

# e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Erzeugung & Effizienz

# Qualitätssiegel für Aktenordner?

Von **Thomas Fuß**, Teamleiter Vertrieb, VSB Neue Energien Deutschland GmbH

# Qualitätssiegel für Aktenordner?

## Zertifiziertes Qualitätsmanagement-System für Projektentwickler

In der Erneuerbaren-Branche lohnt sich die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach Normstandards nicht nur für Anlagenhersteller, sondern auch für Planungsunternehmen. Sie haben dadurch bei der Projektentwicklung und als Dienstleistungspartner deutliche Vorteile. Voraussetzung ist allerdings, dass ein Qualitätsmanagement-System gemeinsam mit den Mitarbeitern tief im Unternehmen verankert wird. Auch die Bereitschaft, die gewachsene Prozesslandschaft zu spiegeln und kritisch zu hinterfragen, ist entscheidend.

✎ Von **Thomas Fuß**, Teamleiter Vertrieb, VSB Neue Energien Deutschland GmbH

Für produzierende Unternehmen gehört ein Qualitätsmanagement-Zertifikat zum guten Ton. Sie müssen unter anderem nachweisen, dass technische Anlagen einem standardisierten Herstellungs- und Montageprozess unterliegen. Dadurch ist sichergestellt, dass die Erwartungen des Kunden hinsichtlich eines fehlerfreien Produkts erfüllt werden. In der Windbranche sind Anlagenhersteller und technische Betriebsführer in den meisten Fällen nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Hierunter verbirgt sich die national und international meist verbreitete und bedeutendste Norm für unternehmensinterne Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme). Ein elementarer Grundsatz der ISO 9001 ist die Prozessorientierung. Alle wesentlichen betrieblichen Prozesse kommen auf den Prüfstand. Dadurch lassen sich auch bei erfolgreichen Organisationen Optimierungsmöglichkeiten aufdecken.

Neben den genannten Akteuren ist die Erneuerbaren-Branche stark von Planungsunternehmen geprägt, welche die Wind- und Solarparks eigenständig oder als (Teil-)Dienstleistung projektieren. Das

Aufgabenfeld umfasst die vielfältigen Schritte von der Flächensicherung über die Parkkonzeption, den abstimmungsintensiven Genehmigungsprozess bis zur Überwachung des Bauablaufs. Auch in diesem Planungs- und Dienstleistungsbereich verspricht ein QM-System Vorteile.

### Grundzüge eines QM-Systems

Die Definition der Kundenanforderungen bildet den Grundstein für ein Qualitätsmanagementsystem. Daraufhin werden alle Maßnahmen und Prozesse erfasst, die zur Erfüllung dieser Ziele beitragen. Jegliche Arbeitsinhalte und Verantwortlichkeiten müssen dabei klar festgelegt sein. Die Maßgabe eines transparenten und einheitlichen Dokumentationswesens gilt für sämtliche definierten Unternehmensabläufe. Diese Systematisierung wird nicht immer reibungslos ablaufen, weil Gewohntes kritisch hinterfragt und Routinen durchbrochen werden. Um hierfür Akzeptanz zu schaffen, sollte intern klar kommuniziert werden, dass ein QM-System in erster Linie auf den bisherigen Erfolgen aufbaut und diese sichtbar macht. Denn, hat sich ein Unternehmen seit Jahren am Markt behauptet, so hat es zumindest implizit

bereits Qualitätsmanagement betrieben. Zunächst gilt es also „nur“ im Rahmen einer Prozessanalyse die eigenen Kompetenzen und Wissensbestände strukturiert aufzubereiten. Durch eine solche Blaupause kann der einmal erreichte Unternehmenserfolg verstetigt werden. Geht man diesen Schritt nicht, droht etwa durch Personalfuktuation oder Unternehmenswachstum eine verminderte Leistungserfüllung, da Wissensbestände oder Abläufe nicht dokumentiert worden sind. Dass durch eine solche Sichtbarmachung der internen Abläufe mögliche Fehlerquellen abgebaut und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden können, steht zum bisherigen Unternehmenserfolg nicht im Widerspruch.

