

VAE^{xpress}

In dieser Ausgabe

Wie halten Sie es mit dem Internen Kontrollsystem (IKS)	Seite 1/2
Domasy - Release 3.6	Seite 3
Unternehmensassessments für KMUs	Seite 4/5
Ungefragt - Vom Mut, auch mal schwierig zu sein	Seite 6
Kurz notiert 1 - ISO 9001 rev. 2008	Seite 6
Success-Story - Gut verpackt	Seite 7/8
Kurz notiert 2 - BRC Issue 5	Seite 8
VAEducation — Veranstaltungskalender	Seite 8

Wie halten Sie es mit dem Internen Kontrollsystem (IKS)?

Martin von Arx

Die am 1. Januar 2008 in Kraft getretene Änderung des OR verpflichtet Gesellschaften, welche der ordentlichen Revision unterstellt sind, zur Führung eines internen Kontrollsystems (IKS).

Die Verpflichtung ist gegeben, wenn in zwei aufeinanderfolgenden Jahren zwei der nachstehenden Kriterien erfüllt sind:

- mehr als 50 Vollzeitstellen
- Umsatz grösser als CHF 20 Mio.
- Bilanzsumme grösser als CHF 10 Mio.

Absichten des Gesetzgebers

Die Kapitalgeber sind aus naheliegenden Gründen höchst interessiert, die Tätigkeit ihrer Unternehmung verfolgen zu können. Dazu gehört auch die Beurteilung des Umganges mit den bestehenden Risiken. Diesem Anspruch will der Gesetzgeber gerecht werden. Die unabhängige Revisionsstelle

hat deshalb die Pflicht, zukünftig im Revisionsbericht zusätzlich über das Bestehen und die Umsetzung des internen Kontrollsystems Stellung zu nehmen. Damit werden ergänzende Aspekte des Geschäftsergebnisses beleuchtet und so die Beurteilbarkeit des Geschäftsergebnisses verbessert. Die Auseinandersetzung mit den bestehenden Risiken und deren Beherrschung sind dabei ein zentrales Thema.

Zielsetzungen IKS

Gewährleistungen der Sicherheit bzgl.:

- Erkennung und Beherrschung relevanter Risiken (Riskmanagement)
- Effizienz der Tätigkeiten (Operations)
- Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung (Financial Reporting)
- Gesetzes- und Normenkonformität (Compliance)

Fortsetzung auf Seite 2

Editorial

Schon vor einem Jahr haben wir uns an dieser Stelle einige Gedanken zur damals grassierenden Hypothekarkrise gemacht. Das war zu Beginn der irren Geldpumperei der Federal Reserve, EZB und allen anderen Zentralbanken. Gebetsmühlenartig haben Exponenten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in den Medien dargelegt, wie schlimm die Auswüchse der unsoliden Kreditvergabe an mittellose Häuslebesitzer in den Staaten zwar gewesen sei, aber mit den bereits angekündigten Abschreibungen wäre alles nur halb so wild, und bestimmt nicht ausreichend, um gleich die ganze Weltwirtschaft in einen fiesen Sog zu ziehen. Heute sind wir alle um einige Illusionen und ein paar tausend Milliarden ärmer, grosse Investmenthäuser haben sich verabschiedet, einige Banken sind über den Jordan gegangen.

Als Zwischenbilanz könnten wir mal festhalten, dass hinter den diversen Kulissen die Hölle los war und vermutlich immer noch ist, dass wohl alles sehr viel schlimmer war als kommuniziert und wohl immer noch ist, dass einige während Jahren leidenschaftliche Verfechter der freien Marktwirtschaft gewesen waren und dabei aussergewöhnlich gut verdient haben und jetzt händeringend nach dem Rockzipfel des Staates flennen und einigermaßen kaltblütig argumentieren, dass ihre Institute zu gross wären, um fallengelassen zu werden. Der Steuerzahler soll es richten! Und jetzt sprechen wir von den Millionen von Steuerzahlern, die bei jeder Börsenhausse von Bankern und Medien mitleidig als die ignoranten Mitläufer bezeichnet wurden, die als Letzte noch den Sprung auf den Börsenzug schaffen wollten, um auch noch an ein bisschen leichter verdientes Geld zu kommen.

Einen herzlichen Dank an Corporate Governance, interne Kontrollsysteme und jede Art von Qualitäts- und andere Managementsysteme! Gegen menschliche Gier und lausige Ausflüchte habt ihr wohl alle noch kein Mittel gefunden!

Ihre VAE^{xpress}-Redaktion

Wie halten Sie es mit dem Internen Kontrollsystem (IKS)?

Fortsetzung von Seite 1

Anforderungen und Erfüllungskriterien

Der Gesetzgeber stellt bewusst die Eigenverantwortung der Unternehmungen in den Mittelpunkt. Die von der Schweizerischen Treuhand- und Handelskammer in diesem Zusammenhang erarbeiteten Richtlinien haben sich als Handlungsgrundlage bereits etabliert.



Lösungsweg 1

Die Realisierung des IKS wird externen Fachstellen aus dem Revisionsbereich übertragen. Dieser Outsourcinglösung liegen folgende Überlegungen zu Grunde:

Gesetzliche Grundlagen lassen einen grossen Freiheitsgrad in der Ausgestaltung des IKS zu

Es werden im Wesentlichen die Rollen der Funktionsträger ausgesprochen.

VR:	Trägt die Verantwortung dafür, dass ein IKS geführt wird.
Geschäftsleitung:	Hat sich zum Prinzip der Wirksamkeit der internen Kontrolle und der Korrektheit der finanziellen Berichterstattung zu bekennen. Das Management definiert den grundsätzlichen Aufbau des IKS inkl. dem internen Reporting.
Kader / Fachstellen:	Ausgestaltung und Handhabung des IKS
Revisionsstelle:	Ist verpflichtet, zum Vorhandensein des IKS im Revisionsbericht Stellung zu nehmen. Ist im Besonderen verpflichtet auf ein fehlendes oder mangelhaftes IKS Stellung zu nehmen.
Zur Ausgestaltung des IKS äussert sich das OR nicht direkt.	

