

Dokumentation des Workshops „Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung“

Ein Workshop der Reihe
„Innovative Ansätze, Methoden und Modelle zur
Beratung von KMU“



gefördert durch:

Veranstaltungsdatum: 02. September 2010

Veranstaltungsort: G.I.B. – Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

1 Vorwort

Die Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) erfordert spezifische Beratungsansätze. Merkmale erfolgreicher KMU-Beratungsansätze sind Prozessorientierung, Beteiligungsorientierung, Unterstützung bei Umsetzungsmaßnahmen, Kompetenzentwicklung u. a. Insgesamt soll die Beratung dazu beitragen, die Problemlösungskompetenz des Unternehmens zu verbessern. Ziel dieses Workshops war es, Ansätze, Methoden und Modelle zur Beratung von KMU vorzustellen und zu diskutieren, die diesen spezifischen Bedarfen Rechnung tragen.

Im Rahmen dieses Workshops wurden Beratungsansätze erörtert, die unter dem Stichwort „Beteiligungsorientierung“ Wert darauf legen, die Beschäftigten bei der Problemanalyse, bei der Entwicklung von Lösungsansätzen sowie bei ihrer Umsetzung und Implementierung einzubeziehen.

Der Workshop begann mit der Präsentation und Diskussion von beispielhaften Beratungsprojekten, die von Gastreferenten vorgestellt wurden. Im ersten Fallbeispiel wurde eine Beratung zur Erschließung eines neuen Absatzmarktes dargestellt, die sowohl auf die Produktentwicklung Einfluss nahm als auch die Organisationsstruktur veränderte. Im zweiten Beispiel ging es um die Fusion zweier Organisationen, wobei unterschiedliche Organisationskulturen miteinander zu verbinden waren und die Leitung neu geordnet wurde. In beiden Fällen war die Beteiligung der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg der Beratung.

Den Kern des Workshops bildete der Erfahrungsaustausch über Beratungsansätze von KMU vor dem Hintergrund der Praxisbeispiele.

An dem Workshop nahmen Beraterinnen und Berater von KMU sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Bereich der Arbeits- und Wirtschaftswissenschaften teil. Beraterinnen und Berater in den unterschiedlichsten Beratungsunternehmen und Transfereinrichtungen erhielten Gelegenheit, das eigene Methodeninventar zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Wissenschaftler erhielten die Möglichkeit, ihre aktuellen Erkenntnisse mit Beratern und Beraterinnen auszutauschen und zu diskutieren.

Diese Veranstaltung bildete den Auftakt zu einer Reihe von Workshops zum Thema „Innovative Beratungsansätze für KMU“. Ziel dieser Workshopreihe war es, dazu beizutragen, den Know-how-Transfer zwischen allen Beteiligten zu stärken und die Kooperation zu verbessern.

Der Workshop war eine Veranstaltung von KMU-INNOSTRAT, einem Projekt der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), dem Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement (KNM e. V.) und der Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund (sfs).

Das Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FM08053 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie im Internet: www.kmu-innostrat.de.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre

Ihr KMU-INNOSTRAT-Team

2 Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Inhaltsverzeichnis.....	4
3	Tagesordnung.....	5
4	Fallbeispiel 1: Anita Maiwald: Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung an einem praktischen Beispiel.....	6
5	Fallbeispiel 2: Horst Hartmann: DGB-Bildungszentren.....	17
6	Teilnehmerliste.....	26

3 Tagesordnung

10:00 Uhr

Begrüßung und Vorstellung

10:30 Uhr

Präsentation des 1. Fallbeispiels

11:30 Uhr

Kaffeepause

11:45 Uhr

Präsentation des 2. Fallbeispiels

12:45 Uhr

Mittagspause

13:45 Uhr


Vertiefende Diskussion der Beratungsansätze anhand von Leitfragen

14:45 Uhr


Abschließende Bemerkungen und Ausblick auf weitere Veranstaltungen

4 Fallbeispiel 1:

Anita Maiwald: Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung an einem praktischen Beispiel