### Mehrwert für Projektentwickler

Am Ende der Projektentwicklung steht mit einem Windpark zwar eine technische Anlage, allerdings wird diese üblicherweise vom Hersteller selbst errichtet. Auch die Fundamente und Zuwegungen liegen in den Händen externer Baufirmen. Das eigentliche Produkt des Planers besteht daher in einer Dienstleistung, die typischerweise die Realisierung des gesamten



Fotos: VSB Gruppe

Windparkprojekts umfasst. Zudem rücken auch Teildienstleistungen für Fremdprojekte zunehmend in den Fokus. Hierzu zählen die Unterstützung im Genehmigungsverfahren, Windmessungen oder die Erstellung einer Bauablaufplanung.

Aus Sicht des Kunden ist das zentrale Bewertungskriterium für die Qualität eines Windprojekts in erster Linie die Wirtschaftlichkeit des Energieparks. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel verschiedener Gütekriterien, darunter fallen:

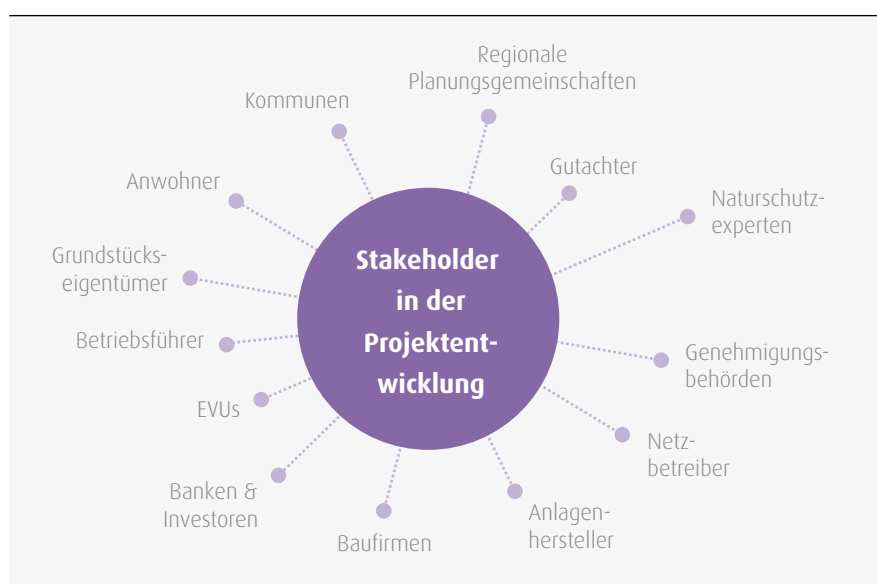
- ertragreiche Standorte,
- kurze Realisierungszeiten,
- rechtssichere Gutachten,
- gute Konditionen beim Anlageneinkauf,
- eine optimale Nutzung der bestehenden Wege- und Netzinfrastruktur
- sowie möglichst geringe Abschaltzeiten.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es umfangreichen und regionalspezifischen Know-hows. Hinzu kommt eine Vielzahl an internen und externen Abstimmungen, vor allem mit Behörden, Flächeneigentümern, Herstellern, Banken und Gutachtern (Abb. 1).

Hieraus resultiert eine äußerst vielschichtige Prozesslandschaft, deren Systematisierung erheblichen Aufwand mit sich

bringt. Dies mag viele Unternehmen auf den ersten Blick abschrecken und erklärt vielleicht, warum bislang nur eine

01 Projektentwickler müssen sich mit einer Vielzahl von Akteuren abstimmen.







sich zuverlässiger entwickeln, wenn die unternehmensinterne „Best practice“ verstetigt wird. Gleichzeitig offenbaren sich dadurch Möglichkeiten, dieses Ziel effizienter zu erreichen. Gerade die jüngst vollzogene Umstellung des EEG im Windbereich auf ein Ausschreibungsmodell erhöht das Risiko für Projektentwickler deutlich. Es erfordert eine präzise Wirtschaftlichkeitsberechnung, um das eigene Projekt an den aktuellen Gebotspreisen zu orientieren. Genau hierfür muss aber der Ressourcenaufwand im Unternehmen bekannt und einem bestimmten Projekt klar zuordenbar sein.