Bei der Beurteilung der Erfüllung der IKS-Pflicht, hat die Revisionsstelle folgende Kriterien zu beurteilen (Prüfungsstandard PS 890):

- Ist das IKS vorhanden und überprüfbar (d.h. dokumentiert)?
- Ist das IKS den Geschäftsrisiken und der Geschäftstätigkeit angepasst?
- Ist das IKS den zuständigen Mitarbeitenden bekannt?
- Wird das definierte IKS sinngemäss umgesetzt?
- Ist ein Kontrollbewusstsein im Unternehmen vorhanden?

Wege zur Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung

Es wundert wohl niemanden, dass die IKS-Verpflichtung von der Wirtschaft mehrheitlich nicht auf Begeisterung gestossen ist. Die ständige Zunahme gesetzlicher und normativer Auflagen führt die Unternehmungen an die Grenzen zu deren Bewältigung mit eigenen Ressourcen.

Im Falle des IKS konnten wir durch unsere Tätigkeit in vielen Unternehmungen die folgenden zwei Lösungswege beobachten:

- „Fachstellen, welche das IKS beurteilen müssen, wissen am besten, was wir machen müssen.“
- „Wir haben keine internen Ressourcen bzw. es fehlt die Bereitschaft vieler Kaderpersonen sich auf das Thema wirklich einzulassen.“

Dieses Vorgehen führt nicht selten dazu, dass das IKS als Begleitscheinung mit einer eigenständigen Systematik und wenig Berührungspunkten zum etablierten Führungs- und Prozessverständnis umgesetzt wird.

Lösungsweg 2

Die zur Führung eines IKS verpflichteten Institutionen verfügen typischerweise über ein prozessorientiertes Managementsystem. Die damit verbundenen normativen Grundlagen sind zu einem grossen Teil deckungsgleich mit den IKS-Forderungen.

Das Managementsystem gleichzeitig auch als IKS-System einzusetzen, ist deshalb ein naheliegender Gedanke, welcher der gesetzgeberischen

Absicht besonders gut entspricht. Unternehmungen, welche diesen Weg wählen, wollen damit die Grundhaltung verstärken, die Unternehmung mit einem Führungssystem zu lenken. Die Kräfte sollen gebündelt und optimal genutzt werden. Doppelspurigkeiten (z.B. bei den Audits) sollen soweit als möglich ausgeschaltet werden.

Ganz ohne Aufwand ist auch dieser Lösungsweg nicht, denn die spezifischen IKS-Elemente fehlen meist ganz oder teilweise in den bestehenden Systemen. Dazu gehören:

- Einbau des Riskmanagements in die Führungsprozesse
- Ergänzung des Auditinstrumentariums (Planung, Inhalte)
- Verifikation der Prozesse bzgl. der Nichterkennbarkeit von gefährlichen und geschäftsschädigenden Finanztransaktionen

Es dürfte in den meisten Fällen sinnvoll sein, für die IKS-Integration eine begleitende Fachstelle zuzuziehen. Eine gute Lösung zeichnet sich darin aus, dass die IKS-Elemente nicht als Fremdkörper des Management-, bzw. Q-Systems wahrgenommen werden und die Handhabung weitgehend ohne fremde oder zusätzliche Ressourcen erfolgt.



Dieser zweite Lösungsweg ist kostengünstig und stärkt den Stellenwert des Managementsystems. Voraussetzung ist jedoch, dass das Managementsystem wirklich genutzt wird und nicht ein Papiertiger ist, welcher primär auf die Aufrechterhaltung bestimmter Zertifikate ausgelegt ist.

Unsere Dienstleistungen beinhalten die Fachbegleitung zur Integration der IKS-Elemente in bestehende Managementsysteme. Für ein kostenloses Beratungsgespräch stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

DOMASY

Mirko Sulser

DOMASY ist eine überzeugende und einfach handhabbare webbasierte Lösung für die Lenkung und Verwaltung Ihrer Geschäftsinformationen (z.B. Prozess-, Dokumenten- und Organisationsmanagement).

Während bei der Entwicklung für DOMASY 3.5 besonderer Wert auf die zusätzliche Erhöhung der Applikations-Sicherheit gelegt wurde, bietet DOMASY 3.6 eine Reihe neuer Funktionen, sowohl für den Administrator als auch für die Anwender.

Die Administrations-Konsole für DOMASY 3.6 wurde um folgende Neuerungen ergänzt:

Optimierte Projektverwaltung

Bei der Erfassung eines Projekts können die Projektmitarbeitenden zugewiesen und mit individuellen Zugriffsberechtigungen versehen werden. Somit kann ein Dokument einem spezifischen Projekt zugewiesen und mit einer entsprechenden Berechtigungsstufe versehen werden. Jeder DOMASY-Anwender kann nur diejenigen Projektdokumente sehen und öffnen, die einem Projekt angehören, in welchem er auch als Mitarbeiter mit entsprechender Zugriffsberechtigung erfasst wurde.

Erweiterte Archiv-Funktion

Wird neu ein Archiv-Lauf durchgeführt, wird nicht mehr nur das Dokument im Originalformat archiviert, sondern ebenfalls in einer PDF-Datei. Dies bietet die Garantie, dass archivierte Dokumente nicht mehr verändert werden können. Auch muss der Archiv-Lauf nicht mehr explizit ausgelöst werden. Erfassen Sie einfach Ihre Dokumente und schliessen Sie anschliessend das Erfassungsformular. Sie werden gefragt, ob Sie archivieren möchten. Durch ein einfaches Klicken auf Ja wird der Vorgang gestartet. Natürlich können Sie aber auch weiterhin mit der separaten Archivierungsfunktion arbeiten.

