



RKW

Berlin-
Brandenburg

BORKUM

Beschäftigungsorientiertes
Risikomanagement
für **KMU** und **M**itarbeiter



Risiken erkennen und gemeinsam beherrschen

Das Projekt wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Brandenburg gefördert – Investition in Ihre Zukunft

Inhalt

Seite

Risiken erkennen und beherrschen – eine gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführungen und Mitarbeitern	4
Interview mit Dr.-Ing. Lothar Oppermann, Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH	
BORKUM: Risiken zu Ende denken und gemeinsam wirksame Maßnahmen umsetzen	6
Dr. Karsten Koitz, EuroNorm GmbH	
Grundlagen für den Markenauftritt in aller Welt	8
SOMATEX Medical Technologies GmbH	
Sichere Zukunft für den Uckerkaas	10
Bauernkäserei Wolters GmbH, Uckerland	
Mitarbeiter eingestellt, Risiken vermindert und Kosten gesenkt	12
Andres GmbH, Fürstenwalde	
Neue Norm zum Risikomanagement erlernt und umgesetzt	14
Seramun Diagnostica GmbH, Heidesee	
Effiziente Steuerung von Forschungsprojekten lässt Risiken beherrschbar werden	16
Technologie- und Weiterbildungszentrum an der TH Wildau e.V.	
Lösungsansätze für die Unternehmensnachfolge	18
Nopa Industriearmaturen GmbH, Eisenhüttenstadt	

Risiken erkennen und beherrschen – eine gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführungen und Mitarbeitern

Interview mit Dr. Lothar Oppermann, Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH

Die RKW Brandenburg GmbH bietet seit 1. 1. 2010 für kleine und mittlere Unternehmen die Teilnahme am Projekt „Beschäftigungsorientiertes Risikomanagement für KMU und Mitarbeiter – BORKUM“ an. Dieses wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg innerhalb der Richtlinie zur Kompetenzentwicklung mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Zu Inhalten, Ergebnissen und Aussichten Fragen an Projektleiter Dr. Lothar Oppermann.

Bei BORKUM denkt mancher zunächst an plattdeutschen Strand – was steckt hinter dem Projekt?

Dr. Oppermann: Der Vergleich mit einer schönen Insel in der stürmischen Nordsee ist gar nicht so schlecht, schließlich geht es um das Beherrschen von Unternehmensrisiken in dynamischen Märkten. Über mehrere Jahre hinweg gab es unser Projekt „M2plus – Managementenerfolg für den Mittelstand“. Dieses lief sehr erfolgreich und ergab in der Evaluierung eine ganze Reihe von Erfahrungen und Ideen, die wir aufbereitet und im Nachfolgeangebot BORKUM berücksichtigt haben. Mit dem Schwerpunkt Risikomanagement haben wir ein wichtiges Feld der Unternehmen getroffen.

Inwiefern?

Dr. Oppermann: Alle relevanten Unternehmensprozesse sind letztlich auf die Unternehmenssicherheit ausgerichtet. Werden Risiken nicht erkannt und Maßnahmen zur Vorsorge oder für das „Worst-Case-Szenario“ getroffen, so kann dies die Existenz gefährden.

Aber es geht auch um die Mitarbeiter. Weshalb werden sie ausdrücklich erwähnt?

Dr. Oppermann: Ziel von Risikomanagement ist immer auch die Sicherung der Arbeitsplätze. Im Projekt gehen wir allerdings einen Schritt weiter: Die Mitarbeiter selbst werden in die Maßnahmen des Risikomanagements einbezogen. Eine grundlegende Erfahrung aus allen Managementprojekten des RKW lautet, dass Managementsysteme nur dann ihren beabsichtigten Effekt bringen, wenn sie von allen auch „gelebt“ werden.

Wie geschieht das?

Dr. Oppermann: Die Führungskräfte, Mitarbeite-



Dr.-Ing. Lothar Oppermann.

rinnen und Mitarbeiter erhalten Informationen über Risikomanagement, ein Grundverständnis für die Inhalte und Methoden. Sie sprechen über die Unternehmensstrategie, die Prozesse und die Risiken, die diese Prozesse mehr oder weniger stark stören können. Dies geschieht unter der Moderation und Anleitung von erfahrenen Trainern aus dem RKW-Beraternetzwerk b:net.

Für welche Unternehmen ist das Projektangebot geeignet?

Dr. Oppermann: Es ist geeignet für gestandene Unternehmen, die schon länger am Markt sind und auch einige Höhen und Tiefen kennen gelernt haben. Der Querschnitt geht durch alle Branchen, und das ist auch gewollt. Wohlgermerkt: Das Projekt bietet nicht Abhilfe bei akuten Schwierigkeiten oder zur

Das Projekt

Laufzeit: 1. Januar bis 31. Dezember 2010

Teilnehmer: 22 Unternehmen

121 Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Workshops und Schulungen in die Risikoversorge der Unternehmen einbezogen.

Rettung kranker Unternehmen. Es geht um eine strategische Ausrichtung des Managementsystems, natürlich mit konkreten Schritten und Maßnahmen.

Wie eng sind die Bezüge zu Normen, zum Beispiel zum Qualitätsmanagement?

Dr. Oppermann: Es ist immer hilfreich, auf der Basis bestehender normativer Ansätze das Risikomanagement zu entwickeln. Welche Art von Managementsystem existiert, ist dabei nicht entscheidend, es kann Qualitätsmanagement, Arbeitsschutzmanagement oder ein anderes System sein. Wichtig ist, die Maßnahmen des Risikomanagements in diese Systeme zu integrieren und ganzheitlich weiter zu entwickeln. So hat das Projekt BORKUM in Unternehmen vielfach Impulse zur Gestaltung von integrierten Managementsystemen ausgelöst.

Weshalb ist das so?

Dr. Oppermann: Wer sich mit Risiken beschäftigt, geht an die Prozesse und an die Verhaltensweisen der Menschen im Unternehmen kritisch heran. Die Diskussionen führen zwangsläufig in die Tiefe, das lässt sich nicht mit ein paar Formblättern lösen. Genau diese intensive Kommunikation zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben unsere Trainer und Coaches in den Firmen gefördert und begleitet. Einige Beispiele dafür stellen wir in dieser Broschüre ja vor.

Das Projekt ist am 31. Dezember 2010 beendet. Wie geht es weiter?

Dr. Oppermann: Es gibt eine Fortsetzung: Das RKW hat auf der Basis von BORKUM 1 ein Folgeprojekt für kleine und mittlere Unternehmen ausgearbeitet, die Förderanträge sind gestellt und durch die LASA Brandenburg GmbH bestätigt.

Gibt es neue Inhalte?

Dr. Oppermann: Natürlich haben wir neue Erfahrungen und Wünsche aus Unternehmen berücksichtigt. Die Risikobetrachtung erfolgt ganzheitlich, aber das bedeutet auch, technische, organisatorische und finanzielle Risiken speziell zu bearbeiten und praktische Lösungen anzubieten. Die Integration in Managementsysteme bildet einen weiteren Schwerpunkt. Mit unseren neuen Mitgliedern im Entwickler-Team haben wir auch die Bereiche Controlling und EDV gestärkt. Hier gibt es in vielen Unternehmen Risiken, die besser beherrscht werden müssen.

Wie kann man sich um die Projektteilnahme bewerben?