Maiwald
Außenwirtschaftsberatung
Marktanalysen
Marketingkonzepte
Geschäftsanhahnung




Beteiligungsorientierung

als methodische Grundlage einer Beratung
an einem praktischen Beispiel

Workshop F10024: GIB 02.09.2010




Folie . 1



Maiwald
Außenwirtschaftsberatung
Marktanalysen
Marketingkonzepte
Geschäftsanhahnung

Beraterprofil

- Gründung: 1998
- Außenwirtschaftsberatung
 - Markterschließung / Internationalisierung
 - Kooperations- und Geschäftsanbahnung
 - Qualifizierung, Training
- Regionale Schwerpunkte: West- und Osteuropa
- Gender Mainstreaming



Folie . 2

Erfahrungen mit geförderten Projekten



- Mitwirkung im Ziel-2-Projekt „Europa-Fit“
- 2002 bis 2006 Leitung von fünf Verbundprojekten
- Insgesamt rund 60 abgeschlossene Beratungsprojekte vor allem im produzierenden Mittelstand; davon 7 geförderte Potentialberatungen



Folie . 3

Voraussetzungen für erfolgreiche Beteiligungsorientierung



- Ihr Kunde wird informiert, was Beteiligungsorientierung im Rahmen einer Beratung leisten kann und was nicht
- Das Unternehmen ist bereit, kooperative Beratungspartnerschaft einzugehen
- Es gibt umfassende Veränderungsbereitschaft
- Erfolgspotentiale sind vorhanden
- Das Beratungsthema ist nicht als reine Managementberatung anzusehen



Folie . 4

Akquisition



- ▶ Veranstaltung gemeinsam mit der lokalen Wirtschaftsförderung zum Thema „Förderinstrumente für den Mittelstand“
- ▶ GF des potentiellen Kunden war Vortragender
 - a) Persönlicher Erstkontakt mit dem GF bei der Veranstaltung
 - b) im zweiten Schritt Vorstellung beim GF des Unternehmens, „Ich bin der Falsche“
 - c) Präsentation des Förderprogramms und der Beratungsphilosophie beim Vertriebsleiter (Entscheider)



Folie . 5

Eckdaten des beratenen Unternehmens



- Ca. 100 Beschäftigte (64 % m / 36 % w)
- Gründung: 1949
- 1 Hauptfertigungsstandort mit mehreren „Montageinseln“ in NRW und Thüringen
- Branche: hochwertige Gebrauchsgüter
- Gründer und Mehrheitseigentümer aus einer Familie



Folie . 6

Ausgangslage



- Anstreben von Unternehmenswachstum
- Marktführerschaft in Deutschland erreicht
- Wachstumshemmnis in Deutschland ist die demografische Entwicklung
- Unzufriedenheit mit regionaler Ausdehnung des Absatzmarktes
- Zukunftsvisionen beinhalten Veränderungen der Organisation
- Investitionen in Forschung, Fertigung, Qualitätssicherung sollten sich lohnen



Folie . 7

Etappen der Beratung



- Anfangs:
„Wir wollen wachsen, wir wollen einen größeren Markt, wir sind bereit uns zu ändern.“
- Später:
„Wir können nur außerhalb von Deutschland mehr Marktanteile gewinnen. Unsere Struktur muss sich ändern, unsere Produkte müssen sich anpassen. Unser Personal braucht neue Fertigkeiten – wir brauchen mehr Fachleute. Unsere Partner müssen mitziehen.“
- Schließlich:
„Wir entwickeln, bauen und vermarkten Produkte für den **europäischen Markt**. In unserer **Organisation** erhält der Export einen höheren Stellenwert. Unser **Personal** wird für neue Aufgaben geschult. Wir suchen uns neue **Partner** für Beschaffung, Logistik, Vertrieb Ausland.“



