

# Spezielle Anforderungen benötigen individuelle Beratung und Betreuung

## Anders als „die Großen“

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben andere Erwartungen an ihre Berater als „die Großen“. Kein Wunder - sie sind anders strukturiert/organisiert und haben andere Denk- und Arbeitsweisen.

Geprägt von einer extrem flachen Hierarchie sind die Entscheidungswege kurz und direkt. Die Führungskräfte erfüllen in aller Regel mehrere Funktionen gleichzeitig. Es gibt kaum verfügbare personelle Ressourcen außer Wochenenden oder in Form von weiteren „Überstunden“.

Trotzdem sind gerade in diesen Unternehmen Höchstleistungen keine Seltenheit denn ihre Flexibilität kann von „den Großen“ praktisch nicht erreicht werden. Die Kunden wünschen und honorieren dies.

## Kundenwunsch „Managementsystem“

Neben der Flexibilität der Partner haben aber viele Kunden auch den Wunsch, dass ihre Partner nicht nur Produkte und Leistungen hoher Güte liefern, sondern dass dies auch auf eine geregelte, überschaubare und nachvollziehbare Weise erfolgt. Management-systeme (= festgelegte Abläufe) sind hierfür ein erprobtes, geeignetes Mittel. Die Mindest-anforderungen an solche Systeme wurden in verschiedenen Normen und Regelwerken festgelegt (z. B. ISO 9000, ISO 14000, QS 9000, VDA-Schriftenreihe etc.) bzw. sogar gesetzlich vorgeschrieben (z. B. Arbeitssicherheit).

Große Unternehmen haben mit der Einhaltung von Normen und Vorschriften selten Probleme. Naturgemäß verfügen sie über entsprechende fachkundige Spezialisten sowie die organisatorischen Verfahren und Einrichtungen, die es ihnen ermöglichen sicher und zügig solche Regeln einzuführen und anzuwenden.

## Bürokratie kontra Flexibilität?

Die Probleme vieler kleinen und mittleren Unternehmen beginnen aber meist schon bei der Auslegung von Normen und Vorschriften. Zwar kann man dies oft noch mit dem Besuch von entsprechenden Kursen und Seminaren in den Griff bekommen, aber bei der Umsetzung in das Tagesgeschäft wird das ganze mangels Erfahrung sehr teuer. Der Bürokratismus hält Einzug, es wird Mehr- und Doppelarbeit kreiert und die Flexibilität leidet arg. Die Einführung gestaltet sich zum Krampf und das „systemgerechte“ Arbeiten zur Strafe.



## Angepasste Beratung

BFU trägt dieser Situation Rechnung durch ein spezielles Beratungskonzept für Unternehmen kleiner und mittlerer Größe. Dieses Konzept sieht vor, dass der Berater seine klassische Rolle als Know How-Geber um die Funktionen des Erstellers und des Umsetzers vor Ort erweitert. Er beschreibt und dokumentiert das Managementsystem so wie es im Unternehmen existent ist. Er veranlasst alle notwendigen organisatorischen Änderungen über den Führungskreis. Er setzt um durch Training und „Vormachen“. Er steht mitten drin und kämpft mit.

## BFU

Büro für Unternehmensentwicklung GmbH  
Kirschwasenweg 7  
72654 Neckartenzlingen  
Tel 07127/922832  
Fax 07127/922831  
Mail@b-f-u.de  
<http://www.b-f-u.de>



Wir sind Mitglied im  
Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

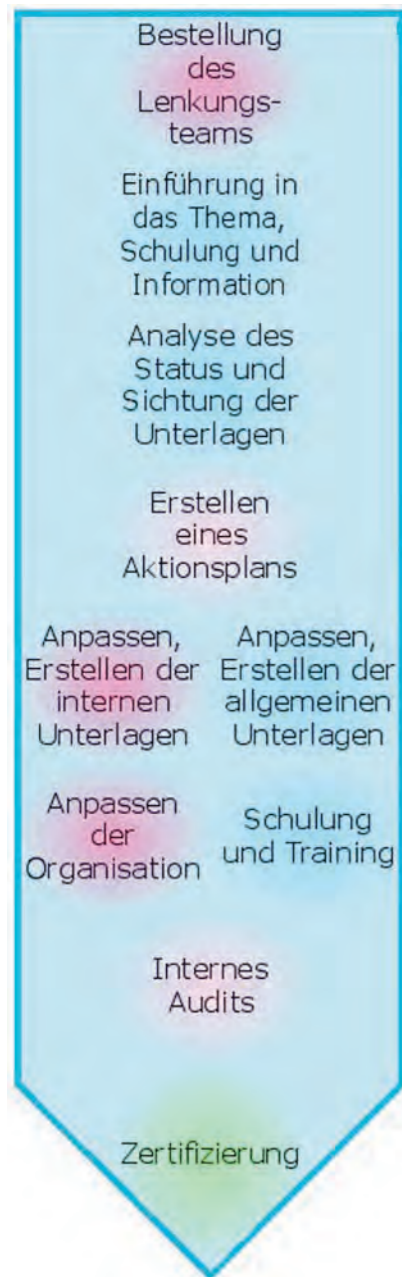
# Büro für Unternehmensentwicklung GmbH BFU



