



Kreutz & Partner
UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Letter of Success

Ausgabe 01 • März 2005

*Tradition erhalten
Werte haben
Entwicklung wollen*



7 Stufen zu Effizienz und Erfolg

Wie Sie die enormen Potentiale und Reserven Ihres Unternehmens mit dem 7-Stufen-Programm nutzen können

Managementforum China

Liegt die Zukunft der deutschen Wirtschaft im Land der Mitte? Entdecken Sie Neues!

Kreutz International Procurement

Professioneller Einkauf auf internationalen Märkten – wir gehen für Sie an den Start!



Tradition und Veränderung – viel Neues bei Kreutz & Partner

Liebe Leser,

Aufbruchstimmung verbreitet sich. Der Veränderungsdruck sorgt endlich für Bewegung. Die Vorzeichen für das Neue Jahr stehen gut.

Veränderung war auch für Kreutz & Partner das zentrale Leitmotiv der vergangenen 12 Monate. Neue Menschen, neue Themen, neue Orte und ein neues Erscheinungsbild: mit der Überarbeitung unseres Corporate Designs haben wir eine Veränderung herbeigeführt, die besonders offensichtlich ist – denn diese Veränderung wird täglich sichtbar. Auch in unserem Letter of Success.

Das Re-Design unseres Logos ist exemplarisch für die Qualität der Veränderungen bei uns. Das Firmenemblem von Kreutz & Partner hat sich weiterentwickelt. Basierend auf dem bekannten Logo schlägt es die Brücke vom Gestern ins Morgen. Wieder-Erkennungswert gepaart mit neuen Akzenten, Stabilität mit Innovation. Bewusst haben wir uns entschieden, die Tradition aufzugreifen und das Bewährte zu übernehmen. So verstehen wir auch die Veränderungen in unserer Organisation: Erfolgreiches wird nicht schnell zugunsten neuer Ideen aufgegeben. Die Verbindung zwischen Erhalten und Verändern ist Entwicklung. Denn wer seine Wurzeln kultiviert, wird zukünftiges Wachstum sicherstellen.

Entdecken Sie mit uns Veränderung, Entwicklung, Neues. Lassen Sie sich inspirieren. Nehmen Sie teil. Wir laden Sie ein, 2005 zu einem Jahr echter Weiter-Entwicklung zu machen! Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Uli Doberer

Manuel Kreutz

PS: China – Ein Land in dem sich viel verändert! Eine Chance für Sie? Finden Sie es heraus: Unser Managementforum China – Informationen auf Seite 4.

"Tradition ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche." Gustav Mahler

7 Stufen zu mehr Effizienz und Erfolg

In jedem Unternehmen schlummern enorme Reserven. Viele Abläufe, Doppelarbeiten, Strukturen und Arbeitsweisen sind zur Gewohnheit geworden – und werden auch nicht mehr infrage gestellt.

Zahlreiche K&P-Kunden haben die Erfahrung gemacht, dass durch ein einfaches Programm ungeahnte Reserven frei geworden sind, überraschende Verbesserungen im Tagesgeschäft sowie in der Zusammenarbeit mit Kunden erzielt, Unternehmensbereiche oder ganze Unternehmen revitalisiert wurden. Und das dauerhaft. Und alles wird getragen und unterstützt von den Mitarbeitern des Unternehmens – mit neuer Motivation und wachsender Begeisterung.

Wie ist das möglich?

Durch das 7-Stufen-Programm für mehr Effizienz und Erfolg. Ihm liegt eine Erkenntnis zugrunde, die wir in vielen Projekten gewonnen haben: Die Menschen in einem Unternehmen wissen selbst, wie ihr Unternehmen dauerhaft effizient und erfolgreich sein kann. Jedoch liegt dieses Wissen meist im Verborgenen, ist nicht direkt abrufbar. Es bleibt ungenutzt.

Mit dem 7-Stufen-Programm helfen wir unseren Kunden, das enorme Potential im Unternehmen zu nutzen.

Das Programm haben wir bei Kreutz & Partner vor 10 Jahren entwickelt und bisher in zahlreichen Projekten mit großem Erfolg eingesetzt. Ein konkretes Praxisbeispiel können Sie in dieser Ausgabe des "Letter of Success" lesen (Seite 4). Wie der Titel unserer Methode bereits ahnen lässt, läuft das Programm in 7 Stufen ab:

Stufe 1: Festlegen der individuellen Zielsetzungen – Workshop mit dem Management

In diesem ersten Schritt geht es darum, ein Gefühl für das Unternehmen zu entwickeln. Wie ist es strukturiert? Welche Kultur herrscht in der Firma? Welches Selbstverständnis hat man im Management? Wo sehen die Führungskräfte den Handlungsbedarf? Derartige Fragen werden thematisiert und in einem

Workshop strukturiert festgehalten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die konkrete und spezifische Zielsetzung und Erwartung, die das Management an das Projekt stellt:

- Optimierungsbedarf aufzeigen
- Rationeller produzieren
- Störeinflüsse reduzieren
- Kosten senken
- Anpassung der Organisation
- Bessere Margen erzielen
- Innovationsoffensive starten
- Qualität steigern

Mit den Führungskräften wird festgelegt, welche Mitarbeiter befragt und in den Arbeitsprozess einbezogen werden. Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeiter zu befragen. Das hat mehrere Gründe: erstens fühlen sich die Befragten ernst genommen, zweitens kommen die richtigen Ergebnisse dabei heraus, drittens unterstützen die Mitarbeiter die Ziele der Unternehmensleitung und die umzusetzenden Maßnahmen.

