



Effiziente Geschäftsprozesse erfordern Qualifizierung und Training in der Praxis

21 Unternehmen nehmen am aktuellen RKW-Projekt teil Fragen an Projektleiter Dr. Lothar Oppermann

Beim Management ihrer Geschäftsprozesse werden kleine und mittelständische Unternehmen des Landes Brandenburg durch die RKW Brandenburg GmbH unterstützt. Hierfür wurde ein spezielles Qualifizierungs- und Trainingsangebot entwickelt, das auf den umfangreichen Erfahrungen aus Beratung, Weiterbildung und Coaching für Qualitätsmanagementsysteme basiert. Diese besagen, dass in vielen Unternehmen im Bereich der Geschäftsprozessoptimierung Verbesserungsbedarf besteht. Durch das QM-System werden bestimmte Bereiche nicht direkt erfasst, sie sind für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und das aktive Mitwirken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch unverzichtbar.

Mit Unterstützung durch die LASA Brandenburg GmbH entwickelte die RKW Brandenburg GmbH 2007 ein Projektangebot für die Kompetenzentwicklung im Bereich des Geschäftsprozessmanagements. Dieses wird seitdem erfolgreich umgesetzt. Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie stellt für die Teilnahme eine Förderung innerhalb der Kompetenzrichtlinie des Landes zur Sicherung von Arbeitsplätzen bereit. Hierfür werden auch Mittel des Europäischen Sozialfonds eingesetzt. Mit weiterentwickeltem Inhalt läuft in diesem Jahr bereits das dritte derartige Weiterbildungsprojekt, das zum 30. September 2010 endet. Zu Inhalten und Projekterfahrungen gibt RKW-Projektleiter Dr. Lothar Oppermann im Interview Auskunft.

Wie viele Unternehmen beteiligen sich am Projekt 2010?

Dr. Oppermann: In diesem Jahr nehmen wieder 21 Unternehmen teil. Dabei wurden auch Interessenten berücksichtigt, die im Vorjahr nicht zu Zuge kommen konnten.

Die Nachfrage ist demnach groß?

Dr. Oppermann: Jawohl, und dazu tragen auch die Empfehlungen von bisherigen Projektteilnehmern bei, die ganz offensichtlich zufrieden sind. Auch die dritte Runde wurde sehr gut angenommen.

Hatten die Unternehmer in Krisenzeiten dafür überhaupt einen Sinn?

Dr. Oppermann: Wer mitmacht, hat begriffen, dass solche strategischen Ansätze notwendig sind und die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die Projektteilnehmer sind durchweg erfolgreiche Unternehmen, die auch in Krisenzeiten in die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Man muss dabei auch berücksichtigen, dass die Brandenburger Wirtschaft insgesamt weniger von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen war als zum Beispiel Süddeutschland.



Dr. Lothar Oppermann.

Worin besteht die Grundidee im Projekt Geschäftsprozessmanagement?

Dr. Oppermann: Der Grundgedanke lautet, von



einer Unternehmensführung auf der Basis von Erfahrung und Intuition zu wirklichem Management zu kommen. Das erfordert bei langjährigen Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführern oft ein Umdenken. Sie haben ihr Unternehmen als Persönlichkeiten geprägt, entscheiden meist selbst und verlassen sich oft auf ihre Erfahrung.

Was spricht dagegen?

Dr. Oppermann: Das kann durchaus erfolgreich sein. Langfristig lässt sich Wachstum aber nur mit modernen Methoden in einer klaren, geordneten Organisation mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Leitungsinstrumenten beherrschen. Denn die Märkte entwickeln sich sehr dynamisch, der Kostendruck ist hoch und Fachkräftemangel werden knapp. Auch bei der Übergabe von Unternehmen an Jüngere sind geordnete Geschäftsprozesse äußerst wichtig.

Wie sieht die Projektarbeit aus?

Dr. Oppermann: Zunächst erfolgt die Ist-Analyse,

um diejenigen Geschäftsprozesse zu bestimmen, die optimiert werden sollen. Das geschieht sowohl durch Verbesserung der Organisation mittels bewährter Managementmethoden und -instrumente als auch durch individuelle Qualifizierung und Coaching.

Wer wird gecoacht?

Dr. Oppermann: Die in den Geschäftsprozessen Tätigen, von der Geschäftsleitung über weitere Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wird es nach dem Projektabschluss eine Fortsetzung geben?

Dr. Oppermann: Jawohl, es wird voraussichtlich eine vierte Runde geben. Der Bedarf ist vorhanden, und wir werden die Förderanträge voraussichtlich im September 2010 stellen. Bei einer positiven Entscheidung über die Fördermittel stehen erneut 21 Projektplätze im Zeitraum 2010/2011 für Unternehmen bereit.

