



# ALLRESIST GMBH

## Als Kleinunternehmen Wissen exzellent steuern



**Unternehmen:** ALLRESIST Gesellschaft für chemische Produkte zur Mikrostrukturierung mbH

**Hauptsitz:** Strausberg bei Berlin

**Branche:** Chemie

**Produkte:** Lichtempfindliche Lacke (Foto- und E-Beam-Resists) für Standardtechnologien der Mikroelektronik

**Gegründet:** 1992

**Mitarbeiter (2009):** 9

**Internet:** [www.allresist.de](http://www.allresist.de)

### DAS UNTERNEHMEN

ALLRESIST entwickelt, fertigt und vertreibt lichtempfindliche Lacke (Resists), die unter anderem für die Mikrochipherstellung benötigt werden. Dabei steht der Firmenname für die Gründervision, Resists für nahezu alle Anwendungen anzubieten. Mit dem Vertrieb von kleinen Mengen an Resists ist das Unternehmen erfolgreich in einem Nischenmarkt aktiv. Unternehmenssitz ist Strausberg bei Berlin; aus dieser Region bzw. der Region der Neuen Bundesländer stammt auch der größte Teil der Kunden. ALLRESIST vertreibt seine Produkte jedoch auch international, unter anderem in Asien, Italien, Frankreich und der Schweiz.

Es war die Zeit der Privatisierungen nach der Wiedervereinigung, als zwei Mitarbeiter der ehemaligen Fotochemischen Werke Berlin, Frau und Herr Schirmer, 1992 ALLRESIST aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung heraus gründeten. Ihre Motivation: das international anerkannte und hochspezialisierte Fach-Know-how aus der Resist-Forschung nach der Abwicklung der Fotochemischen Werke zu erhalten und im eigenen Unternehmen weiterzuentwickeln.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN SPITZEN-PRODUKTE ENTWICKELN

Bedingt durch das Geschäftsmodell (Nischenmarkt, Kleinmengen) gibt es zahlreiche kleinere Kunden, die betreut werden müssen. Der hohe Beratungsaufwand bedeutet eine große Herausforderung für ALLRESIST: Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – egal ob sie im Vertrieb oder in der Produktion tätig sind – fungieren auch als Berater für definierte Kunden. Diese Kundenorientierung erfordert eine reibungslose Organisation des Wissens und hohe Beratungskompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowohl hinsichtlich der Soft Skills als auch der Fachkenntnisse. Denn die Entwicklung von Resists ist eine wissensintensive Aufgabe, bei der das Erfahrungswissen über die korrekte Zusammensetzung der einzelnen Bestandteile eine große Rolle spielt. Um weiterhin hinsichtlich des technischen Fortschritts am Puls der Zeit zu sein, beteiligt sich das Unternehmen kontinuierlich an Forschungs- und Entwicklungsprojekten in relevanten Themenfeldern.

Seit 2001 betreibt ALLRESIST ein systematisches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 und arbeitet mit dem Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM), einem Benchmarkmodell, das einen Vergleich von



Forschung und Entwicklung sind feste Bestandteile des ALLRESIST-Alltag



Unternehmen ermöglicht. Das ausgesprochene Ziel ist eine ganzheitliche Exzellenz. Als weiteres Analyse- und Steuerungsinstrument setzt das Unternehmen die Wissensbilanz ein. Sie ist ein Instrument, das vor dem Hintergrund des bestehenden Geschäftsmodells die weichen Faktoren des Unternehmens, das sogenannte intellektuelle Kapital, analysiert und eine Ableitung priorisierter Maßnahmen erlaubt. Durch die Kombination der drei Instrumente ISO 9001, EFQM und Wissensbilanz verfügt ALLRESIST über ausreichend Managementinstrumente, um alle wichtigen Potenziale aufzudecken und zu nutzen.

## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Unternehmenssteuerung durch Kennziffern – auch weicher Faktoren

Müsste man ALLRESIST mit einem Wort beschreiben, wäre es dieses: Konsequenz. Die Vision fest im Blick, definiert das Unternehmen strategische Ziele und setzt sie in festgelegten Prozessen um – das Controlling findet dabei auf einer breiten Basis relevanter Kennzahlen statt.