## KMU - Konzepte

Wir haben einiges für Sie vorbereitet

## Aufbau von Managementsystemen in KMU's



Die Vorgehensweise beim Aufbau eines Managementsystems ist bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU's) erheblich anders zu gestalten als bei großen Unternehmen. Das beratende Unternehmen muss hier besondere Flexibilität zeigen und mit dem Auftraggeber gemeinsam Hand anlegen.

Allgemeine (systembezogene) Aufgaben können bei kleinen und mittleren Unternehmen am effizientesten vom Berater direkt erledigt werden. Er kennt den Formalismus und die Erwartungen externer Organisationen genau und kann ohne Umschweife die richtigen Lösungen gestalten. Zu den Aktivitäten des Beraters gehören insbesondere

- Analyse des vorhandenen Systems und Ermittlung der Defizite zu internen und externen Forderungen (Unternehmenserwartungen, Normen, Kundenerwartungen)
- die Niederschrift der Dokumentation des Systems (Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Handbuch, Formalismen und Formblätter etc.)
- Schulung und Training der geforderten Management- und Qualitätstechniken

Entscheidend ist dabei der enge Kontakt zwischen dem Berater, den Entscheidungsträgern und den Betroffenen.

Durch diese Vorgehensweise bekommt das beratene Unternehmen den Rücken frei für die Lösung der internen (produkt- und arbeitsplatzspezifischen) Aufgaben. Hierzu zählen besonders:

- die Erstellung auftrags- und produktbegleitender Unterlagen
- die Lösung der organisatorischen Probleme

## Organisation der Beratung

Die Organisation solcher Projekte bedarf eines Teams (Arbeitsteam), das sich aus Geschäftsleitung, involvierten Führungskräften und Berater zusammensetzt. In kurzen Besprechungen stimmt sich das Team über die Arbeitsinhalte und Termine ab (wer macht was bis wann und wie?).



## Vom IMS zum TQM

Unter Integrierten Managementsystemen (IMS) versteht man die umfassende praxisnahe Dokumentation aller Abläufe und Regelungen im Unternehmen.

Für kleine und mittlere Unternehmen ist ein IMS in der heutigen Zeit ein optimaler Ansatz um mittel- und langfristig auf alle vorhersehbaren Anforderungen problemlos reagieren zu können. Sie bieten folgende wichtige Vorteile:

- Sie beschreiben das was läuft und wie es läuft in lesbarer Form
- Sie sind „handlich“ und kompakt
- Sie lassen sich neuen Forderungen schnell und einfach anpassen
- Sie sind eine Hilfe - kein störender Faktor
- Sie sind die „Bedienungsanleitung“ des Unternehmens
- Sie sind das Fundament für ein geplantes, messbares TQM



BFU nutzt die Vorteile von integrierten Managementsystemen für kleine und mittlere Unternehmen konsequent aus. Ziel ist es ein Managementsystem zu gestalten, das sich nahtlos in ein Total Quality Management (beispielsweise nach dem Modell der EFQM, European Foundation for Qualitymanagement) überführen lässt. Hierdurch wird der Nutzen des Systems für das Unternehmen maximiert.

## Betreuung/Service

Genau wie Werkzeuge und technische Geräte müssen auch Managementsysteme gepflegt und gewartet (aktualisiert) werden. Für kleine und mittlere Unternehmen, für die der Einsatz eines hauptamtlichen QMB's (Qualitäts-Management-Beauftragter) oft nicht wirtschaftlich ist empfiehlt es sich auf das Know How und die Ressourcen eines erfahrenen Beraters zurück zu greifen.

Von Berufs wegen ist er stets auf dem Laufenden und darüber hinaus verfügt er über ein umfangreiches, branchenübergreifendes Wissen in Sachen Managementsysteme. Dies kommt besonders zum Tragen bei beispielsweise:

- der ständigen Aktualisierung der Unterlagen und Dokumente
- Besuchen von Kunden
- Betreuungsbesuchen, Überwachungsaudits und Rezertifizierungen der Zertifizierer
- internen Audits, die besondere Anforderungen stellen (IRCA oder EOQ)
- Lieferantenauditorien
- der fortlaufenden Einführung von Verbesserungen im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)



Die Einbindung eines Beraters als externer QMB in das Alltagsgeschäft hat aber noch weitreichenderen Nutzen für das Unternehmen. Als ständiger Ansprechpartner steht er allen Führungskräften zur Verfügung. Er unterstützt nicht nur in Sachen Managementsystem sondern in allen unternehmerischen Fragen.