Good Practice

Bad & Heizung Kirschke, Rietz-Neuendorf

Gemeinsam für hohe Qualität und innovative Energietechnologien

1997 gründete der Handwerksmeister Lothar Kirschke sein Unternehmen, das Lösungen rund um die energieintensiven Prozesse in Haus und Wohnung anbietet. Überwiegend sind es Privatkunden, die für ihr Haus eine moderne Heizungsanlage, Solartechnik, Lüftungssysteme oder Bäder bestellen. Jede Preissteigerung bei Gas und Strom führt zu neuen Anfragen. Viele entscheiden sich für ein effizientes Blockheizkraftwerk im Keller oder Hauswirtschaftsraum, mit dem sie neben der Heizung auch ihren eigenen Strom produzieren und Überschüsse gegen Vergütung ins Netz der Energieversorger einspeisen.

Von guter Grundlage zur Spitze

Für diesen Nachfrageschub hat sich Lothar Kirschke rechtzeitig mit der Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse im Unternehmen gerüstet. Denn Qualität und Kundenorientierung sind für ihn vor allem eine Frage der internen Organisation, der Kompetenz und Motivation der zehn Mitarbeiter. Dafür hat er sich externe Unterstützung ins Haus geholt. Seit mehreren Jahren ist Jens Drebenstedt von der Magdeburger Beratungsfirma „Das Erste Einhorn“ sein Partner. Dieser empfahl die Teilnahme am RKW-Projekt zum Geschäftsprozessma-



Lothar Kirschke.

nagement. „Durch die Weiterbildung bestand jetzt die Chance, auf sehr guter Grundlage auf dem Weg zu Spitzenleistungen voranzukommen, sagt er.“

Impulse für Verbesserungsprozesse

Das ist auch aus Sicht des Unternehmers gelungen, und Lothar Kirschke ist selbst ein anspruchsvoller Kunde. „Unser Trainer Jens Drebenstedt hat ganz systematisch die täglichen Abläufe mit uns durchgearbeitet“, erklärt er. „Wir haben zum Beispiel die Akquisition besprochen, die Ansprache unserer Kunden, die Präsentation auf dem Markt. Zu jedem Thema hat er Zuarbeiten von mir und den betroffenen Mitarbeitern gefordert. Das waren zusätzliche Aufgaben, die aber von allen ernst genommen worden sind, obwohl wir auch so gut zu tun haben.“ Mehrfach traf sich das Team nach den „offiziellen“ Projektseminaren und Workshops, um Regelungen weiter zu diskutieren und Abläufe im Betrieb abzustimmen, „auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen“, wie Lothar Kirschke es formuliert. „Die Hinweise, vor allem das Hinterfragen von gewohnten Dingen aus der Sicht eines Außenstehenden, hat Bewegung in den Betrieb gebracht.“ Lothar Kirschke möchte den regionalen Heizungsmarkt durch gezielte Infoveranstaltungen mit regenerativen Heizungstechniken stärken.



Ein starkes Team.

Gerade wird ein neues Computernetzwerk installiert, um die Angebotserstellung, Projektierung und Verwaltungsabläufe effizienter werden zu lassen. Die neu getroffenen Regelungen werden dabei umgesetzt.

Friedrich P. Schuster Stukkateur GmbH & Co. KG, Wandlitz

Transparente Abläufe auf den Baustellen sichern Effizienz

Die Friedrich P. Schuster Stukkateur GmbH & Co. KG ist bekannt in Berlin und Brandenburg. Mitarbeiter des Unternehmens restaurieren gegenwärtig das Schloss Glienicke an der Glienicker Brücke. Auch die Potsdamer Nikolaikirche, das Gutshaus in Berlin-Steglitz oder die Kolonnaden im Schöneberger Kleistpark zählen zu attraktiven Referenzen des Unternehmens. Die Stukkateure aus Wandlitz behaupten sich in einem Spezialgebiet traditioneller Handwerkskunst. Dies gelingt mit modernen Methoden der Unternehmensführung. „Wir haben bereits vor Jahren Ansätze für ein Qualitätsmanagement aufgebaut. Das ist jetzt mit dem RKW-Projekt zur Geschäftsprozessoptimierung bestens ergänzt worden“, unterstreicht Geschäftsführer Friedrich Peter Schuster.