Um die ALLRESIST-Vision „Resists für nahezu alle Anwendungen“ zu realisieren, wurden strategische Ziele wie „Kundenmanagement (CRM) ausbauen mit PR“ oder „Konzentration der internen Forschung entsprechend Kernkompetenz“ bestimmt. Grundvoraussetzung für den Umsetzungserfolg sind klar definierte und mit Kennzahlen versehene Prozesse, die kontinuierlich verbessert werden. In den turnusmäßigen Auswertungen werden die messbaren Ziele mit den erreichten Leistungen und dem aktuellen Bedarf verglichen, woraus Anpassungen und neue Aufgaben resultieren.

Für ALLRESIST spielt die Erhebung der sogenannten weichen Faktoren eine bedeutsame Rolle. Da das Unternehmen ein großes Interesse daran hat, seinen hochqualifizierten Mitarbeiterstamm und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, ist auch deren Zufriedenheit von hoher Bedeutung. Aus diesem Grund werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, in denen das EFQM-Bewertungsschema Verwendung findet. Eine weitere wichtige Kennziffer ist die Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge. Hier zeigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein großes Engagement, das bereits belohnt wurde: Beispielsweise konnten 2007 innerhalb eines Jahres alle 29 eingereichten Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden. Schließlich sind auch die Weiterbildungstage ein Indikator für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele. Sie werden jährlich in Mitarbeitergesprächen auf ihre Wirksamkeit und ihren Nutzen hin überprüft und neu bestimmt.

Wichtigste strategische Ziele	Unabhängig und eigenständig bleiben bei moderatem Wachstum	Kundenmanagement (CRM) ausbauen mit PR	Allianzen mit Kooperationspartnern ausbauen	Konzentration der internen Forschung entsprechend Kernkompetenz	Produktionsoptimierung mit hohem Qualitätsstandard	Einführung des Excellence-Modells mit allen MA	Gezielte Unternehmenssteuerung (Controlling)
Umsetzung im Prozess	FP Strategie	FP Marketing	FP Marketing, KP FuE	KP FuE	KP Produktion	FP QM/TQM, FP Personal	FP Strategie, FP Controlling
Wichtigste Kennzahlen/Indikatoren zur Zielerreichung	Vorfällige Kreditsondertilgung (Eigenkapitalquote, Zinsaufwand / Liquidität), Produkt- und Gesamtumsatz	Umsatz KA-Kunden, Umsatzentwicklung Bestandskunden, Neukundenumsatz, Exportumsatz, Kundenzufriedenheit	Anzahl und Umsatz der Projekte und Kooperationen	Umsatz Projektförderungen und FuE-Aufträge, Anzahl neuer (Sonder) Produkte	durchschnittl. Chargengröße, Produktionszeit/Menge, Reklamationsquote, LZ, DB, ROI	Anzahl der Preisbewerbungen, MA-WB-Tage, Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge, MA-Zufriedenheit	Anzahl Prozessverbesserungen, Steuerung d. QZ u. KZ (z.B. Umsatz/Ertrag abs. + pro MA), Bewertungen/Analysen <sup>1)</sup>
Soll-Ist-Vergleich	monatlich (BWA), Quartalsrückblick	monatlich, QRB, Kundenzufriedenheit: jährlich/ 2 J.	monatlich (BWA), Quartalsrückblick	monatlich (BWA), Quartalsrückblick	QRB/jährlich	QRB/jährlich	monatlich/QRB, Bewert./Analysen: <sup>1)</sup> jährlich/ 2 Jahre
Ergebnis	Jahresauswertung/Bilanz, Managementreview						

Was muss ich tun? Die Beschreibung liegt griffbereit neben dem Material



EFQM-Workshop bei ALLRESIST: gemeinsam lernen und aktiv mitarbeiten – für das Unternehmen

## 2. Wissen übergeben und konsequent weiterentwickeln

ALLRESIST ist in einer Marktnische erfolgreich, die durch spezialisierte und wissensintensive Produkte gekennzeichnet ist. Aufgrund dessen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hochqualifizierte Fachkräfte, die über ein umfangreiches spezifisches Fachwissen verfügen. Was geschieht mit diesem Wissen, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt? Was kann das Unternehmen tun, damit so viel Wissen wie möglich im Betrieb verbleibt und weiter zur Verfügung steht? Wie stellt es grundsätzlich sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das notwendige aktuelle Know-how verfügen?