MS-Office- und DOMASY-Eigenschaften selber verknüpfen

Jedem Microsoft Office Dokument (Word, Excel, Powerpoint, Visio) können Eigenschaften hinterlegt werden. Diese können in der Administrations-Konsole von DOMASY eingelesen werden.

Neu kann der DOMASY-Administrator selber festlegen, welche

Office-Eigenschaft sich auf welches DOMASY-Attribut referenziert. Diese Zuweisung gilt dann ebenfalls für die Direkterfassung.

Import-Funktion von Benutzerdaten

Ihre Benutzerdaten können neu importiert werden. Als Quelle kann entweder die Windows-Benutzerverwaltung Ihrer Netzwerk-Domäne (Active Directory) dienen oder eine Datei im xls-, csv- oder txt-Format.



Hilfreiche Listen zur Bereinigung von Dateisystem und Datenbank

Zwei neue Listen können abgerufen werden.

Die eine zeigt diejenigen Dokumente, welche zwar in DOMASY erfasst wurden, jedoch die Originaldatei nicht mehr vorhanden ist. Diese Liste dient dazu, gezielt Einträge löschen zu können.

Die andere Liste zeigt Dateien an, die im Ordner Originale vorhanden sind, sich aber auf keinen Eintrag in der DOMASY-Datenbank referenzieren. Dadurch kann das Dateisystem bereinigt werden.

Verwaltung von Aufgaben und Terminen

Als neues Modul ist ein Termin- und Aufgabenmanagement erhältlich.

Hier können Aufgaben und Termine erfasst und Personen zugewiesen werden, welche für die Ausführung verantwortlich sind. Zu einem vom DOMASY-Administrator definierten Zeitpunkt kann eine E-Mail als Erinnerung verschickt werden.

Die Aufgaben und Termine sind ebenfalls in DOMASY-Web als eigenständige Liste einsehbar.

Ausserdem kann die Administrations-Konsole neu auch unter Windows-Vista betrieben werden. Ebenfalls wurde MS Office 2007 integriert.

Doch wie bereits erwähnt, wurde nicht nur der Bedienkomfort für den DOMASY-Administrator verbessert, sondern auch für den Anwender von DOMASY-Web.

Favoritenliste

Der DOMASY-Anwender kann sich die Dokumente, die er regelmässig braucht, in einer persönlichen Favoritenliste speichern. Durch die übersichtliche Darstellung und Trennung von Dokumenten, Prozessbeschreibungen, Projektdokumenten, Medien und Aufgaben wird die Arbeit mit DOMASY noch effizienter.

Anzeige von versionierten, ungültig gewordenen Dokumenten

Neu wird ja beim Archivieren nicht mehr nur das Dokument im Originalformat gespeichert, sondern auch in einer PDF-Datei.

Durch ein einfaches Icon wird dem Benutzer in der Dokumentenliste angezeigt, dass für ein Dokument archivierte Versionen existieren. Durch einen Klick auf das Icon erweitert sich die Liste und die versionierten Dokumente können eingesehen werden.

Weiterentwicklung der Direkterfassung

Die Direkterfassung bietet einem begrenzten Kreis von DOMASY-Anwendern die Möglichkeit, selbst Dokumente zu erfassen. Für Dokumente, die mit den gleichen Attributen häufig erfasst werden müssen, können diese in Templates gespeichert und bequem wieder geholt werden. Danach einfach noch den Titel angeben und schon kann das Dokument in DOMASY abgerufen werden.

Sind dem Originaldokument Eigenschaften hinterlegt, werden diese automatisch eingelesen.

Möglichkeit einer automatischen Benutzerregistrierung

Wenn Sie die Benutzerverwaltung Ihrer Windows-Domäne nutzen, können sich neu auch nicht bekannte Benutzer in DOMASY-Web einloggen. Voraussetzung dafür ist nur, dass der Benutzer in der Domäne angemeldet ist.

Durch die automatische Registrierung wird dem Benutzer ein Konto auf tiefster Berechtigungsstufe erstellt, welches danach vom DOMASY-Administrator verändert werden kann.

Ausserdem wurde sowohl in DOMASY-Admin, als auch DOMASY-Web das Layout noch übersichtlicher gemacht. Der Bedienkomfort wurde in beiden Applikationen stark gesteigert.

Gerne geben wir Ihnen spezifisch Auskunft über DAMASY. Kontaktieren Sie uns unverbindlich per E-Mail (info@vae.ch) oder per Telefon 055 250 70 70.

Unsere nächsten kostenlosen DOMASY-Infoveranstaltungen:

07. November 2008 / 15.00-17.00
19. November 2008 / 13.30-15.30
Jeweils mit anschliessendem Apéro

Informationen und Anmeldung unter info@vae.ch oder www.vae.ch

Unternehmens-Assessments für KMUs

Patrick Büsser

Für jede KMU-Firmenleitung stellt sich regelmässig oder vielleicht auch erst zu einem spezifischen Zeitpunkt die Frage: „Wie weiter? Können wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch erreichen, oder was wird notwendig sein, um unser Unternehmen zukunftsfähig am Markt zu positionieren?“ Von dieser Frage ausgehend, ergibt sich gleich die nächste: „Welche Informationen und Kennzahlen sind für die Beantwortung obiger Frage heranzuziehen, und wie können sie erhoben werden?“

Das durch VON ARX ENGINEERING entwickelte Unternehmens-Assessment-Modell - speziell ausgerichtet auf KMU-Firmen - beantwortet die Frage, ob das Unternehmen zukunftsfähig ist und Kompetenzen und Potenzial der Firma und deren Mitarbeitenden den Anforderungen des Wettbewerbs gerecht werden. Viele erfolgreiche KMUs nutzen bereits diese äusserst wirkungsvolle Methode zur Unterstützung ihrer strategischen Planung.