Volle Auftragsbücher systematisch abarbeiten

35 Mitarbeiter arbeiten gegenwärtig im Unternehmen. Die Auftragsbücher sind voll. „Das Unterneh-



Friedrich P. Schuster.

men besitzt eine stabile Grundordnung“, meint Leonhard H. Krotki, der den Handwerksbetrieb als Trainer und Coach im Projekt unterstützte. „Aber es gibt natürlich immer Verbesserungspotenzial, das ist der Geschäftsführung und auch den Mitarbeitern klar. Wir haben zunächst einmal analysiert, bei welchen Prozessen dies am dringendsten und für den Unternehmenserfolg am nachhaltigsten sein könn-

te.“ Eine wichtige Ausgangsfrage lautete. Wie werden die Regelungen des Qualitätsmanagements in der Praxis umgesetzt? Sind sie bekannt, werden sie akzeptiert und besitzen sie die nötige Eindeutigkeit? Aus den Antworten ergaben sich Ansätze sowohl für die Präzisierung des QM-Handbuches als auch für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Handbuch jetzt topaktuell und bekannt

„Unser Handbuch wurde überarbeitet und ist nun topaktuell“, sagt der Geschäftsführer. „Wie haben uns aber auch Gedanken darüber gemacht, wie die Regelungen besser als bisher auf den Baustellen vor Ort umgesetzt werden können.“ Das ist mit dem Baustellenordner geschehen, der nun sozusagen das Handbuch der Meister und Mitarbeiter darstellt. Die Arbeit mit dem Baustellenordner ist in einer Betriebsanweisung geregelt. Der Ordner wird vor dem Beginn einer Baustelle vom zuständigen Bauleiter zusammengestellt und dem Polier bzw. Vorarbeiter übergeben. Er enthält neben dem Unternehmensleitbild den Bauzeitenplan sowie eine Reihe von Checklisten für die wichtigsten Abläufe. So unterstützt eine Checkliste den regelmäßigen Bericht zur Baustellensituation, es gibt weitere zur Baustellenausstattung, den Werkzeugen und zur Materialbestellung. Im Ordner werden Arbeitsberichte gesammelt, Bau-Tagesberichte, Lohnzettel usw. Wie wichtig dieser unbeliebte „Papierkrieg“ für das Unternehmen sein kann, wurde ausführlich diskutiert. Das ordentlich geführte Bautagebuch ist für die Abstimmung mit Bauherren, Architekten und Nachauftragnehmern unverzichtbar und wird zur Klärung von Streitfragen herangezogen.

Seit 1992 gibt es die Friedrich P. Schuster Stukkateur GmbH & Co. KG. Eine stabile Stammbesellschaft hat die Höhen und Tiefen beim Bauen



Stukkateur bei der Arbeit: Traditionelles Handwerk wird gepflegt.

bewältigt, das aktuell mögliche Wachstum wird allerdings durch den Fachkräftemangel begrenzt. Der Betrieb hat Jahr für Jahr jeweils drei neue Lehrlinge eingestellt, 2010 jedoch erstmals keinen gefunden. „Wir müssen auf die Qualität achten, sonst bilden wir umsonst aus“, meint Friedrich Peter Schuster. „Und nur mit Qualifizierung werden wir auch künftig unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten.“ Das RKW-Projekt hat dazu beigetragen.

Trainer und Coach Jens Drebenstedt, Das Erste Einhorn, Magdeburg

Optimale Geschäftsprozesse und hohe Motivation für begeisterte Kunden

Wir nennen uns „Erste Kundenbegeisterungs-Agentur für Bad- und Heizungsunternehmen“, und genau darum geht es: Ein Unternehmen muss sich abheben vom Durchschnitt und seine Kunden begeistern. Bei Weiterbildungsveranstaltungen und Coachings in Unternehmen frage ich gerne: „Womit wollen Sie erreichen, dass ein Kunde am Wochenende beim Grillen seinen Freunden von Ihrer Firma erzählt?“ Stimmt, das ist gar nicht so einfach. Über den letzten Urlaub wird schon eher gesprochen, oder aber über Erlebnisse, bei denen sich der Kunde geärgert hat. Aber Begeisterung? Doch es gibt Wege, diese auszulösen. Für viele

Unternehmen ist diese klare Kundenorientierung auch im Projekt zur Geschäftsprozessoptimierung der RKW Brandenburg GmbH der Dreh- und Angelpunkt.

