

Das Technologie- und Managementzentrum Charlottenhof

Als am 19.5.1873 der königliche Kämmerer Wilhelm Maximilian von Künsberg beim Bezirksamt Burglengenfeld den Antrag stellte, das von ihm kurz zuvor errichtete Jagdhaus in der Nähe seines Schlosses Fronberg nach seiner Gattin Charlotte Gräfin von Schönborn-Buchheim zu benennen, hätte er sich sicher nicht vorstellen können, daß dieser Name 116 Jahre später dem Innovationszentrum CMT – Charlottenhof Management Technologie – die lokale Bezeichnung gegeben hat. Bis jedoch die Handwerkskammer Niederbayern Oberpfalz 1989 das Areal erwerben konnte, war dem Charlottenhof ein wechselvolles Schicksal beschieden.

Bereits 1880 trennte sich Freiherr von Künsberg von seinem Charlottenhof, und das Objekt gelangte auf Umwegen in den Besitz des königlichen Leutnants Alfred Hofmann. Dieser läßt das Jagdhaus 1895 vollständig umbauen, so daß es den Charakter eines schloßartigen, repräsentativen Gebäudes erhält, dem auch das heutige Aussehen im wesentlichen entspricht. Daher sprach man schon bald vom „Hofmann-Schloßchen“. Die Stilmerkmale orientieren sich an der zu dieser Zeit vorherrschenden Stilrichtung, die wir heute mit Gründerzeit beschreiben.

1917 erwirbt der Nürnberger Josef Hesselberger den Charlottenhof, der in unmittelbarer Nachbarschaft zum „Schloßchen“ 1925 ein charakteristisches Holzhaus aufstellen läßt, das er auf der Weltausstellung in Paris erworben hat.

Über die Familie Hesselberger gelangt das Objekt an die Stadt Nürnberg, die es für unterschiedliche Nutzungen zur Verfügung stellt, bis es nach verschiedenen Zwischeneigentümern 1953 von der Nürnberger Nothilfe

e. V. erworben wird, die in den Gebäuden ein Jugendheim bis 1975 betreibt.

1978 wird der Charlottenhof an den Freistaat Bayern zur Unterbringung von Asylbewerbern verpachtet, 1988 erwirbt schließlich die Handwerkskammer Niederbayern Oberpfalz die Gesamtanlage, um ein Technologie- und Managementzentrum auf dem Gelände zu errichten.

Neben den neu zu errichtenden Gebäudeteilen war die Handwerkskammer bestrebt, den ursprünglichen baulichen Charakter des Schloßchen sowie des Holzhauses wiederherzustellen, was aufgrund des verwaehrten Zustandes der Gebäude nur mit erheblichen Anstrengungen zu leisten war. Es war dem herausragenden Engagement des damaligen Bayerischen Wirtschaftsministers August Lang, der Präsidenten Gerhard Bertram und Hans Scheid und des Hauptgeschäftsführers Anton Hinterdobler der Handwerkskammer Niederbayern Oberpfalz sowie dem Entgegenkommen der damaligen Eigentümerin DWK zu verdanken, daß dieses Juwel in der idyllischen Weiherlandschaft des Schwandorfer Naabbeckens gerettet werden konnte.

Nur mit der finanziellen Hilfe von Bund und Land konnten die kostspieligen Instandsetzungsarbeiten erfolgreich abgeschlossen werden, so daß am 12.5.1993 die Gesamtanlage ihrer Bestimmung übergeben werden konnte.

Diese inhaltliche Bestimmung stellt einen neuen Ansatz der Förderung mittelständischer Unternehmen in den Mittelpunkt. Betriebswirtschaftliche *und* technische Probleme und Aufgabenstellungen werden in diesem Innovationszentrum nicht mehr getrennt erarbeitet und vermittelt, sondern es werden die vielfältigen Wechsel-

beziehungen und Abhängigkeiten von kaufmännischem und technischen Denken sichtbar und anwendbar gemacht. Daher auch die Kürzel CMT, die neben der örtlichen Kennung dieses Miteinander von Technologie und Management, d. h. Unternehmungsführung im weitesten Sinne verdeutlicht, das auch der Praxis entspricht.