Worin besteht ein Unternehmens-Assessment?

Mit der Durchführung eines Unternehmens-Assessments erfolgt eine kritische Analyse der Unternehmenssituation. Die Bewertung aufgrund von Fakten, anstelle von subjektiven Wahrnehmungen, soll dabei als Grundlage für Verbesserungen dienen. Dabei werden verschiedene unternehmerische und auch branchenspezifische Teilbereiche detailliert untersucht und deren Leistungsfähigkeit und Eignung bewertet.

Die üblicherweise analysierten Teilbereiche setzen sich wie folgt zusammen:

1. Führung
2. Personalpolitik
3. Qualitätsmanagement
4. Kunden- und Marktorientierung
5. Beschaffung, Produktion, Distribution
6. Auftragsabwicklung
7. Infrastruktur
8. Kostenrechnung

Vorbereitung

Viele Mitarbeitende, aber auch Führungskräfte, erleben ein Unternehmens-Assessment das erste Mal. Speziell, wenn es sich ggf. um die Erhebung persönlicher Daten handelt, ist höchste Sensibilität und Seriosität gefordert. Jedes Unternehmens-Assessment wird deshalb gewissenhaft geplant und die Absicht in Abhängigkeit der unternehmerischen Situation abgestimmt und offen kommuniziert.

Durchführung

Mittels eines vordefinierten Fragenkatalogs erfolgt die Bewertung jedes Untersuchungskriteriums nach drei Gesichtspunkten: Ist das „Vorgehen“ definiert, erfolgt die „Umsetzung“ zweckmässig und unterliegt die Umsetzung einer regelmässigen „Bewertung & Überprüfung“ auf deren Zweckmässigkeit. Diese drei Sichtweisen werden in einer prozentualen Skala von 0% bis 100% bewertet.

nem umfassenden Bericht präsentiert. Dieser ist wie folgt strukturiert:

1. Gesamtunternehmerische Stärken- & Schwächen-, Chancen- & Gefahrenbewertung
2. detaillierter Stärken-/Schwächen-Beschrieb der einzelnen Teilbereiche
3. detaillierte Lösungsansätze, Massnahmen und Aufwandsplanung zur Behebung der erkannten Schwächen
4. Gesamtunternehmerische Priorisierung der Vorgehensplanung zur Realisierung der Massnahmenvorschläge
5. Fragebogenauswertung nach den drei Gesichtspunkten „Vorgehen“, „Umsetzung“ und „Bewertung & Überprüfung“

Nutzen der Ergebnispräsentation

Die Präsentation des Ergebnisberichts ermöglicht der Unternehmensleitung, Stärken weiter auszubauen und entsprechende Initiativen

1 Führung							
		Anzahl Nennungen: 8 22 13 5 0					32.81
		Anzahl Kriterien: 16					
Kriterien	Attribute	Nachweis					Gesamtergebnis in %
		Kein Nachweis 0%	Einige Nachweise 25%	Nachweise 50%	Klare Nachweise 75%	Umfassende Nachweis 100%	
1.8 Besteht eine Jahresplanung (Absatzplan, Organisatorische Ziele, Budget, Massnahmenpläne)?	V	1					8.33
	U		1				
	B&U	1					
1.9 Werden Kader- und Fachpersonen (und Nachwuchskräfte) nachhaltig gefördert und gefordert? Erfolgt eine konsequente Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten durch die GL	V		1				33.33
	U			1			
	B&U		1				

Abb: Ausschnitt Fragenkatalog

Damit die Bewertung nicht rein rational erfolgt, wird die Datenerhebung nicht nur durch Dokumenten- und Datenstudium durchgeführt. Ein wesentlicher Analysefaktor sind die Interviews mit verschiedenen Funktionsträgern auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und Beobachtungen bei der Ausführung des Leistungsauftrags. So wird einem möglichst ganzheitlichen Blickwinkel Rechnung getragen. Die Dauer eines KMU Unternehmens-Assessments beträgt üblicherweise 1 bis 2 Tage.

Ergebnisaufbereitung

Die Ergebnisse des Unternehmens-Assessments werden jeweils in ei-

zu ergreifen, um erkannte Probleme zu beseitigen. Es entsteht ein klares Bild vom Unternehmen, von den Prozessen, von den Kompetenzen und Potenzialen. Das Ergebnis kann genutzt werden, um daraus Massnahmen für die folgenden Fachgebiete abzuleiten:

- Strategieentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Risikomanagement
- Prozessoptimierung
- Personalentwicklung
- Kundenorientierung und
- Ertrags- und Kostenoptimierung

Umsetzung

Auf Wunsch unterstützen wir unsere Kunden in der Massnahmenumsetzung, um die erkannten Schwächen in Stärken zu verwandeln. Mit unserem Expertenwissen sind wir in der Lage, die Empfehlungen zusammen mit den Kunden zeitnah umzusetzen.

Beispiele aus der Praxis

Verschiedenste KMU-Betriebe aus unterschiedlichsten Branchen durften wir bereits mit unserem KMU Unternehmens-Assessment bei der zukunftsorientierten Firmenausrichtung unterstützen. Zwei Beispiele unterschiedlicher Firmensituationen, welche ein Unternehmens-Assessment durchführten, wollen wir Ihnen hier erläutern:

Die Standortbestimmung erfolgte aus einer Situation der Stärke in wirtschaftlicher Hinsicht und einer guten Marktpositionierung.

Das durchgeführte Assessment und die daraus abgeleiteten Massnahmen sollten wichtige Impulse für die nachhaltige Entwicklung der Gartenbaufirma liefern. Dabei wurden folgende wichtige Ziele anvisiert:

- Schaffung einer motivierenden Zukunftsperspektive für die heute beschäftigten Mitarbeitenden und im Besonderen für die etablierten Leistungsträger und Meinungsbildner
- Optimierung der Arbeitsabläufe durch klare Verantwortlichkeiten und verstärkte Delegation von

Das Unternehmens-Assessment sollte die Grundlage für ein Überdenken der bisherigen strategischen Ausrichtung sein und kurzfristig realisierbare Kosteneinsparungen aufzeigen. Zudem war es wichtig, dass alle beteiligten Mitarbeitenden das Assessment als einen Schritt zur Weiterentwicklung erfahren, welche darauf abzielte, die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern.