ALLRESIST setzte sich mit diesen Fragen das erste Mal 1999 auseinander, als sich der Ruhestand eines langjährigen Mitarbeiters abzeichnete. Das Unternehmen reagierte mit einem umfassenden und systematischen Wissenstransfer zum Spezialgebiet des Mitarbeiters. Dazu gehörte zunächst die systematische Durchsicht der umfangreichen Literaturbestände der ehemaligen Fotochemischen Werke: Bücher wurden katalogisiert und archiviert, veraltete Literatur wurde aussortiert. Das Ergebnis ist eine elektronische Literaturdatenbank, die einen ersten hilfreichen Zugang zu einem neuen Thema ermöglicht.

### Der Mitarbeiter geht, sein Wissen bleibt

Zudem fanden Transferschulungen statt. Der Transfer vom ausscheidenden Mitarbeiter erfolgte in erster Linie in Richtung des Geschäftsführers, aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters wurde in Themen strukturiert, die wiederum zwei Kategorien zugeordnet wurden: 1. Technologie und Wartung von Messinstrumenten, 2. Resistschulungen. Im Laufe der Schulungen entwickelten die Teilnehmer zudem

Frage-Antwort-Kombinationen nach dem Muster „Was passiert, wenn...?“, die methodisch die Vermittlung des faktischen Wissens ergänzten.

Aus dieser „Pilot-Übergabe“ und den Schulungen entwickelten sich kontinuierliche Resist-Schulungen, in denen der Geschäftsführer sein Wissen – immer mit Blick auf aktuelle Neuentwicklungen – an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergibt. Als ein weiteres Ergebnis dieses systematischen Wissenstransfers ist eine FAQ-Sammlung entstanden, die Fragen rund um Resists umfassend beantwortet; die Sammlung wird kontinuierlich erweitert und ist für jeden auf der Homepage zugänglich.

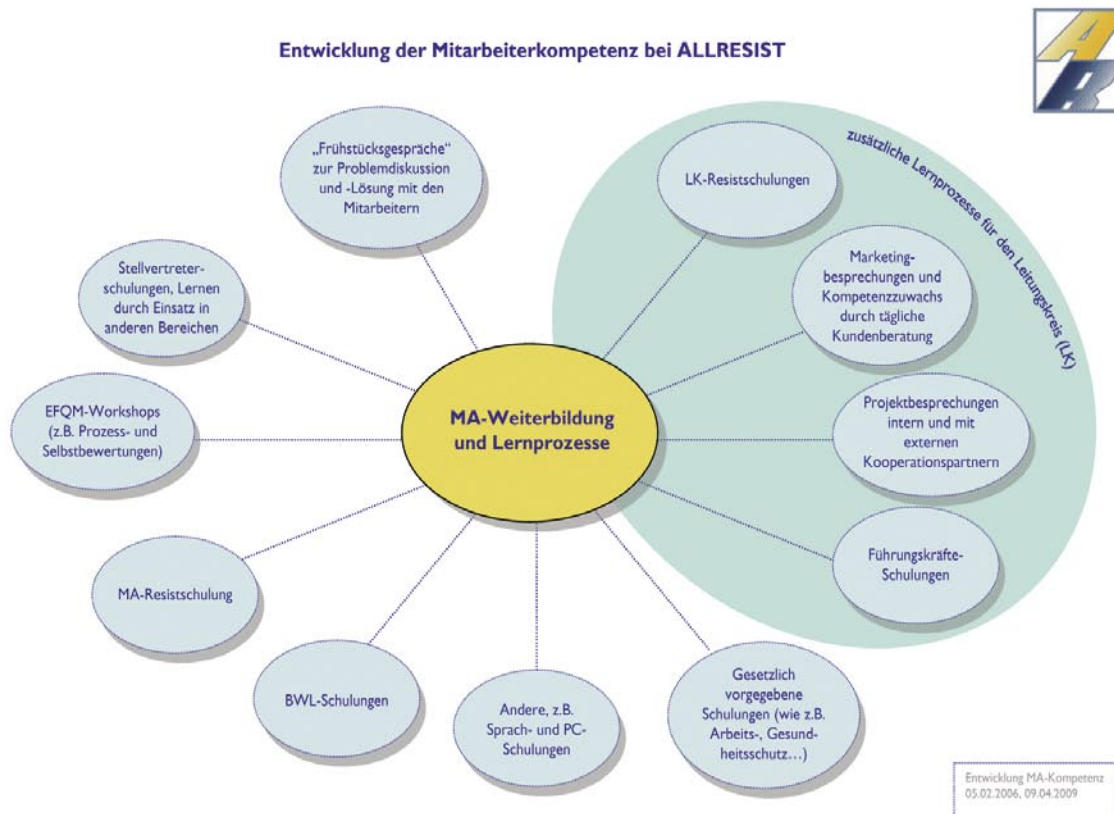
### Mit Stellvertretern Wissen vermehren