Damit ist auch der zweite Grundsatz, der das Konzept dieses Hauses prägt, formuliert: die Umsetzung und Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis ist Zielsetzung des Technologie- und Management-Transfers. Nicht Forschung und Entwicklung um ihrer selbst willen, sondern stets die Anpassung der Themen und Inhalte an die täglichen Erfordernisse kleiner und mittlerer Betriebe sind Leitfaden für die Tätigkeit am Charlottenhof.

Aufgrund des Strukturwandels, veränderter Marktbedingungen und Einstellungen der Mitarbeiter und Kunden müssen die Unternehmen neue Ideen, neue Verfahren, neue Produkte finden und dies vor dem Hintergrund veränderter und der Grundstruktur der Unternehmen oft zuwiderlaufender Rahmenbedingungen. Insbesondere bei der Einführung neuer Technologien ergibt sich für kleine und mittlere Unternehmen die Notwendigkeit, moderne Systeme der Fertigungsorganisation zu implementieren und permanente Sicherung der Qualität von Leistungen und Erzeugnissen zu gewährleisten. Die hohe Effizienz neuer Produktionstechniken, z. B. computergestütztes Fertigen, moderne Schneide- und Verformungsverfahren (z. B. Laser) kann nur wirtschaftlich sinnvoll genutzt werden, wenn dieser Technologie die adäquate Fertigungsorganisation an die Seite gestellt wird. Kernpunkt dabei ist, Klein- und Mittelunternehmen von der bisher eher situativ und auf vergangenheitsbezogene Daten ausgerichteten Organisation zu einer stärker planorientierten und kapazitätsbezogenen Fertigungssteuerung zu führen, angefangen von der Material- und Zeitwirtschaft bis hin zur Fertigungssteuerung im engeren Sinne.

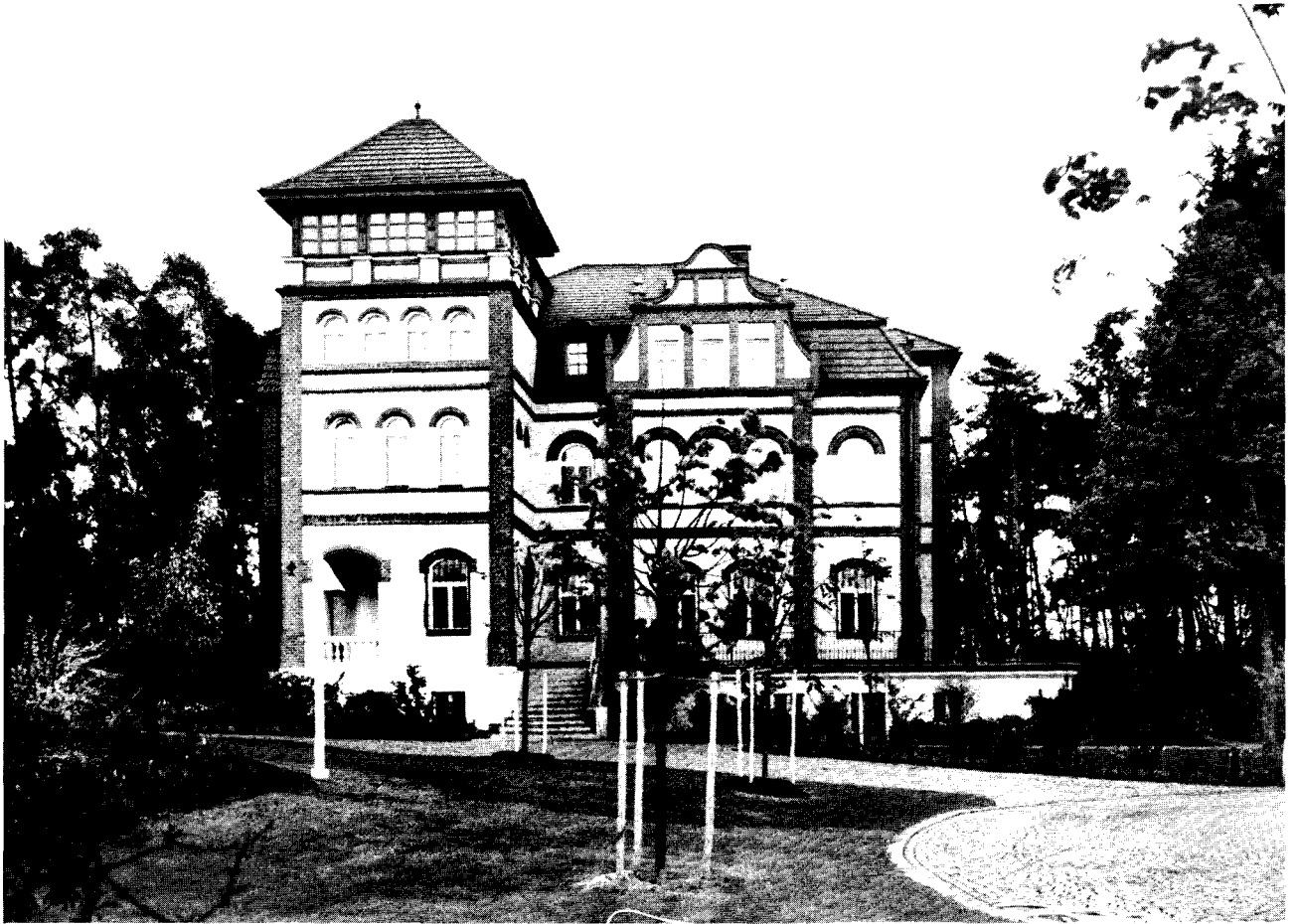
Gleiches gilt für das Themenfeld der Qualitätssicherung, das den vorgenannten Bereich einschließt, aber darüber hinaus spezifische Aufgabenstellungen beinhaltet. Auch dem Thema Qualitätssicherung kommt eine Schlüssel-funktion bei der Realisierung neuer Technologien im Sinne einer notwendigen Rahmenvoraussetzung zu, ohne die die Zielerreichung nicht sichergestellt werden kann.