Dr. Oppermann: Ganz einfach: Die RKW Brandenburg GmbH freut sich über Anfragen und berät gerne. Wir besprechen den Bedarf und Wünsche sowie die Möglichkeiten der Unterstützung – einschließlich der Fördermittel, die bereitgestellt werden. Interessenten können sich an mich oder an meinen Kollegen Andreas Lorenz wenden. Über das Projekt und die Förderbedingungen informieren wir gern.

Kontakt

Kontakt:

Dr. Lothar Oppermann
Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH
Telefon: 0331 – 96745 -15
Mobil: 0172 – 9042428
E-Mail: lothar.oppermann@rkw-bb.de

Andreas Lorenz
Telefon: 0331 – 96745 -15
Mobil: 0177 – 8406280
E-Mail: andreas.lorenz@rkw-bb.de

Das Entwickler-Team:

Das Projekt BORKUM wurde durch ein Entwickler-Team unter der Koordination der RKW Brandenburg GmbH konzipiert und inhaltlich ausgestaltet. Zu ihm gehören:

Dr. Karsten Koitz, EuroNorm GmbH
Hans-Peter Kossa, Kossa & Partner
Rüdiger Dülsen, maTec GmbH
Dirk Rosenbaum, Steuerberater
Jörg Schiele, Unternehmensberatung
Schiele

Als neue Mitglieder verstärken das Team, das auch die Weiterentwicklung und Evaluierung vorantreibt, seit 2010:

Manfred Krause, EuroNorm GmbH
Jürgen Glas, DResearch GmbH

BORKUM: Risiken zu Ende denken und gemeinsam wirksame Maßnahmen umsetzen

Dr. Karsten Koitz, EuroNorm GmbH



Dr. Karsten Koitz

Das Projekt „BORKUM – Beschäftigungsorientiertes Risikomanagement“ wurde auf der Basis langjähriger Erfahrungen in der Kompetenzentwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen konzipiert und umgesetzt. Im Entwicklerteam arbeiten Berater und Trainer aus dem RKW-Beraternetzwerk mit, die über eine genaue Kenntnis der Stärken und des Bedarfs dieser Unternehmen verfügen. Wir haben in den vergangenen zwei, drei Jahren festgestellt, dass sich Risk-Management zu einem erstrangigen Thema auch für kleine und mittlere Unternehmen entwickelte. Das hat einerseits mit der Unternehmensfinanzierung zu tun: Banken und Versicherungen fordern von kleinen und mittleren Unternehmen den Nachweis eines Risk-Managements zum Teil massiv ein und machen ihre Finanzierungszusagen oder die Höhe von Versicherungsprämien davon abhängig. Im Fokus stehen häufig die kaufmännischen Risiken, diese lassen sich mit verschiedenen Ausfall- oder Schadensszenarien recht exakt berechnen.

Zunehmend Bestandteil der Normen

Aber Riskmanagement ist auch zum Kriterium für die allgemeine Bewertung der Solidität von Unternehmen geworden. Es zieht ein in die Normen und Standards und wird zunehmend in Managementsysteme integriert. Prozesssicherheit und ein bewusstes Management der Risiken, die diese gefähr-

den können, wird zum Beispiel durch große Auftraggeber von ihren Zulieferern oder Dienstleistern gefordert. Ihnen geht es weniger um konkrete Maßnahmen, die zur Aufrechterhaltung von Prozessen, zur Sicherung der Infrastruktur oder auch von Daten ergriffen werden. Vielmehr wird eine qualitative Einschätzung zur Prozesssicherheit erwartet. Genau dies fällt den Unternehmen oft schwer – hier zu unterstützten, ist ein wichtiger Projektansatz von BORKUM.

In der Automotivindustrie, bei Medizinprodukten, der Medizintechnik und vielen weiteren Branchen müssen Unternehmen selbst Sicherheitseinschätzungen abgeben. Von den Zulieferern wird der Nachweis gefordert, dass sie die Prozesssicherheit gewährleisten, zum Beispiel durch FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, zu deutsch: Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse). In der globalisierten Welt hat sich inzwischen das Betriebliche Kontinuitätsmanagement (BCM – Business Continuity Management) als höchste Stufe durchgesetzt.

Sorge ja – doch Vorsorge oft halbherzig

Obwohl diese Managementfragen also durchaus bekannt sind, erleben wir in der Projektpraxis, dass Unternehmen zum Teil zum ersten Mal konsequent mit der Vorbereitung auf drastische Störungen konfrontiert sind. Salopp gesagt: Der Chef denkt zwar schon mal mit Sorge daran, dass seine Halle abbrennen könnte. Aber einen wirklichen Plan für diesen Notfall gibt es meist nicht. Oder es wird durchaus über spektakuläre Hackerangriffe auf weltweite Datennetze diskutiert – einen Notfallplan für den Ausfall der eigenen IT-Infrastruktur aber gibt es nicht. Der schlimmste Fall: Der Firmenchef stürzt mit dem Flugzeug ab. Auch auf Ausfälle von Schlüsselpersonen sind Unternehmen selten wirklich vorbereitet.

Nach der Analyse des Ist-Zustandes geht es an die Orientierung auf Schwerpunkte, für die Lösungen dringend gefunden werden müssen. Es sind die Risiken, die existenziell für die Firmen und den Fortbestand ihrer Arbeitsplätze sind. Daher der Begriff „Beschäftigungsorientiertes Risikomanagement“. Ein solcher abgegrenzter Sachverhalt, für den Managementlösungen gefunden und implementiert werden, ist zum Beispiel die IT-Sicherheit. Gegen

den Ausfall der EDV müssen Vorsorgemaßnahmen getroffen, Daten gegen Missbrauch geschützt und vor Totalverlust bewahrt werden.

Keine Entscheidung im „stillen Kämmerlein“

Hier schließt sich ein weiterer Themenkreis an: Die Unternehmenssicherheit generell. Jedes Unternehmen muss diese für seine spezielle Situation definieren, also klären, was Risikomanagement für seine Bedingungen bedeutet. Interessant ist, dass diese wichtige Entscheidung oft im „stillen Kämmerlein“ als einsame Festlegung der Chefs getroffen wird. Das ist zwar verständlich, denn wer spricht schon gerne öffentlich über eigene Schwachstellen. Aber es ist wenig hilfreich, wenn diejenigen, die Risikovorsorge in ihrer täglichen Arbeit tragen sollen, nicht in ihre Gestaltung einbezogen werden. Im Projekt lernen die Unternehmen deshalb auch, wie Mitarbeiter zu Partnern gemacht und für das Anliegen der Risikoverminderung sensibilisiert werden. Dabei sind diese nicht nur passive Anwender von Notfallplänen oder anderen Maßnahmen, die in irgendeiner Schublade schlummern. Vielmehr können ihre Erfahrungen diese in ihrer Wirksamkeit stark verbessern. Beteiligung an diesen sensiblen Prozessen stärkt in der Regel die Identifikation mit dem Unternehmen.

Zeithorizonte von Risiken beachten

Im Projekt schlagen wir deshalb eine Brücke zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitungen. In Workshops wird die Situation gemeinsam analysiert, Risiken werden identifiziert und bewertet. Den Teilnehmern wird dabei das nötige Wissen und auch das Verständnis für Zeithorizonte und Prioritäten vermittelt. Operative Risiken bedeuten akuten Handlungsbedarf: Die Verknappung wichtiger Rohstoffe ist ein Beispiel dafür. Als die Preise krisenbedingt im Keller waren, hätten langfristige Lieferverträge günstig abgeschlossen werden können. Jetzt steigen die Preise und die Mehrzahl der Firmen klagt – weil eben keine Vorsorge getroffen wurde.