Von Erfahrung zu systematischem Management
Handwerksbetriebe werden überwiegend intuitiv geführt. Vieles geschieht aus Erfahrung, hat sich so oder so abgespielt, und auf Zuruf. Die wenigsten haben ein Organigramm, noch weniger beschriebene Prozesse und Verantwortlichkeiten. Um das Pferd nicht vom Schwanz aufzuzäumen ist es notwendig, zunächst einmal die Unternehmensziele

klar zu formulieren. Ganz konkret, nicht „wir wollen“, sondern „wir werden dies oder jenes erreichen“. Dies fällt oft erstaunlich schwer, denn man muss sich endlich einmal festlegen. Dann erst wird das Firmenorganigramm interessant: Die Abgrenzung der Bereiche und der ihnen derzeit zugeordneten Aufgaben. Für jeden Geschäftsbereich erstellen wir gemeinsam eine Stellenbeschreibung und Verfahrensweisungen. Hier treten Überschneidungen auf, mitunter Defizite und auch Widersprüche, die geklärt werden. Die Stellenbeschreibungen, Verfahrensweisungen, Abläufe, Formblätter usw. bilden den Ordner, in dem jeder sofort erkennen kann, wie das Unternehmen funktioniert. Für erfahrene Mitarbeiter bilden sie eine Orientierung, die bei Bedarf zu Rate gezogen wird. Neue können sich in kürzester Zeit einarbeiten. Demotivierendes „Lernen anhand von Fehlern“ fällt weg und die Firma bekommt sehr viel schneller eine vollwertige Arbeitskraft.

Verständnis für Zusammenhänge

Optimal laufende Geschäftsprozesse sind Grundlagen, sie schaffen Ordnung im Unternehmen und bedeuten Zeitgewinne für strategisches Denken und neue Ideen. Denn es geht uns ja darum, unsere Kunden zu begeistern. Das wiederum gelingt nur, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert sind, ihren Beitrag zu leisten – sich also selbst mit ihrem Unternehmen identifizieren. Dazu müssen sie nicht nur wissen, welche konkreten Leistungen von ihnen erwartet werden. Motivation als ein sehr vielschichtiges psychologisches Phänomen entwickelt sich erst, wenn auch die Ziele der ihres Chefs bekannt sind und Zusammenhänge verstanden werden. In der Weiterbildung ist dies eine wichtige Prämisse – die strategischen und mittelfristigen Ziele sind nämlich oft unbekannt. Für eine wirksame Optimierung von Geschäftsprozessen ist es wichtig, dass Geschäftsführer ihren Mitarbeitern die Ziele erläutern. Um sie zu erreichen, erfolgt die Verbesserung von Prozessen und Abläufen. Ein Beispiel: Ruft ein potenzieller Kunde an, so ist es wichtig, möglichst sofort alle notwendigen Informationen für seinen Auftrag zu erhalten. Für dieses Telefonat haben wir auch in der Bad & Heizungsfirma von Lothar Kirschke eine Checkliste eingeführt. Sie erspart Nachfragen, Angebote können schnell und präzise erstellt werden.

Von Mitbewerbern abheben

Denn auch die Mitbewerber sind ja auf Draht. Durch das Internet können Kunden sich Anbieter aus anderen Regionen oder auch aus dem Ausland aussuchen. Also müssen wir uns etwas einfallen lassen. Bei der Firma Kirschke ist es die strikte Orientierung auf hochwertige Lösungen für Bad und Heizung, auf Lösungen nach Kundenwunsch. Hohe Qualität der Geräte, des Konzeptes und der Installation ist selbstverständlich. Darüber hinaus werden Energiekonzepte erarbeitet, die effiziente Kraft-Wärme-Kopplung angeboten. Kunden erhalten Zugang zu gesetzlichen Förderungen. Man



Jens Drebenstedt

kann sich aber auch mit besonderen Garantieleistungen von Mitbewerbern unterscheiden – einer Zufriedenheitsgarantie zum Beispiel. Mit überschaubarem Aufwand lässt sich eine „Happy-Feierabend-Wartung“ etablieren: Der Monteur kommt an bestimmten Tagen auf Wunsch auch abends, wenn die Kunden nach der Arbeit zu Hause sind.

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, sich am Markt mit besonderen Angeboten zu positionieren. Geordnete Geschäftsprozesse und motivierte Mitarbeiter, ich wiederhole es gern, sind dafür die beste Grundlage. Das sagt auch die Statistik: 80 Prozent der Betriebe, die ein solches Training absolviert haben, konnten ihren Umsatz innerhalb der folgenden drei Jahre verdoppeln. Der Gewinn hat sich sogar verdreifacht, und das bei weniger Hektik und zufriedeneren Mitarbeitern.

IMPRESSUM

RKW Brandenburg
GmbH
Rationalisierungs- und
Innovationszentrum

V.i.S.d.P.

HRB: 20316 P
Amtsgericht Potsdam

Geschäftsführer:
Dr. Ulrich Hoffmann

Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam

Telefon: 0331 96745 -0
Fax: 0331 900280

E-Mail: info@rkw-bb.de

Internet: www.rkw-bb.de