Die aktuelle Marktentwicklung lässt, wie bereits erwähnt, neben dem klassischen Geschäftsmodell auch das externe Dienstleistungsgeschäft wachsen. Dies bringt vor allem die punktuelle Zusammenarbeit mit Stadtwerken oder Bürgerenergiegesellschaften mit sich. Den Schritt in die Erschließung dieses Marktes ist ein großer Teil der Planer mitgegangen. Eine strukturierte Prozessorganisation birgt für Unternehmen angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks zwei Vorteile: Erstens kann die Expertise der Fachabteilungen durch gute Organisation und klare Aufgabenzuweisung aus der gesamten Projektentwicklung gelöst werden, was zu einem flexibleren Leistungsangebot führt. Zweitens ermöglichen transparente Prozesse eine verlässlichere Kostenkalkulation von Einzelleistungen.

Handvoll Planer die Zertifizierung nach ISO 9001 vorweisen kann. Dennoch ist ein den Normanforderungen genügendes

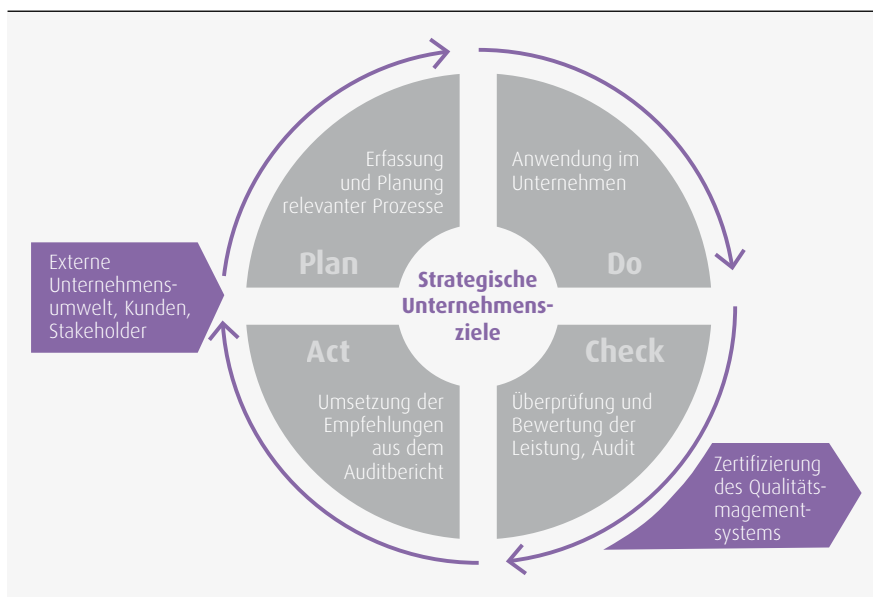
QM-System gerade aufgrund der Komplexität der Unternehmensprozesse äußerst vielversprechend: Eigene Projekte lassen

### Fallbeispiel: VSB Neue Energien

Der Dresdner Projektentwickler VSB ist seit 1996 am Energiemarkt aktiv und beschäftigt inzwischen rund 200 Mitarbeiter europaweit. Das Unternehmen hat einen deutlichen Kulturwandel vom Ingenieurbüro hin zum funktionell stark ausdifferenzierten Konzern erlebt. Gerade durch dieses Wachstum wurde es nötig, gewachsene Abläufe und Schnittstellen zwischen den spezialisierten Arbeitsschritten klar zu definieren (Abb. 2). Im Zuge einer Ausschreibung wurde zudem das ISO 9001-Zertifikat zur Präqualifikation verlangt. Wengleich es sich hierbei um einen Einzelfall handelt, wurde dieser zum Anlass genommen, die ohnehin laufende Prozessanalyse an ISO 9001-Kriterien auszurichten.