Folie . 8

Stärken-/Schwächenanalyse

- Tipps:
 - Mit **möglichst vielen** Beteiligten aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen durchführen
 - **Spontane** Arbeit verhindert Abschreiben aus Strategiepapieren
 - Die Beteiligten sollen die Schlüsselfaktoren **selbst** festlegen (keine festen Vorgaben)
 - Grafische Aufbereitung macht das Profil des Betriebes „**sichtbar**“
 - Besonders die Punkte mit starken Abweichungen und die Schwachpunkte liefern Diskussionsstoff und **Verbesserungspotential**
 - **Präzision** bei der Ausformulierung führt zu größtmöglicher Klarheit

Schlüsselfaktoren der Beteiligungsorientierung

Was bringt Beteiligungsorientierung:

- A) Steigende Wettbewerbsfähigkeit
- B) Beschäftigungssicherung
- C) Erschließung von Erfolgspotentialen
- D) Kompetenzentwicklung ist wichtiger Bestandteil der Ganzheitlichkeit als Beratungsmethode



Zu A) Wettbewerbsfähigkeit



- Schwächen:
 - mäßige Wettbewerbsfähigkeit im Ausland, hingegen sehr gute Wettbewerbsfähigkeit im Inland
 - Relativ hoher Produktpreis
 - Marktpräsenz als KMU geringer als „global player“
 - Geringe Segmentierung des Gesamtprogramms



Folie . 11

Zu A) Wettbewerbsfähigkeit



- Stärken:
 - „made in Germany“ = hohe Produktqualität und –zuverlässigkeit
 - Kundennähe (Service, Händlerbindung, Ruf bei Kunden)
 - Produktinnovation (immer hart am Trend)
 - Motivierte Belegschaft



Folie . 12

Zu A) Wettbewerbsfähigkeit

- Maßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit:
 - Einführung einer preisgünstigen „Basic Line“
 - Auswahl und Erschließung geeigneter Auslandsmärkte
 - Kostenoptimierung bei Beschaffung und Logistik
 - Schulung und Aufstiegschancen für MitarbeiterInnen

Zu B) Beschäftigungssicherung

- Schwächen:
 - Inlands- **und** Auslandsgeschäfte in **einer** Vertriebsabteilung
 - Qualifizierung stark technisch ausgerichtet und ohne Zukunftsorientierung
 - Strategische Führung nur im Topmanagement angesiedelt
- Stärken:
 - Hohe Motivation und Treue des Personals
 - Identifizierung mit Produkt, Marke, Unternehmen
 - Flexibilität und Lernbereitschaft



Zu B) Beschäftigungssicherung



- Maßnahmen:
 - Einrichtung einer eigenständigen Exportabteilung
 - Qualifizierungsplanung wird auf Internationalisierung ausgerichtet
 - Mehr Mitbestimmung und Handlungsspielraum für MitarbeiterInnen mit hoher Fachkompetenz
 - Interne Ressourcen in Form von fremdsprachigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden aktiviert



Folie . 15

Zu C) Erfolgspotentiale



- Viele regionale Märkte und einige Marktsegmente unerschlossen
- Produkt- und Preissegmentierung zu gering
- Stellenwert des Exports ausbaufähig
- Stabiler Erfolg im Inland → bildet finanzielle Basis für den Handlungsspielraum zur Umsetzung von Erfolgspotentialen



Folie . 16

Zu D) Kompetenzentwicklung / Ganzheitlichkeit

- Fast alle betrieblichen Funktionen sind von Veränderungen betroffen:
 - Führung: Langfrist**strategie** „Zielmarkt ist ganz Europa“
 - Im **Vertrieb** wird eigenständige Exportabteilung eingerichtet
 - Räumliche Trennung → Sinken des Geräuschpegels → gesünderes **Arbeitsumfeld**
 - **Logistik** mit neuen Partnern, die bei Grenzüberschreitung besser sind
 - Die **Fertigung** muss eine größere Produktvielfalt bewältigen
 - **Einkauf**: Beschaffungswesen muss noch stärker auf wettbewerbsfähige Preise achten
 - **Personalentwicklung** berücksichtigt stärker Gender-Aspekte
 - Die Ausrichtung der **Qualifizierung** ändert sich (auch sgn. „soft skills“)