Mittelfristige Risiken begleiten Veränderungen im Unternehmen selbst, die Entwicklung der Mitarbeiter etwa. Hier gilt es Lebenszyklen von Produkten zu betrachten, die Ablösung und Erneuerung von Produkten erfordert rechtzeitige Aktivitäten.

Strategische Risiken sind das Schlüsselproblem von Veränderungsprozessen, um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Hier geht es um die Marktzugänge und Wachstum – wie lässt sich eine Marktposition halten, wenn der Markt sich verändert? In welchem Maß muss man sich Marktent-

wicklungen anpassen und wo kann man diese selbst beeinflussen? Was geschieht, wenn Märkte total wegbrechen? All dies lässt sich in Szenarien durchdenken und mit konkreten Angaben für das Unternehmen in seinen Konsequenzen bestimmen. Man muss aber auch den Mut haben, sich diesen dramatischen Fragen zu stellen – und dabei nicht an der Oberfläche stehen bleiben nach dem Motto „So schlimm wird es schon nicht kommen“. Alle Unternehmen, die am Projekt BORKUM teilnehmen, haben diesen Mut aufgebracht, unterstützt durch ihre Trainer und Coaches. Das ermöglichte ihnen, Risiken zu Ende zu denken und Maßnahmen zu ihrer Verringerung systematisch durchzusetzen. Führungskräfte und Mitarbeiter lernten Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Sie leiteten Handlungsfelder ab, um diese Risiken zu steuern, zu minimieren und zu beherrschen. Über diese Stufen eines Lernprozesses wurden Modelle für die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen entwickelt.

BORKUM bewährt sich in der Praxis

Dieses Konzept von BORKUM bewährt sich. Es baut auf das erfolgreiche Kompetenzentwicklungsmodell M2plus auf, das in den vergangenen Jahren in vielen Brandenburger KMU umgesetzt worden ist. Während M2plus das Potenzial der wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen erschließt, wendet sich BORKUM den Risikofaktoren zu. Diese, so zeigte sich, werden häufig noch unterschätzt – und genau das ist ein ernst zu nehmendes Risiko.

BORKUM ist die beste Antwort auf die Gefahr einer schematischen, formalen Umsetzung von Normen und Standards in den QM-Systemen, denn hier geht es ganz unverhüllt um Schwachstellen und spezifische Lösungen für das jeweilige Unternehmen. Aber: Diese dürfen nicht neben dem QM-System stehen, sondern müssen in dieses integriert werden. Das Entwickler-Team und die RKW Brandenburg GmbH als Projektträger werden deshalb als nächste Stufe der konzeptionellen Arbeit ein „Integriertes Risk-Management“ auf den Weg bringen. Dieses Angebot an kleine und mittlere Unternehmen soll bereits im nächsten Jahr für die systematische Kompetenzentwicklung zur Verfügung stehen.

Kontakt

Dr. Karsten Koitz,
koitz@euronorm.de

Grundlagen für den Markenauftritt in aller Welt

SOMATEX Medical Technologies GmbH, Teltow



Geschäftsführer Klaus Lazik mit Messeexponaten.

Die Somatex Medical Technologies GmbH in Teltow ist durch Innovationen bekannt: Instrumente für Diagnostik und Therapie bei Brustkrebs oder Knochenzement zur Stabilisierung von brüchigen Wirbelkörpern zum Beispiel bei Osteoporose haben die Behandlungsmöglichkeiten verbessert, teilweise revolutioniert. Vor kurzem ging der erfolgreiche Test einer optimierten Hohlnadel für die schonendere Blutentnahme zur Leukapherese durch die Presse. Diese Blutwäsche wird angewandt, um Stammzellen aus Knochenmarkblut zu gewinnen – die Stammzellentransplantation ist für Leukämiekranke nach einer fehlgeschlagenen Chemo- oder Strahlentherapie oft die letzte Hoffnung. An der Universitätsklinik Heidelberg wurde die Nadel getestet. „Schwerkranke Patienten erhalten ein hochwertiges Transplantat, bei dem das Abstoßungsrisiko reduziert ist“, heißt es in einer Erklärung der Klinik. „Dem Knochenmarkspender bleibt wegen des schonenderen Eingriffs der stationäre Aufenthalt erspart; davon hat die Klinik einen ökonomischen Vorteil.“

Risiken im Wachstumsprozess

Viele solche Neuheiten haben den guten Ruf von Somatex in der Branche begründet und bilden erhebliches Wachstumspotenzial. „Wir befinden uns in einem Wachstumsprozess und wollen diesen auf

soliden Bahnen nachhaltig vorantreiben“, sagt Klaus Lazik, kaufmännischer Geschäftsführer von Somatex. „Dazu ist es unbedingt notwendig, die möglichen Risiken zu erkennen und zu vermindern.“ Seit langem gibt es eine enge Zusammenarbeit mit der RKW Brandenburg GmbH, die Firmengründer und Sprecher der Geschäftsführung Frank Kniep ausdrücklich lobt. „Wir haben immer wieder in wichtigen Entwicklungsphasen unseres Unternehmens auf das externe Know-how und angebotene Fördermittel zurückgegriffen und waren damit gut beraten“, sagt er. Das Thema Risikomanagement konnte mit dem Projekt BORKUM erstmals ganz systematisch bearbeitet werden. Als Partner innerhalb des RKW-Beraternetzwerkes b:net übernahm Thomas Haupt von der Gesellschaft für Management in Neumarkt die Projektarbeit.

Vermarktung als Schwerpunkt

Den Schwerpunkt bildete die Vermarktung der rund 300 Produkte im Sortiment – damit stand auch der Vertrieb im Blickpunkt. „Wir haben uns zunächst die Frage gestellt, wo unser Vertrieb steht und welche Voraussetzungen unsere Vertriebsmitarbeiter besitzen, um die angestrebten Zuwachsraten zu sichern“, berichtet Klaus Lazik. „Es sind Fachleute. Sie müssen unsere Produkte genau kennen und mit den medizinischen Abläufen bei der Anwendung vertraut sein. Denn ihre Gesprächspartner sind Ärzte, wir verkaufen unsere hochwertigen Instrumente über das Vertrauen in die Qualität – nicht durch aus-



Blick in die Produktion.

gehandelte Preisrabatte.“ Knapp die Hälfte des Umsatzes stammt aus dem Export. Vor allem durch das internationale Geschäft will Somatex weiter wachsen. Derzeit ist das Unternehmen – auch über Partner – in 90 Ländern aktiv. Dafür wurde der Vertrieb ausgebaut, von den 32 Mitarbeitern sind 15 hier tätig. Neue Mitarbeiter wurden eingestellt, die Verantwortung für bestimmte Regionen aufgeteilt.

Was ist die Marke Somatex?