Durch das Unternehmens-Assessment sollten Antworten auf folgende Kernfragen gefunden werden:

- Hat die Firma eine reelle Chance, mittelfristig in ihrem Tätigkeitsbereich erfolgreich zu bleiben?
- Ist ein Alleingang weiterhin sinnvoll, oder sind Kooperationen oder Zusammenarbeiten mit Dritten auf verschiedenen Stufen in Betracht zu ziehen?
- Ist die bestehende Führungs- und Organisationsstruktur zweckmässig und geeignet zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen?
- Was sind die Ursachen der defizitären Situation und bestehen Kosteneinsparungsmöglichkeiten?
- Sind die Qualifikation und die Einsatzbereitschaft des Personals ausreichend?

Beide Beispielfirmen durften wir in der Massnahmenumsetzung wegweisend und zukunftsorientiert unterstützen.

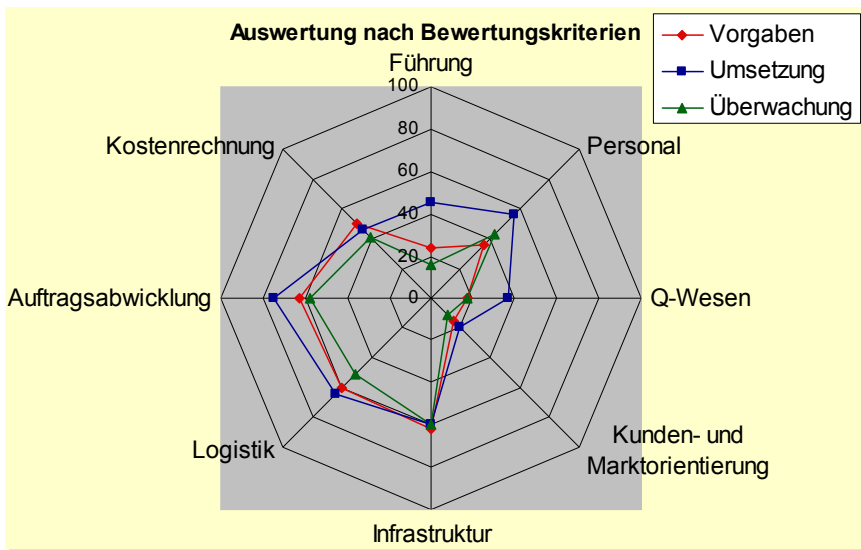


Abb: Auswertung Fragenkatalog

Firmenbeispiel 1

Eine seit rund 25 Jahren bestehende Gartenbaufirma ist kontinuierlich, aber speziell in den vergangenen Jahren, gewachsen. Dazu beigetragen haben eine gute regionale Verankerung, das grosse Engagement sowie das fachliche und kreative Können.

Die Geschäftsleitung sah den Zeitpunkt gekommen für eine umfassende Standortbestimmung und Entwicklung einer konkreten Zukunftsperspektive.

Anlässe für diese Situationsanalyse sind im Besonderen:

- Anhaltend hohe Arbeitsbelastung der Geschäftsleitung
- Sicherung der Personalkontinuität
- Organisatorisches Wachstum
- Bedürfnis nach einer Optimierung der organisatorischen und administrativen Tätigkeiten und der eingesetzten Instrumente und Methoden.

Aufgaben auf die Leistungsträger.

- Erkennen der fehlenden und zu verbessernden Methoden und Arbeitsinstrumente
- Erkennen der Entlastungsmöglichkeiten der Geschäftsleitung
- Schaffung der Grundlagen für die Entwicklung einer zurzeit noch fehlenden Strategie, Investitions- und Personalplanung

Firmenbeispiel 2

In diesem Beispiel geht es um eine gut etablierte Lebensmittelunternehmung, welche Detailhändler und Gastrobetriebe mit Frisch- und Tiefkühlprodukten bedient und auch selber wertschöpfende Tätigkeiten ausführt. Dazu gehört die Verarbeitung von Gemüse und Früchten zu küchenfertigen Produkten (Convenience-Produkte).

In den letzten Jahren hat sich der Lebensmittelhandel aufgrund von Besitzerwechsel, Zusammenschlüssen etc. erheblich verändert. Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass die Beispielfirma in die roten Zahlen gerutscht ist.

Feedback

Für den Erfolg eines Assessments ist nicht zuletzt der Nutzen entscheidend, den die Beteiligten daraus ziehen. Sie haben hier die Gelegenheit, ihr Selbstbild von

- Unternehmen
- Mitarbeitenden (Wissen & Kompetenz) und
- Arbeitsprozessen

mit dem Bild aus dem Unternehmens-Assessment zu vergleichen, um nicht nur Massnahmen für das Unternehmen, sondern auch für sich selbst abzuleiten.

VAEsprit

Die Henne ist das klügste Geschöpf im Tierreich. Sie gackert erst, nachdem das Ei gelegt ist.

Abraham Lincoln

Das, wobei unsere Berechnungen versagen, nennen wir Zufall

Albert Einstein

Ungefragt

Vom Mut, auch mal schwierig zu sein

Ursprünglich wollte ich an dieser Stelle eine Geschichte zum Schmunzeln schreiben, aber dann sind Dinge geschehen, die mich wütend gemacht haben, und kurz darauf ereignete sich etwas, das mich richtig entzückt hat. Und nun schreibe ich vom Mut, etwas zu unternehmen – auch auf die Gefahr hin, sich unbeliebt zu machen oder sich gar in Schwierigkeiten zu bringen.