Schwierigkeiten

- Ausbau der „Basic Line“ weg von der „deutschen“ Sichtweise:
 - Produktionsleitung will „beste deutsche Technik“
 - der internationale Markt erfordert aber „angepasste Technik“
- Einrichtung der Exportabteilung (Personalaufstockung, räumliche Trennung)
- Geld- und Zeit-Budget für Marketing, Marktentwicklung (Reisen, Messen, Broschüren in Fremdsprachen)
- Mehr Mitbestimmung bei Entscheidungsfindung durch neue Experten / Expertinnen

Umsetzungsbegleitung



- Grobplanung konkreter Schritte zur Zielerreichung – d.h. mittelfristige Exportausweitung um 10 %
- Marktauswahl: **Welche** Exportmärkte sind am besten geeignet und haben daher Priorität?
 - ➔ Schema, mit dem diese Entscheidung getroffen werden kann
 - ➔ Praktische Anleitung zur internationalen Marktforschung
- Markteintrittsstrategie: **Wie** bearbeiten wir Ziel-Absatzmärkte?
 - ➔ Aufzeigen von alternativen Möglichkeiten
- Marktpräsenz: **Wer** soll z.B. in Tschechien für uns tätig sein?
 - ➔ Hilfe bei Suche und Auswahl von Vertriebspartnern



Folie . 19

Erfolge



- Der Exportumsatz ist seit 2008 mit 5,2 und 7 % p.a. gestiegen
- Erstmals Fachmessen in Tschechien besucht
- Verhandlungen mit neuem Vertriebspartner für Tschechien / Slowakei sind erfolgreich abgeschlossen
- Der Vertriebspartner im Baltikum verkauft zusätzlich nach Russland
- Kooperation mit schweizerischem Hersteller (stark in Polen) wird ausgebaut
- Die Verkaufsabteilung wurde um einen Mitarbeiter aufgestockt
- Preislisten und Broschüren liegen in sechs verschiedenen Sprachen vor
- Die neue Leiterin der Exportabteilung steigt in die Führungsebene auf
- Das Exportteam wurde mit einem Außendienstler verstärkt



Folie . 20

Sie haben noch Fragen?

Fragen Sie mich: maiwald@maiwald-beratung.de

Tel. 02051 – 989 468



5 Fallbeispiel 2: Horst Hartmann: DGB-Bildungszentren

Das Ganze im Blick!

wob-
potenzialberatung

DGB- Bildungszentren

Horst Hartmann
Dipl. Ökon.





Inhalt

- Vorstellung
- Grundhaltung
- Akquiseprozess
- Kontrakt
- Beteiligungsorientierung
- Reflexionszirkel
- Beratungsprozess und Hürden
- Ergebnis

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



wob

wirtschafts- und organisationsberatung



- Prozessorientierte Firmenberatungen
 - Vorgründungsberatung
 - Gründercoaching
 - Potenzialberatungen
 - Allgemein Beratungen
- Prozessorientierte Qualifizierungen
 - ERFA-Gruppen
 - wob-potenzialmanagement
 - Personal Mastery
 - Ausbildungsbegleiter

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



wob

wirtschafts- und organisationsberatung



- Projekterfahrung:
 - PIKANT Qualifizierung im Naturkosthandel (QUATRO)
 - WIN - Wachstum im Naturkosthandel (ADAPT)
 - BIBB Modellprojekt - Arbeitsintegrierte Lernsysteme - Lerngruppen - strategische Allianzen
 - Studien (Eine Welt Netz NRW)

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Zur Grundhaltung des wob-potenzialmanagement