„Natürlich ist der Umsatz ein wichtiger Faktor. Von mindestens ebenso hoher Bedeutung ist es aber auch, die Marke Somatex zu etablieren und moderne, innovative Produkte in den Markt zu bringen“, erklärt Klaus Lazik. Dieses Leitbild spielte in den Workshops der Vertriebsmitarbeiter eine wichtige Rolle. Jeder hat individuelle Stärken und Schwächen. Manche sind vor ihrer Anstellung bei Somatex in anderen Branchen tätig gewesen – doch der Markenauftritt soll möglichst einheitlich und natürlich erfolgreich sein. Den Vertriebsmitarbeitern wurde dazu im Projekt notwendiges Wissen vermittelt, beginnend mit dem Firmenleitbild und der Frage „Was zeichnet Somatex aus Kundensicht aus?“ Die Antwort sind zunächst einmal Schlagworte: Innovationskraft, Leistungsfähigkeit, persönliche Betreuung vor Ort, unkompliziertes Bearbeiten von Reklamationen, Transparenz der Preisbildung usw. In den Schulungen wurden diese am Verhalten der Vertriebsmitarbeiter konkret. Wenn etwa ein Arzt möchte, dass ein Instrument individuell angepasst geliefert wird, mit einem kürzeren Griff zum Beispiel, dann wird geprüft, ob sich dies zu vertretbaren Kosten realisieren lässt. „Wir haben nun einmal flache Hierarchien, damit sind Produktveränderungen prinzipiell möglich – aber rechnen muss es sich“, sagt der kaufmännische Geschäftsführer. „Wichtig ist, den Servicegedanken ständig zu leben.“

Kundenzufriedenheit wird gemessen

Die in Vertriebskreisen verbreitete Auffassung, vor allem über Preisverhandlungen und individuelle Nachlässe zu Vertragsabschlüssen zu gelangen, wurde in den Schulungen für Somatex zu den Akten gelegt. Die Produkte stehen mit Preisangaben auf der Internetseite. Höhere Stückzahlen und längere Lieferzeiten führen zu Preissenkungen, das ist transparent und kann von den Kunden selbst errechnet werden. Die Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich in ihren Verhandlungen auf die Vorteile ihrer Produkte, die medizinischen Indikationen, Qualität und Zuverlässigkeit. Ein Gesprächsleitfaden wurde zur Orientierung erarbeitet – und Gesprächssituationen simuliert. Die Teilnehmer lernen, wie sich Empfehlungen als Türöffner initiieren



In Präzisionsarbeit entstehen die Instrumente.

und nutzen lassen. Als wichtiges Tool ist der Kunden-Feedbackbogen entwickelt worden. Mit ihm sollen Erwartungen und Zufriedenheit möglichst regelmäßig erfasst werden, um auf Anzeichen für Unstimmigkeiten sofort reagieren zu können.

Vertriebsmitarbeiter sind wortgewandte Leute, die auch mit kritischen Kunden oder geplatzen Terminen souverän umgehen können. Das Rollenspiel vor der Kamera und die spätere Auswertung von Gesprächssituationen war ungewohnt, aber eine durchaus positive Erfahrung. Denn es bot die seltene Chance, das eigene Verhalten zu beobachten. Thomas Haupt erwies sich als einfühlsamer, aber genauer Coach, seine Hinweise waren eine konkrete Hilfe. „Das Feedback der Kollegen ist durch die Bank positiv“, betont Klaus Lazik. „Wir wollen Marktanteile gewinnen. Das Risiko, durch Mitbewerber ausgestochen zu werden, können wir nur beherrschen, wenn unsere Top-Produkte durch Top-Mitarbeiter vertreten werden. Dafür haben sich die Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb im Projekt mit Erfolg fit gemacht.“

Das Unternehmen

SOMATEX Medical Technologies GmbH

Rheinstraße 7d

14513 Teltow

www.somatex.com

Sichere Zukunft für den Uckerkaas

Bauernkäserei Wolters GmbH, Uckerland

Pieter Wolters ist Holländer. Anfang der 90er Jahre kam er in die Uckermark und wurde heimisch. In Bandelow bei Prenzlau, kurz vor der Landesgrenze zu Mecklenburg-Vorpommern, baute er mit seiner Familie den Milchviehbetrieb und die Bauernkäserei auf. Der „Uckerkaas“ in vielen Variationen ist inzwischen bekannt bis nach Berlin und Potsdam. Mit holländischem Know-how und Experimentierfreude hat Pieter Wolters typisch uckermärkische Produkte entwickelt – Zusätze wie Bockshornklee kann er sich in den Niederlanden schwer vorstellen, doch hierzulande finden sie viele Freunde. Immer wieder hat der umtriebige Landwirt neue Produkte auf den Markt gebracht und sich gegen eine teilweise sehr viel größere Konkurrenz behauptet. Das Franchise-Modell „Q-Regio“ zur Vermarktung regionaler Produkte wurde durch ihn entwickelt, mit Partnern setzt er es erfolgreich um. Verkaufsstäden gibt es in Prenzlau, Templin, Schwedt, aber auch in Berlin und Potsdam. Vor Risiken hat Pieter Wolters keine Angst, sondern verfolgt mit Geschick und Beharrlichkeit seine Ziele. „Aber wenn man älter wird, denkt man anders an die Zukunft“, sagt er. „Die Nachfolge muss geregelt sein, und ich möchte das Unternehmen so übergeben, dass es problemlos weitergeführt werden kann.“ Mit seinem Berater Ralf Rebhan von der A+S Unternehmensberatung hatte er darüber gesprochen. Das Projekt BOR-KUM kam hier wie gerufen, es bot die Chance, Risiken zu identifizieren und zu vermindern, und die rund 35 Arbeitsplätze im Milchviehbetrieb und der Bauernkäserei zu sichern. „Es ist gut, wenn jemand von außen auf die Unternehmensprozesse und die



Pieter Wolters.

Zahlen sieht“, sagt Wolters. „Aber wenn es heißt, wir machen eine Versammlung und reden über die Ökonomie, dann denken die Mitarbeiter natürlich zuerst an Entlassungen. Ralf Rebhan hat eine gute Art, diese Ängste zu nehmen und die Mitarbeiter für eine Diskussion über Rentabilität und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuschließen.“

Rentabilität der Geschäftsbereiche

Einen zentralen Punkt im Projekt bildete die Abgrenzung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche. Der Milchviehbetrieb mit 550 Milchkühen plus Jungvieh liefert täglich rund 12.000 Liter Milch. Ein Viertel wird in der eigenen Bauernkäserei verarbeitet, die Wolters als Reaktion auf den Verfall der Milchpreise Ende der 90er aufgebaut hat. Die Käserei selbst muss rentabel arbeiten. Dies soll künftig auch im Controlling möglichst aktuell nachvollziehbar sein und damit gezielt beeinflusst werden können. Die Marktschwankungen zwangen in den vergangenen Jahren immer wieder, zwischen den Bereichen einen finanziellen Ausgleich herzustellen. Wenn die Käserei nicht so gut lief, kam das Geld aus dem Milchviehbetrieb und umgekehrt. Das wird in Zukunft nicht mehr so unkompliziert gehen, da der Familienbetrieb umstrukturiert werden muss. Pieter Wolters Schwiegertochter möchte einmal die Käserei übernehmen, der Milchviehbetrieb wird dann getrennt geführt. Auch die Aktivitäten im Handel sollen in einer eigenen GmbH stattfinden. Die Käserei muss auf gesunden Füßen stehen – mit dieser Vorgabe startete die Projektarbeit. „Unser Trainer



Auf der Grünen Woche in Berlin.