Die Norm selbst beinhaltet keine explizite Handlungsanweisung zur Einführung eines QM-Systems, sondern ist vielmehr als allgemeiner Kriterienkatalog zu verstehen. Hintergrund ist der in der Revision von 2015 verstärkte Gedanke, im Sinne einer gemeinsamen Grundstruktur für Ma-

## 02 Prozessanalyse



nagementsysteme (High-Level-Structure) möglichst anschlussfähig an das restliche ISO-System zu sein. Diese Allgemeingültigkeit ist nachvollziehbar, bedeutet für Unternehmen aber auch einen **erhöhten Interpretationsaufwand**. Externe Berater und die Möglichkeit eines Vor-Audits durch einen unabhängigen Zertifizierer unterstützen dabei, abstrakte Normvorgaben zu operationalisieren, sie also in konkrete Maßnahmen zu übersetzen.

Wichtig ist, den QM-Prozess nicht zu einer unternehmensinternen Parallelstruktur werden zu lassen. Erfolgreich eingeführt ist das Managementsystem erst dann, wenn QM-Inhalte auf Mitarbeiterebene als Teil der regulären Arbeitsschritte wahrgenommen und gelebt werden. **Hierfür bietet es sich an, die Stelle eines Qualitäts- und Prozessmanagers zu schaffen**, die direkt der Geschäftsführung unterstellt ist und sich eng mit dieser abstimmt. Hauptaufgabe ist neben internen Schulungen vor allem der iterative Abstimmungsprozess mit den einzelnen Fachabteilungen. Ziel muss es sein, deren alltägliche Arbeitsinhalte und -abläufe bottom up in die übergeordnete Prozesslandschaft zu integrieren. Diese wird anschließend zum Arbeitsleitfaden, der top down auf die einzelnen Unternehmensbereiche wirkt.

Die Zertifizierung beinhaltet ein mehrtägiges Audit sämtlicher Unternehmensbereiche durch einen externen Auditor. Dessen Bericht stellt eine Empfehlung für die Zertifizierungskommission der jeweiligen Gesellschaft dar. Für VSB wurde das Zertifikat im Frühjahr 2017 vergeben. Regelmäßige Überprüfungen sollen in Zukunft sicherstellen, dass die einmal gesetzten Standards weiter verbessert und die Kundenbeziehungen langfristig gestärkt werden.

### Neue Schwerpunkte der überarbeiteten Norm

Im Jahr 2015 wurde eine überarbeitete Version der ISO 9001 veröffentlicht, die den Grundgedanken der 2008er-Norm weiterentwickelt. Die bereits bekannten Schwerpunkte Kundenorientierung, Prozessorganisation, Wissensmanagement und Dokumentationswesen werden dabei weiter gestärkt. Zudem wird der Charakter des Qualitätsmanagements nunmehr deutlicher als Führungsaufgabe gesehen und die Verantwortung entsprechend bei der Geschäftsführung angesiedelt. Anders als in der Vorgängernorm ist die Funktion eines QM-Beauftragten damit nicht mehr verpflichtend. Diese „Legitimitätssteige-

rung“ scheint angesichts des oben umrissenen Tiefgangs der prozessorientierten QM-Maßnahmen durchaus sinnvoll.

In den Vordergrund gerückt wurde zudem das Risikomanagement. Gerade im Erneuerbare-Energien-Bereich herrscht an Risiken kein Mangel. Hierzu gehört die stets präsente Gefahr, dass sich Förder-system oder planungsrechtliche Rahmenbedingungen kurzfristig ändern können. Gleichzeitig laufen mit Voranschreiten des Projektes immer höhere Vorlaufkosten für die Planung und Flächensicherung auf. Daher muss das Unternehmen Wege finden, einen Windpark zu entwickeln und parallel K.-o.-Kriterien zu definieren wie sich ändernde Vergütungssätze, das Vorkommen geschützter Tierarten oder den ungewissen Ausgang der Regionalplanung im Vorhabengebiet. Dazu müssen Risiken identifiziert, sinnvoll kategorisiert und mit einer Gegenstrategie versehen werden.