Diesen hohen Anforderungen steht der mittelständische Unternehmer oft allein gegenüber. Er verfügt nicht über Stabsabteilungen für Produktplanung, Produktsteuerung, zentralen Einkauf, Informationsbeschaffung, Personalwesen etc. Die individuellen Gegebenheiten der mittelständischen Betriebe, die vielfältigen Tagesaufgaben und die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen erschweren es dem Unternehmer, selbst gezielt neue Chancen zu suchen, neue Strukturen einzuführen, geänderte gesetzliche oder sonstige Rahmenbedingungen zu erfassen und gezielt in das Unternehmen einzubeziehen.

Daraus folgt, daß der Transfer betriebswirtschaftlicher, organisationspsychologischer und technologischer Erkenntnisse in die Unternehmen nur erfolgen kann, wenn eine zentrale Stelle diese Brückenfunktion übernimmt. Nur so ist sichergestellt, daß der gewerbliche Mittelstand von einer Infrastruktur umgeben wird, die ihm langfristige Perspektiven eröffnet.

Aus diesem Grunde stellt das Anwenderzentrum CMT-Charlottenhof bei Schwandorf einen Meilenstein im Hinblick auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Region und des gesamten bayerischen Raums dar. Qualitätssicherung und Fertigungsorganisation sind zwei erste, wichtige Schwerpunktbereiche des Anwenderzentrums – weitere Bereiche sind Informationssysteme wie z. B. Controlling, also zielgerichtetes Planen und Steuern des Betriebes mit Hilfe eines ausgebauten Rechnungswesens.

Aus den spezifischen Zielsetzungen, den besonderen Anforderungen der ausgewählten Themen sowie aufgrund der Zielgruppe „mittelständischer Betriebe“ ergeben sich sinnvollerweise bestimmte methodische Lösungsansätze. Dazu gehört vor allem die Konkretisierung und substantielle Darstellung der Inhalte innerhalb der Erfahrungswelt des künftigen Anwenders. Zusammenhänge und Abläufe müssen sichtbar und damit erfahrbar gemacht werden. Eine lediglich theoretische Auseinandersetzung mit den Projektthemen wird über das Stadium einer unverbindlichen Anregung nicht hinauskommen. Daher empfehlen sich für eine effiziente Vorgehensweise eine Reihe von Methoden und Techniken, die in ihrer Verbindung das Tätigkeitsfeld (z. B. Qualitätssicherung) dem Interessenten in optimaler Form nahebringen.