Nicht einfach Käse: Der Uckerkaas in vielen Varianten hat sich zu einem Markenzeichen der Region entwickelt.

hat mit allen Mitarbeitern gesprochen, in der Gruppe und mit jedem einzeln“, berichtet Pieter Wolters. „Alle wurden gebeten, die Probleme, die sie für besonders wichtig halten, aufzuschreiben.“ Heraus kamen Punkte, die bei der Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems bereits eine Rolle gespielt hatten, jetzt aber unter neuem Blickwinkel wieder diskutiert werden mussten: Zuständigkeiten klar definieren, Abläufe und Schnittstellen präzisieren, Verantwortung konsequenter verteilen. „Wir haben unser QM-System noch einmal neu aufgesetzt, um diese Dinge zu klären“, sagt Pieter Wolters.

Zertifiziertes QM-System

Die Bauernkäserei ist zertifiziert nach dem International Food Standard (IFS), und das steht nicht nur auf dem Papier, sondern wird gelebt, wie er versichert. Ihn bewegte die Sorge, dass sich die Strukturänderungen negativ auf die seit Jahren hohe Motivation der Mitarbeiter auswirken könnten. „Meine Schwiegertochter arbeitet seit Jahren mit, sie hat Erfahrung. Aber es ist doch etwas anderes, wenn man selbst Chefin ist, man braucht die Akzeptanz und muss sich durchsetzen.“ Die Diskussionen im Projekt boten auch Andrea Wolters die Möglichkeit, ihre Kenntnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge zu vertiefen. Gleichzeitig konnte sie ihre eigenen Vorstellungen von der künftigen Arbeitsweise deutlich machen, ihre Kompetenz nachweisen – sich Respekt erarbeiten, wie es der Schwiegervater formuliert. Wenn der Käse nicht genug Gewinn abwirft, muss man sich einen Kopf machen, sagt er. Der Milchbauer tut das ständig. Frischkäse mit verschiedenen Geschmacksrichtungen ergänzen das traditionelle Käsesortiment. Demnächst wird es gesunde Molke Drinks aus Bandelow geben, die ge-

meinsam mit dem Ufi-Tec Institut für Membrantechnologie in Oranienburg entwickelt worden sind. Auf der Grünen Woche 2011 in Berlin sollen sie vorgestellt werden.

Neue Produkte und das Gesamtkonzept

Die neuen Produkte müssen in die Produktionsabläufe der Käserei integriert werden. Ihre Qualitätsanforderungen werden ebenso gesichert wie beim bisherigen Sortiment. Dabei geht es auch um die Rentabilität, die Preise müssen sich an der Kaufkraft der Kunden orientieren. Und das ist nicht nur eine Frage der Löhne, sondern auch des Gesamtkonzepts. „Wir haben Erfahrung und wissen, wie es geht“, sagt Pieter Wolters verschmitzt. In Nordbrandenburg und dem angrenzenden Mecklenburg-Vorpommern gibt es Produkte der Bauernkäserei inzwischen in vielen kleinen Läden zu kaufen. Es sind vor allem Ältere, die hier einkaufen, während in Berlin und Potsdam eine junge, gut verdienende Kundschaft zu den gentechnikfreien Produkten greift. Verkaufsaktionen organisiert die Bauernkäserei mit dem Handelsverbund Q-Regio in der Großstadt ebenso wie auf dem Lande, es funktioniert und festigt die Kundenbindung. Auch darüber wurde im Projekt gesprochen, Vorgaben definiert und das Controlling von Aufwand und Ergebnis verbessert.

Das Unternehmen

Bauernkäserei Wolters GmbH

Bandelow 50/81
17337 Uckerland

www.uckerkaas.de

Mitarbeiter eingestellt, Risiken vermindert und Kosten gesenkt

Andres GmbH, Fürstenwalde



In der Werkstatt: Gabelstapler und Gabelhubwagen werden repariert. Auch Verkauf und Vermietung gehören zu den Geschäftsfeldern.

„Wir wollten Abläufe optimieren und Kosten sparen – und diese Erwartung hat sich erfüllt!“ Ingrid Andres, Geschäftsführerin der Andres GmbH, ist zufrieden mit den Effekten, die das Projekt BORKUM gebracht hat. Dabei müsste sie eigentlich etwas ganz anderes sagen: Im Ergebnis des Projektes sind neue Stellen geschaffen worden, Mitarbeiter wurden eingestellt. Doch dies war eine Voraussetzung für Einsparungen und steht in einem angemessenen Verhältnis zu ihnen. Das Fürstenwalder Unternehmen verkauft, vermietet und repariert Gabelstapler und Gabelhubwagen. 2008 bewarb es sich um die Qualitätsauszeichnung Berlin-Brandenburg, die Bewerbung wurde zu einem intensiven Selbst-Check. Unterstützt durch die EuroNorm GmbH wurden Prozesse beschrieben und Qualitätsinstrumente dargestellt. „Dabei war uns klar, dass es auch Dinge gibt, die noch nicht optimal geregelt sind“, berichtet die Geschäftsführerin. „Es gibt Risiken, die in der täglichen Arbeit kaum zu spüren sind – solange der Ernstfall nicht eintritt. Aber gerade damit muss man sich beschäftigen, um vor unliebsamen Überraschungen sicher zu sein.“

RKW-Projekt passte ideal

Allerdings stellte sich auch eine Herausforderung – die Kosten für Kompetenzentwicklung und Training sind erheblich. „Es fällt kleinen Unternehmen generell schwer, Innovationen in Prozesse zu bezahlen“, bekräftigt Ingrid Andres. „Bei der RKW Branden-

burg gab es das genau auf unseren aktuellen Bedarf zugeschnittene Förderprojekt, da haben wir natürlich zugegriffen.“

Manfred Krause übernahm als Trainer und Coach im RKW-Auftrag die Unterstützung. „Wir haben uns auf die Leistungsprozesse konzentriert, hier liegen die größten Risiken“, erklärt er. Verkauf, Vermietung und Service bergen finanzielle Risiken, die bei veränderter Marktlage schnell spürbar werden. Eine enge Kundenbindung ist wichtig, zufriedene Kunden sind die wichtigste Risikovorsorge. „Kunde ruft an, wir fahren hin und bringen ihm einen Gabelstapler oder reparieren seine Technik“, erklärt Ingrid Andres. „Wir sind zwar allein am Standort, aber der Wettbewerb findet überall statt. Durch das Internet können sich Kunden flexible Dienstleister von fern und nah aussuchen. Wir müssen dafür sorgen, dass sie uns den Vorzug geben und zu uns stehen.“

