die Baustellen werden „just in time“ beliefert, bis zu 15 Lkws verlassen täglich das Betriebsgelände. Ein Problem ist die ständige Kommunikation, denn Änderungen im Bauablauf haben natürlich Auswirkungen auf die Abläufe – ein wichtiger Ansatzpunkt für das Risikomanagement. „Wir hatten Ende der 90er Jahre einen Anlauf für die ISO-Zertifizierung unternommen“, berichtet der Seniorchef. „Damals wurden Prozesse und Standards definiert, das Ganze aber nicht bis zur Zertifizierung geführt. Es gab keinen Druck von Seiten der Kunden. Aber intern haben wir uns weiter an der Norm orientiert und das war richtig, denn darauf können wir jetzt aufbauen.“

Die Informationsflüsse wurden optimiert

Im RKW-Projekt unterstützen Professor Dr. Klaus Ahrends und Ralf Rebhan von der AS Unternehmensberatung das Unternehmen. Sie erläuterten in Workshops die Grundsätze von Risikomanagement und analysierten gemeinsam mit der Geschäftsführung die Unternehmensrisiken. Zu diesen zählen nicht optimal laufende Informationsflüsse, vor allem zwischen den Bereichen in der Firma und den Baustellen. „Wir haben Strukturpläne erstellt und



Fototermin zum Firmenjubiläum.

Verantwortlichkeiten bestimmt, Schnittstellen beschrieben und geklärt, wer wem welche Information geben muss“, erinnert sich Daniel Retzlaff. „Das geschah nämlich nicht automatisch.“

Probleme offen auf den Tisch gelegt

Bei der Diskussion darüber, wer welche Information benötigt und von wem er sie bekommen muss, wurden auch die vorhandenen Dokumenten mit betrachtet und teilweise präzisiert. Die Projektunterlagen werden nun einheitlich geführt, beim Projektcontroller laufen alle Informationen zusammen.

„Es ist nun mal die Aufgabe der Geschäftsleitung, Lücken aufzudecken und den Anstoß dazu zu geben, diese zu schließen“, meint Daniel Retzlaff. „Wer das nur anweist, wird die Mitarbeiter nicht dafür gewinnen. Wir haben die Dinge im Projekt offen auf den Tisch gelegt und gemeinsam nach Lösungen gesucht, zu denen auch die Führungskräfte und Mitarbeiter beitragen können. In den Schulungen haben sie dafür auch das nötige Wissen erhalten.“ Eine Konsequenz ist die Einführung einer neuen Leitungsfunktion, Oberbauleiter sind künftig für mehrere Bauleiter mit den ihnen jeweils zugeordneten Bauprojekten verantwortlich. Derzeit gibt es einen Oberbauleiter und drei Bauleiter, und diese werden auch bereits in den weiteren Projektverlauf einbezogen.



Blick in die Fertigung des in Parmen (Nordwestuckermark) ansässigen Metallbauunternehmens.

Druckpunkt Birkenwerder GmbH, Birkenwerder

Vorausschauend agieren in einem dynamischen Markt

Digitaltechnik verdrängt zunehmend den klassischen Offsetdruck. In der Druckvorstufen übernehmen Computer früher notwendige Zwischenschritte, neue Maschinen sind leistungsfähiger und kleiner. Der technische Fortschritt geht mit drastischen Veränderungen am Markt einher, Druckereien sind einem unter starken Innovations- und Kostendruck ausgesetzt. „Diesem Trend kann man sich nicht entziehen“, bestätigt Jens Erdmann, Geschäftsführer der Druckpunkt Birkenwerder GmbH. Die Akzidenzdruckerei will im RKW-Projekt BORKUM die Marktrisiken besser beherrschen lernen. Zehn Beschäftigte sind beim Druckpunkt tätig. Das Unternehmen wurde 1994 aus einem Ostberliner Druckhaus heraus gegründet und ist in Birkenwerder im Landkreis Oberhavel, direkt an der Berliner Stadtgrenze ansässig.

EMAS: Umweltschutz als Ausgangspunkt

Dank Großkunden wie der Deutschen Bahn AG oder dem Beuth-Verlag, in dem die Veröffentlichungen des DIN Instituts für Normung erscheinen, ist die Auftragslage seit Jahren stabil. Für den Beuth-Verlag werden zum Beispiel die Einlegeblätter der Lose-Blatt-Sammlungen zu Normen und Standards gedruckt. Für Jens Erdmann ist das nicht nur ein Druckauftrag und bedrucktes Papier: Im Druckpunkt macht man sich auch mit den Inhalten vertraut. „Wir haben ein eigenes Managementsystem aufgebaut und sind seit 1999 nach EMAS zertifiziert“, berichtet er. Der Umweltschutz bildete dabei den Ausgangspunkt für geordnete Prozesse und die Einhaltung von Standards im Managementsystem. Externer Partner ist bereits seit Jahren



Geschäftsführer Jens Erdmann.