Stufe 2: Entwicklung von Interviewleitfaden und Gesprächsvorbereitung

In Anlehnung an die spezifische Aufgabenstellung und Zielsetzung entwickelt K&P einen Leitfaden für die Durchführung der Interviews. Die nach psychologischen Erkenntnissen entwickelten, strukturierten Fragebögen werden mit der Geschäftsführung abgestimmt. Die Ausrichtung der Interviews ist generell lösungsorientiert in die Zukunft gerichtet statt problembeschreibend.

Stufe 3: Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews stellen zwei zentrale Faktoren den Erfolg sicher: erstens das Schaffen einer vertraulichen Atmosphäre als Basis für ehrliche und ungeschönte Antworten. Zweitens die Zusage über die Ergebnisse der Arbeit im Nachgang zu informieren. Damit schaffen wir echte Begeisterung, denn der Einzelne kann sehen: „Was ist aus meinen Hinweisen und Inputs geworden?“

Stufe 4: Auswertung und Analyse der Ergebnisse

„Das Eisen schmieden, so lange es heiß ist“: Im übertragenen Sinne trifft dies auch auf die Auswertung zu. In drei Schritten werden die Ergebnisse nachgearbeitet, verdichtet und analysiert: Der erste Schritt schließt sich an jedes einzelne Interview an. Die Aussagen und Vorschläge sind noch frisch. Ziel ist es, die wichtigsten Aussagen noch einmal zusammenzufassen und zu notieren. Im zweiten Schritt werden die Aussagen aller Interviews in Gruppen zusammengefasst und Schwerpunkte gebildet. Ziel: Die wichtigsten Symptome aufdecken. Schritt drei konzentriert sich auf die Ursachenforschung.

Stufe 5: Erarbeiten von Lösungen und konkreten Maßnahmen

Das Abstellen der Probleme und Symptome, die Verbesserung und Optimierung erfolgt immer durch konkrete Maßnahmen und Projekte. Dabei bilden die K&P-Berater Handlungsfelder, in denen die Lösungen ansetzen.

Es wird dabei immer gefragt:

- Warum wird diese Maßnahme erforderlich?
- Wie wird diese Maßnahme umgesetzt?
- Welche Ressourcen sind zur Umsetzung erforderlich?
- Welche Effekte (z.B. Einsparungen) lassen sich mit dieser Maßnahme erzielen?

Das Ergebnis ist eine Projekt- und Maßnahmenliste mit Steckbriefen und einer Priorisierung für die Umsetzung.

Die Lösungen werden sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern vorgestellt.

Stufe 6: Umsetzung der Lösungen

Die Umsetzung erfolgt zumeist in Projekten, wobei die Erfahrung zeigt, dass 3-5 Projekte parallel machbar sind. Daneben können zusätzlich konkrete Einzelmaßnahmen durchgeführt werden.

Stufe 7: Erfolgskontrolle

Kreutz & Partner empfiehlt die Einrichtung eines Lenkungsausschuss zur Koordinierung und Kontrolle der Projekte und Maßnahmen. Dieser tritt in regelmäßigen Abständen zusammen und prüft Zwischenstände und legt das weitere Vorgehen fest. So stellen wir sicher, dass der "Druck im Kessel" aufrecht erhalten wird und die Erfolge auch realisiert werden.

Interessant? Dann lesen Sie auch das Interview mit Thomas Welsch. Herr Welsch, Director Operations der Firma TELDIX in Heidelberg, berichtet über Erfahrungen und Erfolgsfaktoren bei der Durchführung des 7-Stufen-Programms für mehr Effizienz und Erfolg.

Manuel Kreutz

Interview mit Thomas Welsch

Director Operations, TELDIX GmbH (Heidelberg)

K&P: Warum haben Sie sich für die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens entschieden? Was waren Ihre Beweggründe?

Welsch: Wir haben zwar ein kontinuierliches Vorschlagswesen und binden unsere Mitarbeiter stark ein. Trotzdem ist uns ein neutrales Feedback sehr wichtig. Daher wollten wir externe Beobachter hinzunehmen, die mit ihrem Expertenwissen und entsprechender Erfahrung all unsere Prozesse auf Optimierungspotenzial durchleuchten.

K&P: Nach welchen Kriterien haben Sie die Auswahl des Partners getroffen?