- Entwicklung geschieht nur in den Köpfen der Menschen (die meisten sind Mitarbeiter!)
- Auftragserteilung erfolgt von OBEN
- Die Organisationsentwicklungsarbeit erfolgt stets von UNTEN mit den Beteiligten
- Neue Konzepte werden nur von/mit Beteiligten gemacht – nie im Beraterkämmerlein!
- Lernende sind in erster Linie Führungskräfte und in zweiter Linie Mitarbeiter
- Horizontale Herangehensweise
 - Entwicklungsarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern auf Augenhöhe

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Zum Akquiseprozess - DGB



- Akquise des Klientensystems:
 - Über die Teilnahme des Leiters an einer anderen wob-potenzialberatung
- System hatte 5 Jahre Vorerfahrung mit Beratung zum sog. Synergieprozess
 - 2000 - Erster Versuch: Konzeptberatung (Gastronomieberatungsgesellschaft)
 - 2003 - Zweiter Versuch: Beratung über Schulungen (Marketingberatungsgesellschaft)
 - 2006 - Dritter Versuch: beteiligungsorientierter Ansatz (wob-potenzialberatung)

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Kontrakt - Umfang

- 10 Beratertage 2006
- 6 Beratertage 2007
- 6 Beratertage 2008
- 3 Beratertage 2009
- 3 Beratertage 2010
- Gesamtvolumen:
 - ca. 28 Beratertage verteilt auf Workshops mit max. 4 bis 6 Zeitstunden und ca. 4 Jahre bis zum Prozessabschluss

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Kontrakt – Ausgangsfrage: Die Fragen hinter der Frage?

- Frage der obersten Leitung:
 - Wie können die Häuser schnellstmöglich zusammengelegt werden?
- Frage von Betriebsrat, Mitarbeiter und Bildungsreferenten:
 - Können die Häuser nicht doch auch einzeln existieren?
- Eigentliche Frage, die sich 2007/8 ergab:
 - Wie können unterschiedliche Arbeits- und Führungs- und Tarifikulturen zusammengebracht werden?

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Die Beteiligungsorientierung



- Berücksichtigung aller Stakeholder
 - (Oberste Leitung DGB Vorstand)
 - Oberste Leitung aller Bildungszentren
 - Oberste Leitung der Tagungshäuser
 - Betriebsrat
 - Führungskräfte
 - Mitarbeiter
 - Beleger (DGB-Bildungsreferenten)
 - Architekten/Fachberater

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Zentrales Instrument: Reflexionszirkel



- Reflexionszirkel wurden im Systemkontext als „Qualitätszirkel“ (QUZ) bezeichnet
 - Housekeeping
 - Küche
 - Belegungsmanagement usf.
- Zusammensetzung:
 - Horizontal, bereichsübergreifend
 - z.B. Küche und Belegungsmanagement
 - Vertikal, hierarchieübergreifend
 - z.B. Operative Leitung, Führungskraft, Mitarbeiter, Betriebsrat

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Start mit „Zahlenfeedback“



- Oberste Leitung an Mitarbeiterschaft
 - „Zahlenfeedback“ - Wo stehen wir wirtschaftlich?
 - übersichtliche einfache Zahlenpräsentation
 - Produktivitätsvergleich aus Gastronomie
- Ergebnis: gemeinsame Zielformulierung:
 - „Die Zusammenlegung der OG von zwei Häusern scheint unausweichlich, muss aber geprüft werden“
 - Wir machen Qualitätszirkel zur Verbesserung der Produktivität

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Festlegung der ersten Entwicklungsthemen



- Zum Start-up wurden folgende Themen für QUZ festgelegt:
 - Marketing und Neukundenakquise
 - Zentrales Belegungsmanagement
 - Kaufm. Steuerung (Kennzahlen)
 - Arbeitsgruppe: Kosten senken
 - Steuerungsgruppe Potenzialberatung