Auch wenn beim Erscheinen dieser Kolumne schon einige Wochen ins Land gezogen sind, erinnert sich bestimmt noch jeder mit Schrecken an den grauenhaften Absturz der Spanair-Maschine in Madrid. Obwohl das Flugzeug technische Probleme hatte, die scheinbar behoben werden konnten, ist die Maschine gestartet, ohne dass jemand ausgestiegen wäre. Von den Angehörigen eines verunglückten Passagiers haben wir erfahren, dass sie noch ein SMS erhalten haben, mit der verzweifelten Nachricht, dass das Bordpersonal niemanden hat aussteigen lassen. Den Rest kennen wir...

Kaum eine Woche später hat eine weitere Spanair-Maschine Schwierigkeiten beim Start in Ibiza und schafft es erst beim dritten Versuch in die Luft zu kommen, um kurz darauf zur Notlandung auf Mallorca anzusetzen. Die Passagiere hätten schreckliche Angst gehabt – wen wundert's! Und



trotzdem ist auf Ibiza keiner ausgestiegen.

Etwa zwei Wochen später ist eine

Maschine der Air Berlin in Nürnberg in der Bredouille, und – na, endlich! – die Passagiere weigern sich, in dieses Flugzeug zu steigen und erzwingen eine Ersatzmaschine.

Aufmerksame Leser und Misanthropen wie ich führen jetzt an, dass das nur so gelaufen ist, weil die Passagiere eben nicht schon im Flugzeug gesessen haben und daher der Widerstand viel einfacher gewesen war. Das stimmt natürlich, weil die meisten Menschen gerne gehorchen und rennen wie die Lemminge, aber viel interessanter ist der Umstand, dass unter diesen Passagieren ganz offensichtlich jemand war, der – koste es, was es wolle – den Widerstand angezettelt hat. Ich bin sicher, dass sich sehr rasch sehr viele andere angeschlossen haben, aber solche Dinge geschehen immer nur, weil ein Mensch den „Winkelried“ macht!

Zivilcourage nennen wir dieses Phänomen, das so selten so wenige von uns überkommt. All jene, die sich immer aus der Schusslinie bringen, fühlen sich dabei erstmal nicht besonders schlecht oder gar feige.

Nicht jeder ist zum Held geboren, und das verlangt auch niemand. Die meisten von uns kommen ganz gut zurecht ohne das dringende Bedürfnis, die Welt retten zu müssen. Wichtig scheint mir aber das Bewusstsein, dass wir jeden Tag tausend Dinge tun, die auch anders oder gar nicht hätten getan werden können – und immer sind es Entscheidungen, die Konsequenzen haben. Wir vergessen, dass auch passives Verhalten eine Entscheidung ist, die Konsequenzen hat. Wovor haben wir also Angst, wenn eine Entscheidung ansteht? Das Falsche zu tun? Oder mutig zu sein und dafür bestraft zu werden? Ist es einfacher, sich tot zu stellen und mit der eigenen Feigheit zu leben?

Ich plädiere für mehr Mut, auch mal schwierig zu sein! Wenn wir mit Situationen oder Umständen nicht einverstanden sind, treten wir uns in den

eigenen Hintern und handeln. Das gilt übrigens nicht nur im Bereich unseres Privatlebens, sondern ganz besonders auch bei der Arbeit, die einen Löwenanteil unserer wachen Zeit beansprucht und damit ganz besonders bestimmend für unser Leben ist.



Es kann nun wirklich nicht angehen, dass Menschen sich am Montag schon nach Freitagabend sehnen, sich durch die Arbeit quälen und sehnsuchtsvoll den nächsten Urlaub erwarten.

Wenn wir uns dafür entscheiden, dauernd den Kopf einzuziehen, um scheinbar unbeschadet dieses Leben zu bestehen, werden wir irgendwann nicht mehr gross genug sein, um uns selbst im Spiegel in die Augen zu schauen.

Habt den Mut, Euch mal wieder zu fragen, was Ihr von diesem Leben erwartet, und trifft Entscheidungen in Momenten, in denen Euch auch tatsächlich noch eine Wahl bleibt. Wartet nicht bis alle Umstände überhaupt nur noch einen einzigen Weg zulassen. Traut Euch zu, irgendwie immer auf die Füße zu fallen und genießt das Gefühl, Euch nicht mehr zu ducken, verstecken und selbst zu verleugnen.

Und wenn Ihr meinen Ruf unbedingt ignorieren wollt oder vollkommen zufrieden seid mit dem Leben, was absolut akzeptabel ist, dann seid wenigstens so gross, Euch selbst einzugestehen, dass Ihr damit auch eine Entscheidung getroffen habt, deren Folgen niemandem sonst in die Schuhe geschoben werden können. Das nennt man übrigens auch Eigenverantwortung! *Sandra L. Wirth*

Kurz notiert 1 ISO 9001 rev 2008

Andreas Heber

Nachdem der lang erwartete neue Release des revidierten ISO 9000 Standards publik ist, besteht oft eine Verunsicherung betreffend der Interpretation. Bei genauem Analysieren der Norm kommen wir zum Schluss, dass sich im Wesentlichen nichts verändert. Zu beachten sind jedoch die Präzisierungen, die eingefügt wurden.

Folgende Punkte sind somit zu berücksichtigen und umzusetzen;

- Risikobetrachtung, welche im Normtext nicht konkretisiert, aber in der Einleitung erwähnt ist
- Betonung der Erfüllung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen und nicht nur der Kundenanforderungen
- Outsourcing-Prozess ist definiert
- Ausbildung zur Erreichung der Kompetenz ist präzisiert

- Arbeitsumgebung beinhaltet physikalische und umweltspezifische Faktoren
- Prozessmessungen sind auf Effektivität (Wirksamkeit) ausgerichtet

Übergangsphase

Die Übergangsphase beträgt 36 Monate; solange sind die Zertifikate nach ISO 9001:2000 gültig. Somit kann der Wechsel im Rahmen des normalen Audit-Rhythmus erfolgen.