Peter Herger von der GUT Unternehmens- und Umweltberatung. Mit seiner Unterstützung wurde das Umweltmanagementsystem weiterentwickelt und die EMAS-Zertifizierungen vorbereitet. Immer wieder sorgte er für die Aktualisierung der Dokumentation. Die Mitarbeiter nahmen an Schulungen zu neuen Aspekten teil, so dass auch die alle drei Jahre fälligen Wiederholungsaudits stets erfolgreich verliefen. „Die Geschäftsführung sieht den Nutzen des Managementsystems und engagiert sich für seine Weiterentwicklung“, bestätigt er. „Das Angebot, sich in dem geförderten Projekt BORKUM konsequent mit den Risiken auseinander zu setzen und Maßnahmen für deren bessere Beherrschung zu treffen, wurde gern aufgegriffen.“

Jede Innovation bedeutet auch Risiken

Denn die Risiken verändern sich – wie der Markt und die Kundenanforderungen. Die neue Gefahrstoffverordnung stellt Anforderungen. Auf den verschärften Wettbewerb durch den Digitaldruck stellt sich Druckpunkt mit Investition in neue Technik ein und bringt auch eigene Produkte auf den Markt. All dies muss in den



Moderne Technik für effiziente Druckprozesse.

Unternehmensprozessen und im Bewusstsein aller Führungskräfte und Mitarbeiter verankert sein. „Jede Innovation bedeutet auch Risiken“, sagt Jens Erdmann. Beim Arbeits- und Umweltschutz sind die Risiken gut definiert und Maßnahmen getroffen. Als eine der ersten Druckereien in der Region hat Druckpunkt den Gefahrstoff Isopropylalkohol durch das weniger umweltbelastende Alcolight ersetzt. Strategisch steht eine teilweise Neuausrichtung auf der Tagesordnung. Die digitale Drucktechnik erfordert erhebliche Investitionsmittel, außerdem soll ein Online-Shop aufgebaut werden. Beides soll den Unternehmenserfolg in den nächsten Jahren sichern. Dass es auch schiefgehen könnte, daran denken Unternehmer nicht so gern. Genau damit setzten sich die drei geschäftsführenden Gesellschafter und ihre sieben Mitarbeiter nun intensiv auseinander. „Größere Investitionen erfolgen erst, wenn wir auch Arbeit dafür haben“, erklärt Jens Erdmann. „Das haben wir in diesem Jahr erreicht und die Mitarbeiter vorausschauend qualifiziert.“

Brandenburg-Kalender für die Region etabliert

Um das Potenzial der Digitaltechnik auszuschöpfen, wurde die gesamte Druckvorstufe auf Computerunterstützung umgestellt und kommt nun ohne Chemie aus. Die Umstellung bedeutet einen Qualitätssprung und enormen Zeitgewinn. Auch der eigene Brandenburg-Kalender soll auf der neuen Technik gedruckt und mit Erfolg vertrieben werden. Nach dem Test, bei dem nur die Hälfte der Auflage



Mit eigenen Kalendern auf dem Markt.

verkauft werden konnte, etabliert sich das Produkt im Handel der Region. Der Außendienst wurde beauftragt, Meinungen der Händler und Kunden einzuholen, wichtige Anregungen wurden berücksichtigt. Die zweite große Baustelle, der Online-Shop, steckt noch in der konzeptionellen Phase. Hier wird intensiv mit dem Trainer und Coach diskutiert, Vor- und Nachteile abgewogen. Die Mitarbeiter wissen, wie sich das Online-Geschäft als zusätzlicher Vertriebsweg in die Unternehmensphilosophie einfügen wird.

Interview

Andreas Lorenz, Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH

Qualifizierung für Risikomanagement bringt schnell spürbare Effekte

Von Unternehmern wird Risikobereitschaft erwartet, natürlich mit Augenmaß. Aber weshalb sollen kleine Firmen neben dem Qualitätsmanagement oder Umweltmanagement nun auch Risikomanagement aufbauen?

Andreas Lorenz: Wer sagt denn, dass sie das neben den bereits bestehenden Managementsystemen tun sollen? Risikomanagement soll vielmehr im Zusammenhang mit diesen etabliert werden, keinesfalls als zusätzliches und womöglich gar isoliertes System.