Technologie- und Managementzentrum Charlottenhof

Die Mehrzahl der Systeme im Bereich Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung oder Controlling sind im großbetrieblichen, industriellen Bereich entstanden. Daher führte eine nicht angepaßte Übertragung auf kleine und mittlere Betriebe zu erheblichen Problemen, die viele Betriebe dieser Zielgruppe veranlaßten, sich völlig von den genannten Themenfeldern, insbesondere Fertigungssteuerung und Controlling zu distanzieren, obwohl sie grundsätzlich von der Notwendigkeit überzeugt sind. Es gilt daher, die Systeme an die besonderen Anforderungsprofile kleiner und mittlerer Unternehmen anzupassen und nicht den umgekehrten Weg zu gehen, bestehende Lösungen den Betrieben überzustülpen. So muß beispielsweise in der Fertigungssteuerung der schnellen Anpassung an die Zusammensetzung des Fertigungsprogramms besondere Bedeutung zukommen. Im Controlling kommt es darauf an, zeitnahe Informationssysteme wie z. B. eine Finanzplanung oder eine Dekontrollbeitragsrechnung an ohnehin notwendige kaufmännische Funktionen, wie Finanzbuchhaltung und Lohnverfassung „anzuhängen“. In Verfolgung dieser Zielsetzung sind eine Reihe von Modellen entwickelt worden, die neben der größenspezifischen Ausrichtung auch die besonderen branchentypischen Gegebenheiten berücksichtigen. Bei der großen Vielfalt gerade der handwerklichen Unternehmen ist dabei eine sinnvolle Clusterbildung unerläßlich, die Betriebe mit einer stationären Fertigung (z. B. Maschinenbau) von Betrieben, die ihre Leistungen auf Baustellen erbringen (z. B. Straßenbau) zu trennen. Die Umsetzung mittelstandsgerechter Modelle im Rahmen beratender Unterstützung in ausgewählten Pilotanwendungen hat dazu geführt, daß eine Vielzahl von praxiserprobten Applikationen entstanden sind, die den Implementierungsaufwand deutlich reduzieren. Dabei fungiert das CMT vorrangig als Koordinator und Informationsmanager zwischen Betrieb und Berater, die aus einem externen Spezialistenkreis herangezogen werden; in bestimmten Fällen werden auch Beratungen und Implementierungen unmittelbar durch das CMT ausgeführt.

Notwendigerweise wird es aber alleinige Aufgabe des CMT's sein, die Dokumentation der einzelnen Pilotanwendungen zu systematisieren, um damit den Transfer auf ähnlich gelagerte Projekte zu erleichtern. Dabei kommt der Vernetzung der Informationen, die aus den Modellentwicklungen und Pilotanwendungen entstehen, mit externen Informationsträgern erhebliche Bedeutung zu.

Ein unmittelbarer Zugriff auf externe Datenbanken im CMT, die zielrelevante Informationen bereitstellen, befindet sich überdies in Vorbereitung. Durch die Einbindung der Modellentwicklungen in Pilotanwendungen wird zudem die Eigenverantwortung der Unternehmen gestärkt und damit die Durchsetzung erleichtert.

Neben der Initialphase der Modellentwicklung und die Vorfeldtätigkeit der Pilotanwendungen ist die Aus- und Weiterbildung von Dozenten und Trainern ein wichtiger Baustein der Transferleistung des CMT's. Dabei werden in der ersten Stufe geeignete Mitarbeiter der mittelständischen Organisationen, wie Kammern, Innungen und Verbände an die Inhalte des Anwenderzentrums herangeführt. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, den Technologietransfer auf eine breite Basis zu stellen. Im folgenden sollen die Dozenten- und Trainerschulungen auch für externe Personen geöffnet werden, die geeignet sind, die Inhalte in mittelstandsgerechter Form weiterzugeben und einzusetzen (z. B. Berater des RKW, der LGA etc.).

Die Schulungen werden in Kompaktseminaren im CMT durchgeführt.

Das CMT wird seiner Funktion als Multiplikator neuer Technologien auch gerecht, indem es in freiwilligen Kooperationsformen geeignete Unternehmen zusammengeführt, um den Transfer von Innovationen und Technologien zu fördern. Dadurch wird ein Netzwerk von Unternehmen mit gleicher Zielverfolgung aufgebaut, in dem Innovationsinformationen und -erprobungen mit geringstmöglichen Verlusten transportiert werden können. Das CMT wird diese Kooperationen als Innovationsmanager unterstützen.