Gemeinsam Kosten analysiert

In Workshops diskutierte Manfred Krause mit Führungskräften und Mitarbeitern darüber, wie dies am Besten gesichert werden kann. Klare Zuständigkeiten, effiziente Einsatzplanung und einheitliches, kundenfreundliches Auftreten bei den Auftraggebern vor Ort schälten sich hier als Schwerpunkte heraus. Die Kosten werden bei der Einsatzplanung ganz wesentlich beeinflusst: Etliche Kilometer legen die Monteure an einem Arbeitstag zurück. Je bes-

ser die Aufträge koordiniert werden können, desto variabler kann das Unternehmen auftreten. Das leuchtet jedem ein – ließ sich in der vorhandenen Struktur aber nicht immer gewährleisten. Ein Mitarbeiter war zugleich für den Kundendienst und den Service verantwortlich, ihm fehlte schlicht die Zeit für eine ausgeklügelte Einsatzplanung. Kundenanfragen und Angebote waren zu bearbeiten sowie erledigte Aufträge zur Rechnungslegung zu übergeben. Das Risiko von Fehlern lag in der Luft, Termine konnten mitunter nicht eingehalten werden, Leistungen mussten unter Zeitdruck erfolgen. Mit ständigem Mehraufwand sorgte der verantwortliche Mitarbeiter dafür, dass trotzdem alles weitgehend klappte – eine optimale Lösung war es jedoch nicht. Jetzt ist die Verantwortung geteilt. René Paar leitet den Kundendienst und kann sich voll auf die Wünsche der Kunden konzentrieren. Werkstatt-

notwendigen Dokumente nutzen, war der Moment für die Zertifizierung gekommen“, sagt sie. Diese Ausgestaltung und tägliche Anwendung des Qualitätsmanagementsystems ist im Projekt zur Sache aller geworden. Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich nicht nur damit vertraut gemacht, sondern um einzelne Bestandteile des Systems in intensiven Diskussionen gerungen. Ganz neu war es für die meisten nicht: Zu den Kunden der Fürstenwalder, die ihre Gabelstapler oder sonstige Flurförderzeuge warten und reparieren lassen, gehören Firmen, die eigene Qualitätsmanagementsysteme besitzen. Auf deren Anforderungen müssen sich auch die externen Dienstleister einstellen und dies gegenüber ihren Auftraggebern dokumentieren. Die Festlegungen im QM-System geben auch den eigenen Mitarbeitern Sicherheit – für die Arbeit eine wichtige Grundlage.



Geschäftsführerin Ingrid Andres im Gespräch mit Trainer Manfred Krause.

meister Ralf Jacob koordiniert die Arbeit der elf Monteure. Beide arbeiten eng zusammen, was durch das gemeinsame Büro unterstützt wird.

Systematisches Kunden-Feedback

René Paar kann sich jetzt auch um die Kundenzufriedenheit kümmern. Er ruft nochmals an, wenn Aufträge erledigt sind, das systematische Feedback soll Hinweise auf Verbesserungspotenziale bringen. „Für uns ist das sehr wichtig“, unterstreicht Ingrid Andres. „Nicht nur für die Kundenbindung – wir stoßen auch auf Reibungspunkte, die immer auch interne Kosten sind, und können weiter optimieren.“ Im Jahr 2010 ist das Qualitätsmanagementsystem der Andres GmbH nach der DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert worden. Es gab keine Forderung von Kunden, aber gegenüber großen Auftraggebern wollte Ingrid Andres mit diesem Qualitätsnachweis gerne ein Signal senden. „In dem Moment, wo wir sowieso unsere Prozesse geregelt haben und die

„Wir sind als kleines Unternehmen in vielen Bereichen tätig“, meint die Geschäftsführerin. „Das reicht bis zum Reifendienst mit mobiler Reifenpresse und unserem Hydraulik-Sofort-Dienst. Bei Kauf oder Leasing kümmern wir uns um die Finanzierung, auch die Ausbildung zum Gabelstapler-Fahrer gehört zu unseren Leistungen. Dieses Spektrum lässt sich nur mit einem guten Managementsystem beherrschen, und dazu hat das Projekt beigetragen.“

Das Unternehmen

Andres GmbH

Gewerbeparkring 15
15517 Fürstenwalde

www.andres-gabelstapler.de

Neue Norm zum Risikomanagement erlernt und umgesetzt

Seramun Diagnostica GmbH, Heidensee (Wolzig)

Produkte für die Diagnose von Virus- oder Bakterieninfektionen und Autoimmunerkrankungen werden von der Seramun Diagnostica GmbH hergestellt: Test-Kits, mit denen Patienten auf Borreliose, Rheuma oder den verbreiteten Magenkeim *Helicobacter pylori* getestet werden. „Wir sind Partner für Peptidsynthese, Proteinreinigung und -markierung, Antikörperherstellung, Auftragsforschung und In-vitro Diagnostica“, berichtet Jeanette Rassmann, die Verantwortliche für das Qualitätsmanagement. Seit Jahren arbeitet das Unternehmen mit der RKW Brandenburg GmbH zusammen. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008 und das stetige Wachstum auf derzeit 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden durch mehrere geförderte Projekte unterstützt. Die Seramun zählt zu den Profil bestimmenden innovativen Firmen im Land Brandenburg, 2010 wurde sie mit dem Großen Preis des Mittelstands ausgezeichnet. Den Anlass für die Teilnahme am Projekt BORKUM gaben neue Anforderungen an das Risikomanagement nach der neuen Norm DIN EN ISO 14971, die durch den Hersteller von Produkten zur In-vitro-Diagnostik zu erfüllen sind. Sie gilt nicht nur für die Europäische Union, sondern weltweit, zum Beispiel auch für den USA-Markt.

Mitverantwortung für Anwenderfehler

„Risikomanagement ist zwingende Voraussetzung für die Produktion von In-vitro-Diagnostika (IvD),

natürlich haben wir dies immer erfüllt“, erklärt Jeanette Rassmann. „Die neue Norm geht jedoch sehr viel weiter. Sie umfasst nicht nur Analyse, Bewertung und Beherrschung des Risikos durch ein Maßnahmenmanagement, sondern auch die Neubewertung nachdem Maßnahmen durchgeführt worden sind. Das geht bis zur Marktbeobachtung nach der Auslieferung des Produktes und der Verantwortung für Risiken, die durch Fehler in der Anwendung eintreten können.“ Diese sehr weit gehende Berücksichtigung möglicher Risiken ließ sich nicht einfach mit ein paar Ergänzungen des vorhandenen Risk-Managements gewährleisten.

Schwerwiegend – oder nicht?

Unterstützung leistete im Projekt die EuroNorm GmbH im RKW-Auftrag. Manfred Krause brachte seine Erfahrungen mit Managementsystemen im Bereich der Medizinprodukte ein. „Es kommt auf eine sehr genaue, detaillierte Beschreibung der Abläufe bei der Diagnostik an“, erklärt er. „Diagnostik ist immer Teil der Diagnose, die letztlich der Arzt stellt. Die Zusammenhänge müssen erkannt und bei der Klassifizierung beachtet werden.“ Tests dürfen laut Anweisung des Herstellers nur durch Fachkräfte ausgeführt werden. Sind damit schwerwiegende Risiken wie eine Nichteinhaltung der Inkubationszeit ausgeschlossen? „Wenn ein Test zum Beispiel statt geforderter 45 Minuten schon nach nur 30 Minuten Entwicklungszeit ausgewertet wird, ist das schwerwiegend“, bestätigt



Laborarbeit: Hier entstehen Test-Kits für die In-vitro-Diagnostik verschiedener Erkrankungen.



Entwicklerteam: Rolf Saack, Dr. Ulf Rassmann und Sebastian Schulz aus der Substratentwicklung/Produktion.

Jeanette Rassmann. „Von einer Fachkraft muss man aber erwarten, dass sie sich an die geforderten Zeiten hält – also kann das Risiko als nicht schwerwiegend eingeschätzt werden.“ Eine Vielzahl solcher Abläufe und möglicher Fehler mussten betrachtet und bewertet werden. Diese Bewertung erweist sich meist als Spannungsfeld, in dem die Verantwortung zwischen Hersteller und Anwender zu klären ist – rechtsfest, wie Juristen sagen. Denn nicht nur in den USA sind Anwälte mit Schadenersatzklagen wegen auftretender Schäden schnell bei der Hand. Alle Anweisungen, die der Hersteller für den sachgemäßen Einsatz seiner Produkte für erforderlich hält, müssen in der Gebrauchsanleitung enthalten sein.