Weshalb ist Risikomanagement so wichtig?

Andreas Lorenz: Alle Unternehmer gehen mit Risiken um. Rahmenbedingungen können sich schnell ändern, es gibt finanzielle und technische

Risiken, die Gefahr von Naturkatastrophen wie Hochwasser oder Bränden, Umweltrisiken usw. Darauf stellt man sich ein, doch relativ selten werden diese als mögliche Szenarien wirklich bis zur Konsequenz durchdacht und Maßnahmen getroffen. Dieses systematische Herangehen ist in Konzernen selbstverständlich, es kann und sollte auch in kleinen und mittleren Unternehmen angewandt werden.

BORKUM legt dabei ausdrücklich Wert auf die Mitarbeiterbeteiligung. Warum?

Andreas Lorenz: Die Arbeitsplatzsicherung ist Dreh- und Angelpunkt im Projekt BORKUM. Das verstehen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie wissen aus ihrer Arbeit oft sehr viel

genauer, wo Fallstricke im Unternehmensalltag lauern – intern beim Arbeitsschutz oder der Abstimmung verschiedener Bereiche, extern im Verhältnis zu Kunden oder Lieferanten. Dieses Wissen ist für ein funktionierendes Risikomanagement äußerst wertvoll. Und umgekehrt liegt Risikovorsorge im Interesse aller Beschäftigten, denn es geht um ihre Arbeitsplätze.



Andreas Lorenz.

Wie sind die Erfahrungen im Projekt – engagieren sich die Mitarbeiter oder werden die Weiterbildungsveranstaltungen eher als zusätzliche Last angesehen?

Andreas Lorenz: Die Erfahrungen sind sehr positiv, und das sowohl bei den Geschäftsführungen als auch den Mitarbeitern. Die offene Diskussion über Unternehmensziele und damit verbundene Risiken erleben Mitarbeiter auch als Wertschätzung, sie werden ernst genommen, verstehen die Strategie besser und können eigene Erfahrungen einbringen. Das motiviert und fördert auch langfristig die Identifikation mit den Unternehmen.

Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, um sich am RKW-Projekt BORKUM beteiligen zu können?

Andreas Lorenz: Es müssen KMU im Sinne der Förderrichtlinie des Landes Brandenburg sein. 80 Prozent der förderfähigen Kosten werden im Projekt BORKUM durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ersetzt. Das Angebot ist für am Markt etablierte Unternehmen geeignet. Es ist ausdrücklich nicht für Firmen in Notlagen gedacht, sondern soll Krisen möglichst wirksam vorbeugen.

Wer sind die Trainer?

Andreas Lorenz: Das Konzept von BORKUM wurde von einem Entwicklerteam erarbeitet und wird durch Experten weiterentwickelt. Sie arbeiten im RKW-Beraternetzwerk b:net mit. Dieses Beraternetzwerk ist auch der Kompetenzpool, aus dem erfahrene Trainer und Coachs die Unternehmen im Projekt begleiten. Alle sind ausgewiesene Praktiker, die moderne Managementmethoden und -instrumente unter den Bedingungen von KMU vermitteln und gemeinsam mit den Beteiligten ihre Anwendung organisieren.

Wie ist die Resonanz aus der mittelständischen Wirtschaft?

Andreas Lorenz: Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat in vielen kleinen und mittleren Firmen das Verständnis für Risikomanagement erheblich verstärkt. Das Projekt BORKUM wurde bereits zuvor konzipiert, traf jedoch in dieser Situation auf enormes Interesse und dieses hält bis heute unvermindert an. Besonders möchte ich hervorheben, dass BORKUM schnell spürbare Effekte bringen kann – und darauf legen wir auch Wert.

Wie können sich Interessenten um die Teilnahme bewerben?

Andreas Lorenz: Das gegenwärtig laufende Projekt BORKUM endet am 30. November 2011. Im Entwicklerteam werden bereits jetzt Projekterfahrungen diskutiert und für ein neues Projektangebot verallgemeinert. Wir gehen davon aus, dass es auch im nächsten Jahr eine Fortsetzung von BORKUM geben wird. Ich empfehle allen interessierten Unternehmen, schon jetzt Kontakt zur RKW Brandenburg GmbH aufzunehmen, um sich für eine Projektteilnahme beraten zu lassen.

Kontakt

Telefon: 0331 - 9674523
E-Mail: andreas.lorenz@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 www.rkw-bb.de