Einen weiteren Schritt in der Entwicklung der Mitarbeiterkompetenz geht ALLRESIST mit der Durchführung von sogenannten Stellvertreterschulungen. Hier erwerben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wissen aus anderen, nicht fachspezifischen Bereichen. Ein Beispiel hierfür ist die wiederholte gegenseitige Schulung der Leiterinnen der Bereiche Produktion und Qualitätskontrolle, um jeweils die Aufgaben der Kollegin im Falle der Abwesenheit (etwa im Urlaub) übernehmen zu können.

Neben den alle drei Monate stattfindenden Produkt- und Technologiekursen für die Bereichsleiter gibt es betriebswirtschaftliche Schulungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ziel ist zum einen die Vermittlung grundlegender Kenntnisse. Darüber hinaus geht es für die Mitarbeiter auch darum, diese Kenntnisse auf ihren Arbeitsalltag zu beziehen, beispielsweise die Unternehmensergebnisse richtig interpretieren zu können. Diese Maßnahme hat einen unmittelbaren Nutzen: Im Rahmen einer Schulung erkannten

die teilnehmenden Mitarbeiter zum Beispiel, dass der Bereich Testung unmittelbar Auswirkungen auf den Deckungsbeitrag hat. Daraufhin leiteten sie umgehend einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein, um den Deckungsbeitrag zu erhöhen.

Die dauerhafte Mitarbeiterentwicklung bei ALLRESIST zeigt Erfolg: Die Kunden erhalten eine fundierte und umfassende Betreuung und können sich darauf verlassen, auf dem neuesten Stand der technischen Entwicklung beraten zu werden. Dies zeigen die positiven Ergebnisse der regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen.



## AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

ALLRESIST verfügt über eine exzellente Wissensorganisation. Durch das konsequente Controlling mit Kennziffern in allen Bereichen der Organisation stellt das Unternehmen die Umsetzung seiner Strategien und Ziele sicher. Die umfassende und systematische Entwicklung der Mitarbeiterkompetenz und die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Hochschulbereich ermöglicht ALLRESIST eine nachhaltige Wissensentwicklung, die in einer hochspezialisierten Branche wie der Mikroelektronik unerlässlich ist.

### **Wissensmonopole verhindern, damit alle profitieren**

ALLRESIST ist mit seinen sieben Mitarbeiterinnen und zwei Mitarbeitern ein eher kleines Unternehmen, in dem alle Beschäftigten über eine hohe Fachkompetenz verfügen. Insbesondere der Geschäftsführer besitzt aufgrund seiner langjährigen intensiven Forschungs- und Entwicklungsarbeit sehr umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen. Hier ist das Ziel, den kontinuierlichen Wissenstransfer von Herrn Schirmer in Richtung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu verstärken und noch aktiver zu gestalten, damit das gesamte Unternehmen und alle Kunden von diesem Wissen profitieren.