Auch die „Grauzone“ muss definiert sein

„Bei uns ist eine sehr exakte Arbeitsweise selbstverständlich, doch für die Anforderungen der neuen Norm wurden die Kolleginnen und Kollegen zusätzlich sensibilisiert“, sagt die Qualitätsmanagerin. Gebrauchsanleitungen wurden überprüft und überarbeitet, dabei auch Standards für Ergebnisse aus Herstellersicht formuliert. Denn Tests liefern nicht immer eindeutig das Ergebnis „Infektion liegt vor“ oder „liegt nicht vor“. Es gibt eine meist enge Grauzone, einen Grenzbereich, der weitere Tests erforderlich macht. Auch dieser Grenzbereich muss definiert sein, um Fehldiagnosen zu verhindern.

Risiken lassen sich nie völlig ausschließen. „Aber wenn eines eintritt, müssen Maßnahmenpläne greifen, die ordentlich abgearbeitet werden“, unterstreicht Manfred Krause. Auch wenn sich bei Be-

anstandungen zu über 95 Prozent Anwendungsfehler als Ursache nachweisen lassen, müssen für diese sogenannten „klärungsbedürftigen Sachverhalte“ eindeutige und transparente Standards gelten. Für ein In-vitro-Diagnostika herstellendes Unternehmen, nicht nur für die Seramun, ist dies eine existenzielle Frage. Hier geht es um die Arbeitsplätze – das beschäftigungsorientierte Risikomanagement ist unerlässlich. Dass Risiken in anderen Branchen oft lieber ausgeblendet als bewusst geregelt werden“, ist für die Seramun nicht vorstellbar. „Im Überwachungsaudit hakt der Prüfer immer wieder beim Risikomanagement nach“, diese Erfahrung macht Jeanette Rassmann. Als ausgebildete Interne Auditorin führt sie regelmäßig diese Audits in den Bereichen der Seramun durch, um Schwachstellen aufzudecken und durch noch präzisere Regelungen zu beseitigen. Die Verantwortlichen für die jeweiligen Produktlinien werden dabei einbezogen. „Wir sind nach wie vor dran an diesem Prozess“, sagt Jeanette Rassmann. „Im Projekt konnten wir uns um die großen Einheiten kümmern, jetzt wenden wir die Risikobewertung auch in den kleineren Bereichen an und legen Maßnahmen fest. Das Projekt BORKUM ist ein sehr gutes Angebot, das uns vorangebracht hat.“

Das Unternehmen

Seramun Diagnostica GmbH

Spreenhagener Str. 1
15754 Heideseen (Wolzig)

www.seramun.com

Effiziente Steuerung von Forschungsprojekten lässt Risiken beherrschbar werden

Technologie- und Weiterbildungszentrum an der TH Wildau e.V.



Geschäftsführerin Annette Kahe und Harald Zalejski.

Die Technische Hochschule Wildau besitzt einen hervorragenden Ruf in der Forschung und der Lehre, vor allem in den Ingenieurwissenschaften. Das hier vorhandene Know-how kann und soll auch direkt in Unternehmen genutzt werden. Dies liegt sowohl im Interesse der Wirtschaft als auch der Hochschule, die ihre Finanzausstattung auf diese Weise verbessert. Um dies möglichst effizient und systematisch zu organisieren, wurde der Technologie- und Weiterbildungszentrum e. V. gegründet. „Der Verein versteht sich als Mittler zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft, Kommunen sowie der Öffentlichkeit“, erklärt Geschäftsführerin Annette Kahe. „Wir organisieren den Technologietransfer und bieten verschiedene Formen der Weiterbildung an.“ In dem gemeinnützigen Verein wirken 20 Professoren der TH Wildau mit, gelenkt werden die Geschicke von einem hochkarätig besetzten Vorstand. Den Vorstandsvorsitz hat Prof. Dr. Heinz Kroske inne, der Präsident der Hochschule, Prof. Dr. Laszlo Ungvári, ist einer der Stellvertreter.

Risiken bei jeder Forschung

Hochschullehrer haben unter dem Dach des Vereins die Möglichkeit, Institute zu gründen und in Projekten Forschungsaufträge für Praxispartner auszuführen oder Dienstleistungen zu erbringen. Hierzu werden nach Bedarf Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter eingestellt sowie Studenten einbezogen. Mit den Projekten soll Geld verdient werden. Aber es gilt auch: „Forschung ist immer mit Risiken verbunden, sonst wäre es keine Forschung.“ So bringt es Harald Zalejski, der Schatzmeister des TWZ e.V., auf den Punkt. Forschungsergebnisse können prinzipiell auch negativ ausfallen, geplante Zeiten sich verschieben. Auch die Rahmenbedingungen bei den Auftraggebern können sich ändern – zum Beispiel Aufträge storniert werden. Der schlimmste Fall wäre eine Insolvenz. Diese Risiken, die mit finanziellen Verlusten und Imageschäden einhergehen würden, galt es im Projekt BORKUM systematisch zu identifizieren und Vorsorgemaßnahmen zu treffen.

Unter dem Dach des TWZ sind mittlerweile 20 Institute tätig. Ein derzeit laufendes Forschungsvorhaben ist die „Untersuchung des Langzeitverhaltens von weichballistischen Schutzgeweben (Aramid)“, einfacher ausgedrückt: Wie ändert sich die Schutzwirkung solcher Gewebe mit zunehmendem Alter. Prof. Dr. Michael Hendrix, Leiter des Institutes für Homeland Security, hat diese Studie in Kooperation mit der brandenburgischen Polizei übernommen. Die Ergebnisse sollen gesicherte Erkenntnisse bringen, wann Aramide ihre Schutzfunktion signifikant einbüßen. Neue Anwendungen für Wasserstoff-Brennstoffzellen, Wohnung der Zukunft,

Energieeffizienz und viele weitere Themen wurden bereits in Instituten des TWZ bearbeitet.

Zusammenhalt von Individualisten

„Zwanzig Professoren arbeiten als Leiter von Instituten im TWZ mit“, erklärt Annette Kahe. „Alle sind ausgeprägt kreative Forscher, die sich nicht gerne in formale Abläufe pressen lassen. Doch geregelte Prozesse sind unbedingt nötig – die intensive Diskussion darüber unter externer Anleitung hat das Verständnis vertieft.“ Forderungen, Checklisten, Nachweise und sonstigen Dokumente sind aus dieser Perspektive überarbeitet und präzisiert worden. Änderungen und zusätzliche Dokumentationspflichten werden nun gewissermaßen als eigene Idee akzeptiert, zugleich hat sich die Kommunikation verbessert. Die Informationsflüsse sind mitunter kompliziert. Das Kernteam aus Geschäftsführerin An-



Forschungsarbeit im Labor.

nette Kahe, dem Qualitätsmanagementbeauftragten Markus Vossel und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steuert die Arbeit im TWZ. Es ist für die Akquisition von Projekten und deren planmäßige Abwicklung verantwortlich. Auch der Bereich Weiterbildung wird betreut.