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Der Prozess wird zum Chef



- Die Geschwindigkeit der Umsetzung gibt das Kundensystem vor
- Es tauchen im Prozess neue Baustellen auf
- wob-potenzialberatung dient jeweils „just in time“
- Steuerungsgruppe und operative Leitung legen die Termine fest
- Alles ist von den Möglichkeiten der Terminfindung abhängig

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Wichtigste Steuerungshilfe:



- Der Handlungsplan (72 Std. Regel):
 - Vereinbarungen über to do´s von jedem QUZ
 - Kontrolle der Durchführung:
 - operative Leitung und
 - der nächste Qualitätszirkel
- Die Handlungsleitlinien:
 - Vorteil: leicht gemeinsam zu erarbeiten
 - Nachteil: passt nicht ganz zu den QM-Verfahrensvorschriften nach DIN ISO

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Die Hürden

- Wie bekommt man die „richtigen“ d.h. „betroffenen“ Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte an den Tisch?
- Wie kann man ohne die Macht „personeller Konsequenzen“ Veränderungen bewirken?
- Wie kann sich eine Doppelspitze arrangieren?
- Wie verändert sich eine Doppelspitze?
- Wie geht man mit unterschiedlichen Tarifsystemen um?
- Wie lassen sich unterschiedliche Arbeitsauffassungen (Kundenorientierung) integrieren?

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Ergebnisse

- Potenzialberatung 2006
 - Betriebsvereinbarung zur Zusammenlegung der Organisation beider Häuser
- Potenzialberatung 2007
 - Zusammenarbeit aller Abteilungen beider Häuser
 - und erste Durchmischung der Kundengruppen
- Potenzialberatung 2008
 - Veränderung der Führungsverantwortlichkeiten und
 - Beschluß eines gemeinsamen Küchenneubaus
- Potenzialberatung 2009
 - Implementation eines neuen Leiters für beide Einrichtungen
- 2011 Beginn des Neubaus

Januar 2010

wob-potenzialmanagement



Vielen Dank

für Ihre

Aufmerksamkeit



6 Teilnehmerliste

Name	Institution, Ort
Dennis Cüneyt Bakir	Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionssysteme, Bochum
Andreas Bendig	agentur mark GmbH, Hagen
Stefan Brahl	Cominovo, Aachen
Andrea Förster-Schembach	Callisto Unternehmensberatung, Essen
Maik Giannoccaro	Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionssysteme, Bochum
Ute Haake	Beratung/Coaching – Training/Moderation – Projektplanung, Bergisch Gladbach
Horst Hartmann	wob Wirtschafts- und Organisationsberatung, Solingen
Carmen Hirschbach	Bremen
Bernhard Iking	ZENIT GmbH Zentrum für Innovation und Technik, Mülheim
Benedikt Jürgens	PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH, Dortmund
Friedhelm Keuken	G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
Barbara Kolzarek	Regionalagentur Märkische Region c/o agentur mark GmbH, Hagen
Martin Kühnemundt	Gesellschaft für Beschäftigung und berufliche Eingliederung Pforzheim mbH, Pforzheim
Marion Lemken	qualiNETZ Beratung und Forschung GmbH, Duisburg
Volker Licht	Licht Consulting, Wermelskirchen
Sebastian Liebscher	PCG Project Consult GmbH, Essen
Achim Loose	KOKON Consult, Solingen
Klaus Lukat	Unternehmens- & Management-Beratung LUKAT, Haan
Anita Maiwald	Maiwald Außenwirtschaftsberatung, Velbert
Judita Ruske	changePark organisationsentwicklung, Witten
Dieter Schlimmer	Landesgewerbeförderstelle des Handwerks NRW, Düsseldorf
Maik Schmeltzpfenning	Emsland GmbH, Meppen
Dirk Schramm	Institut Schramm, Steinhagen
Markus Schroll	innowise GmbH research – consulting, Duisburg
Ulrich Schumann	Schumann-OE-QE, Wuppertal
Christa Uhlenkamp	Uhlenkamp Qualitätsmanagement, Köln