Success-Story — Gut Verpackt! Geisser-Innoflex AG

Martin von Arx

Vorverarbeitete und verpackte Salate, Gemüse und Früchte sind bei den Konsumenten äusserst beliebt. Dabei gilt das Augenmerk der Kunden vor allem dem Inhalt, denn frisch wie eben geerntet, sollen die verkaufsbereiten Nahrungsmittel sein. Dass dabei die Verpackung eine entscheidende Rolle spielt, ist wohl den wenigsten Käufern bewusst.

Die Entwicklung und Produktion idealer Verpackungen für alle leicht verderblichen Lebensmittel, das ist die tägliche Herausforderung der Geisser-Innoflex AG. Ziel ist es, mit möglichst geringem Materialeinsatz eine maximale Schutz- und Haltbarkeitswirkung zu erreichen.

Haben Sie schon einmal bemerkt, dass der Salatbeutel microperforiert ist, damit der Inhalt „atmen“ kann? Wussten Sie, dass mit einer in der Folie eingeschlossenen Antibeschlagslösung im Beutel die Wasserkondensationsbildung verhindert wird? Der Konsument möchte ja ganz genau sehen, was er einkauft. Ganz besonders wird bei der Folienwahl auf den Erhalt der Produktfrische geachtet.

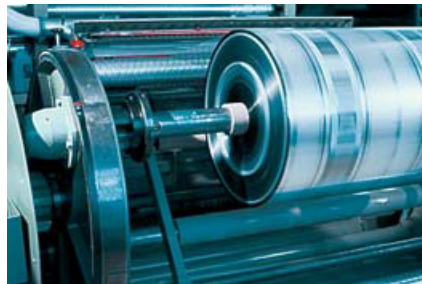
Darüber hinaus muss das Verpackungsmaterial höchsten Ansprüchen der Lebensmittelsicherheit genügen. Darum erfolgt die Herstellung der Verpackungsfolien unter besonders hygienischen Bedingungen.

Lange bevor eine Verpackungsfolie für den Verbrauch produziert wird, werden in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber die nötigen Versuche und Laboranalysen durchgeführt. Auch die Farbdrucke auf der Beutelaussenseite sind das Ergebnis intensiver Gespräche. Es ist nicht immer einfach, die technischen Möglichkeiten, Kostenfragen und Designvorstellungen in Einklang zu bringen.

Gerade darin erkennt die Geisser-Innoflex AG ihre Chance. Der anspruchsvolle Kunde soll sich erstklassig bedient fühlen, auch wenn das Auftragsvolumen vergleichsweise klein ist.

Mehrmals haben wir miterlebt, dass bei einem dringenden Kundenbedarf die Produktion Sonderschichten durchführt.

Das Umsatzwachstum der letzten Jahre ist mitunter auf die täglich gelebte Flexibilität zurückzuführen.



Qualität ist unverzichtbar

Beherrschte Prozesse sind die Voraussetzung für eine dauerhaft gute Produktequalität. Vor diesem Hintergrund und gleichzeitigen Bedenken einer unerwünschten Papierflut, wurde nach einem ersten missglückten Versuch nochmals ein Neuanfang für den Aufbau eines Q-Systems gemacht.

Bei der Übernahme des Mandates war uns bewusst, dass das angeschlagene Vertrauen bzgl. Q-Systemen nicht einfach zurückzugewinnen war.

Mit der Geschäftsleitung wurden deshalb folgende Grundsätze vereinbart und umgesetzt:

1. Die Betroffenen werden in den Aufbauprozess miteinbezogen. Durch entsprechende Schulung werden sie in die Lage versetzt, ihre eigenen Prozesse und Arbeitsanweisungen zu beschreiben.
2. Weniger ist mehr: Wir wollen nur das Notwendige regeln.
3. Nur gut überblickbare und verständliche Regelungen bringen uns Nutzen.
4. Die von der Geschäftsleitung freigegebenen Ergebnisse werden sofort erprobt und bei Bedarf bereinigt.

Die erfolgreiche Zertifizierung nach dem BRC/IoP-Standard erleichtert der Geisser-Innoflex AG den weiteren Ausbau ihrer Tätigkeit im Lebensmittelbereich.

Für die geplante Evaluation und Einführung eines neuen ERP-Systems sind die Mitarbeitenden der Geisser-Innoflex AG sehr gut vorbereitet. Sie kennen die Schlüsselpunkte zur Beherrschung der Prozesse noch besser und können so zu einem erfolgreichen Gelingen dieses Vorhabens beitragen - ein Zusatznutzen des neuen Q-Systems, der sehr wertvoll ist.

Der BRC/IoP-Standard regelt die Anforderungen an die Verpackungsmaterialhersteller für die Lebensmittel- und Pharmaindustrie. Die Anforderungen umfassen bauliche, infrastrukturelle und organisatorische Vorgaben. Die Gewährleistung der Sicherheit für die Konsumenten steht im Zentrum. Der Nachweis der Prozessbeherrschung und der Einhaltung der Hygieneanforderungen gehören zu den elementaren Auflagen der Norm.

Das Interview

mit H. Geisser (Geschäftsführer)

Welche Absichten haben Sie mit der Einführung des Q-Systems nach dem BRC/IoP-Standard verfolgt?

Hauptziele waren:

1. Sicherstellung der gestiegenen Anforderungen unserer Kunden
2. Optimierung der innerbetrieblichen Abläufe

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Gab es im Projektverlauf Ereignisse und Ergebnisse, welche Sie nicht erwartet haben?

Unsere Ziele wurden voll erfüllt. Erfreulicherweise stellen wir fest, dass sich die verbesserten Abläufe als dauerhaft erwiesen und sich die betriebliche Kommunikation positiv entwickelte.