Image der Hochschule im Blick

„Die Leistungsprozesse werden in Nebentätigkeit durchgeführt, Arbeitsverhältnisse sind projektbezogen befristet – und trotzdem müssen die Ziele und Termine hundertprozentig eingehalten werden“, so skizziert Harald Zalejski die Situation. „Wenn sich Abweichungen andeuten, brauchen wir frühzeitig Informationen. Durch Zwischenberichte zu bestimmten Projektständen ist auch das TWZ-Kern-

team im Bilde. Die Projektleiter stehen hier in der Pflicht. Deuten sich Probleme an, so kann nachgefragt und Unterstützung angeboten werden. „Zeitverzug oder andere Schwierigkeiten in der Projektentwicklung bedeuten für uns finanzielle Risiken“, sagt der Schatzmeister. „Wenn Rechnungen bereits gestellt, aber noch nicht alle Leistungen erbracht worden sind, könnte das Rückzahlungsforderungen bedeuten. So etwas muss rechtzeitig erkannt und richtig reagiert werden. Geschieht das nicht, würde unsere Reputation darunter leiden, das Image des betroffenen Instituts und der gesamten Hochschule bei unseren Partnern in der Wirtschaft und der Öffentlichkeit. Diese Risiken müssen wir ausschließen.“ Die Projektabläufe sind klar geregelt, das Verständnis für Formblätter und Checklisten konnte in den Schulungen vertieft werden. Hinweise aus den Projekten werden für mögliche Verbesserungen erfasst und umgesetzt.

Fehlentscheidungen wären teuer

Die Projekte ergeben sich aus den Fächern der Hochschule, deren Know-how durch Unternehmen nachgefragt wird. Dieses Know-how lässt sich zugleich in eigenen Weiterbildungsangeboten nutzen. „Das erste Risiko ist hier, ob wir die richtigen Inhalte auswählen und bedarfsgerechte Lehrgänge zusammenstellen“, erklärt Annette Kahe. „Fehlentscheidungen können erhebliche Kosten verursachen.“ Auch in der Weiterbildung wendet das TWZ die Strukturen und Instrumente des Qualitätsmanagements an. Es geht dabei zugleich um die Anerkennung als Bildungsträger durch die Bundesagentur für Arbeit nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung AZWW. „Bei vielen Professoren steht das Thema Weiterbildung nicht so im Vordergrund“, meint Annette Kahe. „Aber es kann unsere Akquisition unterstützen, wenn zum Beispiel Unternehmen Fachleute in unseren Lehrgängen qualifizieren lassen.“ So richten sich Angebote auch an Studenten und ehemalige Absolventen, die aktuelles Wissen benötigen. Bildung für die Wirtschaft wird den Schwerpunkt bilden, aber auch geförderte Weiterbildungsmaßnahmen, zum Beispiel auf Bildungsgutschein, soll es künftig geben.

Das Unternehmen

Technologie- und Weiterbildungszentrum an der TH Wildau e.V.

Bahnhofstraße
15745 Wildau

www.twz-ev.org

Lösungsansätze für die Unternehmensnachfolge

Nopa Industriearmaturen GmbH, Eisenhüttenstadt



Serviceleiter Robert Mytzka (l.) im Beratungsgespräch.

Seit Jahren beliefert die Nopa Industriearmaturen GmbH Kunden aus dem Industrie- und Anlagenbau mit Armaturen zur Regelung, zum Absperrern und zur Weiterleitung von flüssigen Medien. „Kunden und Partner weltweit nutzen unsere Beratungskompetenz“, erklärt Geschäftsführer Michael Schmidt. „Hierzu gehört die ingenieurtechnische Berechnung der Auslegung benötigter Systeme oder das betriebswirtschaftliche Technologiemanagement insbesondere bei hoch spezialisierten Produktkonfigurationen.“ Nopa ist Partner für Prozessoptimierung und Produktionssicherheit im Armaturenbereich. Vorbeugende Instandhaltung und Service werden seit Neuestem auch mit einem mobilen Diagnose- und Werkstattwagen beim Kunden oder wie bisher in der eigenen Werkstatt ausgeführt.

Seit Jahren wächst das Eisenhüttenstädter Unternehmen kontinuierlich, 2010 konnte eine Reihe neuer Kunden gewonnen werden. Die Markterschließung in Nordrhein-Westfalen/Ruhrgebiet, im benachbarten Polen und sogar in der Ukraine läuft vielversprechend an. Ein Risiko allerdings macht dem geschäftsführenden Gesellschafter Michael Schmidt Sorge: Die Unternehmensnachfolge muss gesichert werden. Mit diesem Ziel entschied er sich für die Teilnahme am Projekt BORKUM. Hans-Peter Kossa, Kossa & Partner, nahm sich des Themas als Trainer und Coach an. „Ausgangspunkt war eine Bestandsaufnahme, aus der dann die künftige strategische Ausrichtung entwickelt und mit den Beteiligten verabredet wurde“, berichtet er. „Meine Rolle war dabei auch die des Moderators.“ Unterschied-

liche Vorstellungen der Gesellschafter galt es zu klären, die Entwicklungspotenziale des Unternehmens zu bewerten und eine von allen akzeptierte Strategie für die nächsten Jahre zu entwickeln. Dabei ging es – wie immer – auch ums Geld: Einerseits sind weitere Investitionen nötig, andererseits müssen die berechtigten Ansprüche der ausscheidenden Gesellschafter befriedigt werden. Um dies zu sichern, wurde die Unternehmensstrategie neu bestimmt, ein Modell für die Nachfolge erarbeitet und das betriebliche Risikomanagement auf dieses Modell ausgerichtet. Nopa besitzt klare Managementstrukturen und ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem. Seinen Erfolg verdankt das Unternehmen zu einem guten Teil der konsequenten Führung durch Michael Schmidt. Der Geschäftsführer ist – wie in vielen Firmen im KMU-Bereich – für eine Vielzahl von Aufgaben selbst verantwortlich. Zu wenige Kompetenzen wurden an die zweite Führungsebene übertragen. Dies war insbesondere auch Thema im Projekt: Das Delegieren von Verantwortung an Führungskräfte und deren Qualifizierung, um diese auch wahrnehmen zu können.

Geordnete Nachfolge braucht Zeit – Geschäftsführer Michael Schmidt hat sich auf einen mehrjährigen Übergangsprozess eingestellt, um Nachfolgefragen regeln zu können. Vieles Weitere wird dafür zu regeln sein, doch der Anfang ist gemacht, ohne mit dem schwierigen Thema die erreichte Stabilität zu gefährden. „Genau darum geht es“, meint Hans-Peter Kossa. „Mit 40 sollte ein Unternehmer an die Nachfolge denken, mit 50 erste Vorstellungen haben und mit 55 an die Terminplanung gehen. Wer mit 60 noch keine Lösung hat, braucht dringend Expertenunterstützung.“ Die Geschäftsführung der Nopa Industriearmaturen GmbH liegt dank BORKUM absolut im Zeitplan.

Das Unternehmen

NOPA Industriearmaturen GmbH

Zur Hütte 15

15890 Eisenhüttenstadt

www.nopa-valves.de



HERAUSGEBER:

RKW Brandenburg GmbH
Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum
Vi.S.d.P.

HRB: 11939, Potsdam

GESCHÄFTSFÜHRER:

Dr. Ulrich Hoffmann
Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam

Telefon: 0331 96745-0
FAX: 0331 900280
E-Mail: info@rkw-brandenburg.de
Internet: www.rkw-brandenburg.de

REDAKTIONSSCHLUSS:

Dezember 2010

REDAKTION:

b+c kommunikation Conrad

GESTALTUNG:

Sommerfeldt & Netzer

In Zusammenarbeit mit