Eng verbunden hiermit ist die Verpflichtung der ISO-zertifizierten Unternehmen zur Auseinandersetzung mit der gesamten Bandbreite an relevanten Stakeholdern. Deren Begriff wurde weiter gefasst. Da das Produkt des Unternehmens aber eben zu einem Gutteil in der Erfüllung komplexer und kleinteiliger Abstimmungsleistungen besteht, müssen die Interessen zahlreicher Parteien berücksichtigt werden. Hierzu gehören Behörden, die im Zuge der Genehmigungsplanung nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz einzubeziehen sind – das reicht vom Naturschutz bis zur Luftraumsicherung. Weiterhin sind vor allem die örtlichen Netzbetreiber, die Bundesnetzagentur als Regulierungsbehörde, Kommunen sowie Energieversorger und gesellschaftliche Akteure in der Region wichtige Stakeholder. Gemeinsam ist allen, dass ihr Verhalten einen großen Einfluss auf die Realisierbarkeit und die Kosten des Projektes hat.

Weitere Änderungen betreffen die Integration externer Leistungen, die bei der Entwicklung von Windenergieanlagen einen hohen Stellenwert einnehmen. So werden zahlreiche Gutachten in Auftrag gegeben, Bauleistungen ausgeschrieben und nicht zuletzt die Turbinen und Türme eingekauft. Diese Leistungen werden Teil des eigenen Produkts, dessen Qualität den Kunden überzeugen soll. Nur konsequent ist es daher, transparente Kriterien zur Anbieterauswahl und -bewertung zu erarbeiten und einheitlich anzuwenden.

### Fazit

Idealerweise systematisiert ein Qualitätsmanagementsystem all das, was in einem Unternehmen ohnehin bereits erfolgreich, aber nicht standardisiert und dokumentiert umgesetzt wird. Angesichts der aktuellen Herausforderungen, denen Projektentwickler im Bereich der erneuerbaren Energien gegenüberstehen, bietet ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach ISO-Norm viele Vorteile. Hier sind insbesondere die Straffung interner Prozesse, bessere Zielkostenorientierung und eine Optimierung des Dienstleistungsangebots zu nennen. Der Mehrwert für den Kunden besteht in schnell und wirtschaftlich realisierten Projekten, einem flexiblen Leistungsangebot, transparenten Strukturen und einer lückenlosen Dokumentation. Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung des QM-Systems ist die Bereitschaft, sich mit vorhandenen Strukturen auseinanderzusetzen und diese kritisch zu hinterfragen. Der Anstoß muss hierfür von der Geschäftsführung kommen, um dem Vorhaben einen entsprechenden Stellenwert zu verleihen. Damit das QM-System kein Papiertiger bleibt, ist es entscheidend, dass der Input der Fachbereiche gezielt in die Prozesslandschaft einfließt. Die doppelte Herausforderung, ‚verdecktes‘ Unternehmenswissen systematisiert abzubilden und gleichzeitig zu verbessern, benötigt Zeit und viele Abstimmungsrunden. Gerade in diesem mehrstufigen Dialog verbirgt sich jedoch der Schlüssel zur Akzeptanz im Unternehmen. ☞



THOMAS FUSS

Jahrgang 1982

- Studium der Volkswirtschaftslehre, FU Berlin
- Vertriebsleiter in der Solarbranche
- seit 2017 Teamleiter Vertrieb, VSB Neue Energien Deutschland GmbH
- thomas.fuss@vsb.energy

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

[www.energate.de](http://www.energate.de)

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