Warum haben Sie auf eine Zertifizierung nach ISO 9001 verzichtet?

Die Forderungen von ISO 9001 sind voll umgesetzt. Solange keine diesbzgl. Kundenforderungen vorliegt, können wir uns die Zusatzkosten für dieses Zertifikat ersparen.

Fortsetzung Seite 8

GEISSER
I N N • F L E X

Goldach, Tel. 071 844 40 80,
www.geisser-innoflex.ch

Mitarbeitende: 30
Infrastruktur:

Eine 8-Farben-Druckanlage
Vier 6-Farben-Druckanlagen
Eine 4-Farben-Druckanlage

Jahresproduktion 2007: ca. 170'000 km, das entspricht 4x mal dem Erdumfang
Kundenkreis: Namhafte Grossverteiler und Lebensmittelproduzenten im In- und Ausland

Success-Story — Gut verpackt!

Das Interview

mit H. Geisser (Geschäftsführer)

Fortsetzung von Seite 7

War es schwierig, Ihre Mitarbeitenden in die Projektarbeiten mit einzubeziehen?

Als Folge der guten Auftragslage hatten wir ein echtes Kapazitätsproblem. Dank der Bereitschaft der Mitarbeitenden, auch ausserhalb der Betriebszeit an den Projektarbeiten mitzuwirken, haben wir das Ziel mit einer Terminverzögerung erreicht. Die mit dem Projekt verbundene Weiterbildung erweist sich für die Mitarbeitenden und den Betrieb als Vorteil.



Was unternehmen Sie, damit die Projektinvestitionen sich kurz- bis mittelfristig auszahlen?

Die Investitionen haben sich bereits gelohnt. Wir konnten neue Kunden gewinnen, und einzelne Kunden hätten wir ohne Zertifizierung verloren. Zudem ist unsere Ausschussrate gesunken. Besonders wichtig erscheint mir auch die geschaffene Voraussetzung für einen weiteren Kapazitätsausbau.

Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmern weitergeben, welche ein ähnliches Vorhaben planen?

Grundsatzvoraussetzung ist die Einführung eines Systems, welches auch tagtäglich gelebt werden kann. Es ist mir noch bewusster geworden, dass die Praktikabilität eines Systems in einem KMU-Betrieb eine besondere Herausforderung ist. Der Einbezug eines Beraters, welcher die praxisbezogene Umsetzung der Normen begleitet, halte ich für unerlässlich. Weiter empfehle ich rechtzeitig gute Rahmenbedingungen für die laufenden Systempflege zu schaffen.

Hat die Einführung des Q-Systems die bestehende Unternehmenskultur beeinflusst?

Wenn ja, wie?

Unser Hygienestandard hat sich klar verbessert. Wir hinterfragen häufiger und bewusster unsere Prozesse. Die erhöhte Sensibilität hat zu mehr Stabilität geführt.

Kurz notiert 2 BRC — Issue 5

Andreas Heber

Mit grosser Spannung wurde diesen Sommer die Neuauflage des BRC- Standards erwartet.

Mittlerweile ist der Standard in seiner fünften Auflage veröffentlicht und weist einige markante Veränderungen auf.

Wir möchten vor allem auf die folgenden Punkte aufmerksam machen (nicht abschliessende Aufzählung).

- Verpflichtung der obersten Leitung (14 Bestimmungen gegenüber 8 in Issue 4):
Dies bedeutet insbesondere eine erhöhte Wichtigkeit und Betonung – Teil 1 und eine fundamentale Forderung unter 2.5., 2.7. und 2.8.
- HACCP (28 Bestimmungen gegenüber 10 zuvor)
Die Forderungen sind viel umfangreicher gehalten und zielen auf eine Gewährleistung einer umfassenden HACCP- Studie ab.
- Vertragsüberprüfung und Kundenorientierung (5 Bestimmungen gegenüber 2 zuvor)
Die Forderungen sind jetzt eindeutiger formuliert.

- Werkssicherheit (Neuer Abschnitt)
Definiert neue Anforderungen, um die Sicherheit der Produktionsstätte zu gewährleisten.

- Wartung (10 Bestimmungen gegenüber 5 zuvor)
Allgemeine Verschärfung der Kontrollen und Prozess-Validierung, insbesondere mit einem Fokus auf „cross contaminations“.

- Handhabung der Anforderung für spezifische Materialien (Allergene, Bio, herkunftsgesichert etc. (11 Bestimmungen gegenüber 4 zuvor)
In zwei Unterabschnitte unterteilt und ausführlich aktualisiert.

- Zugang und Personalebewegung (neuer Abschnitt)

Gleichzeitig wurden neben dem Anforderungskatalog auch das Klassifizierungsschema verschärft und die Produktkategorien angepasst.

Dies alles zusammen ergibt einen wesentlich stärkeren management- und prozessorientierten Ansatz.

Um diese Anpassungen und auch die der neuen ISO 9001 einfacher verständlich zu machen, veranstalten wir im November ein halbtägiges Seminar, in dem die Neuerungen dieser Normen erläutert werden.

Hierzu dürfen Sie uns unter info@vae.ch gerne kontaktieren, um Näheres zu erfahren.

VAEeducation

Herbst / Winter 2008/2009

Lebensmittelbranche

Lebensmittelsicherheit - Die neuen Standard-Releases

BRC, ISO 9001, ISO 22000, IFS ----- 4. November 2008

HACCP-Seminar -----12./13. März 2009

Infoveranstaltungen

DOMASY ----- 7. November 2008

DOMASY ----- 19. November 2008

Unser vollständiges Weiterbildungsprogramm und die entsprechenden Detailinformationen finden Sie auf unserer Homepage www.vae.ch

Für Fragen und weitere Informationen steht Ihnen Corina Huerlimann (Tel. 055/250 70 70 / E-Mail info@vae.ch) gerne zur Verfügung.