Welsch: Wir suchten bewusst nach Beratern, mit Expertenwissen in der Raumfahrt, die zudem auf langjährige Führungserfahrung in Nicht-Beratungsorganisationen zurückblicken können. Dabei lernten wir Kreutz & Partner zuerst in Person von Herrn Dr. Uli Doberer kennen. Ganz entscheidend war auch, dass K&P sofort unsere Zielsetzungen verstanden und auf unsere Situation nicht nur inhaltlich sondern auch persönlich reagiert hat. Bei Beratungsprojekten kommt es ja immer auch auf die zwischenmenschliche Komponente an – und die hat gestimmt.

K&P: Mit welchen Erwartungen haben Sie die Zusammenarbeit begonnen?

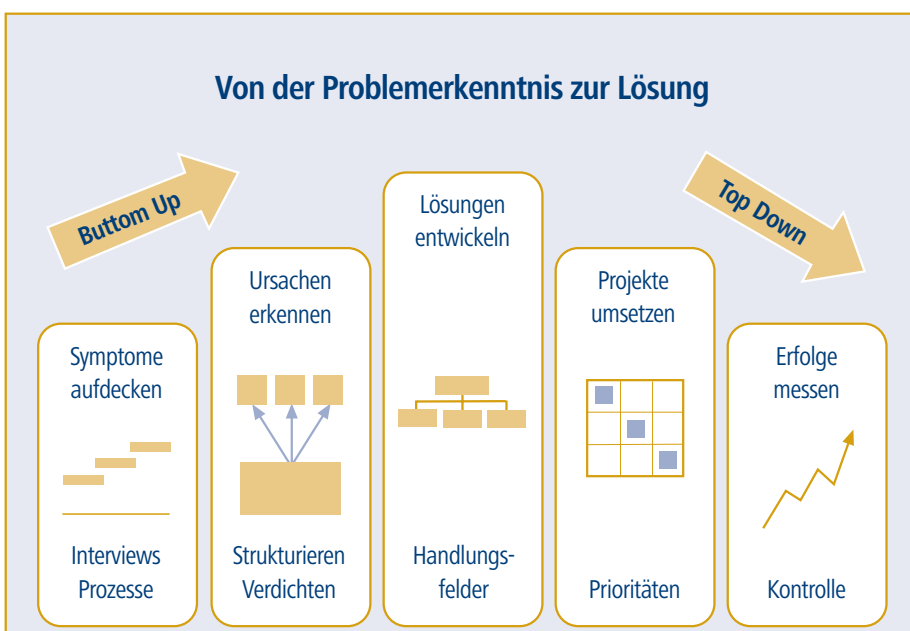
Welsch: Effektive, praxisnahe Prozessoptimierung und keine erst auf lange Sicht umsetzbaren Strategien. Wir erwarteten eine gründliche Analyse des Ist-Zustandes und, daraus resultierend, realistische und direkt umsetzbare Vorschläge, die unser Unternehmen weiterbringen.

K&P: Was war das Ziel?

Welsch: Der Auftrag lautete "Analyse aller Geschäftsprozesse im Geschäftsbereich Raumfahrt und Identifikation von Verbesserungspotential". Unser langfristiges Ziel ist es, die weltweite Nummer 1 in unserem Markt zu sein, und das geht nicht ohne ständige Verbesserung der bestehenden Prozesse. Die Analyse sollte uns helfen, an den richtigen Stellen anzusetzen.

K&P: Welche Besonderheiten sehen Sie in der Vorgehensweise und Methodik des 7-Stufen-Programms?

Welsch: Über alle Hierarchieebenen hinweg



wurden Mitarbeiter strukturiert interviewt. Während diesen ausführlichen Gesprächen sollten die Mitarbeiter ihre Kritiken und Verbesserungsvorschläge abteilungsübergreifend vorbringen. Die aus diesen Gesprächen gewonnene Erkenntnis wurde vertraulich behandelt und „anonymisiert“. Dank der großen Offenheit und Transparenz konnten qualitativ überdurchschnittliche Ergebnisse gewonnen werden. Nach der Erhebungsphase gingen die Berater von K&P gezielt in die einzelnen Abteilungen, um die Ergebnisse der Interviews zu vertiefen. Danach wurden die Themenkreise strukturiert, priorisiert und anschließend Lösungsansätze erarbeitet.

K&P: Wie wurden die Mitarbeiter eingebunden bzw. informiert?

Welsch: Nach der Abstimmung mit der Geschäftsleitung gab es ein Kick-Off-Meeting mit allen Beteiligten des Bereichs Raumfahrt. Der Betriebsrat war zu jeder Zeit eingebunden und arbeitete eng mit K&P zusammen. Nach Abschluss der mehr als 40 „Vier-Augen-Interviews“ mit Mitarbeitern und Management wurden die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen in einer weiteren Informationsveranstaltung wiederum allen Mitarbeitern vorgestellt. Die systematische, ganzheitliche Einbindung der Mitarbeiter führte übrigens zu einer sehr hohen Akzeptanz der vorgeschlagenen Veränderungen.

K&P: Welches Ergebnis wurde erzielt?

Welsch: K&P identifizierte bei seiner Analyse mehr als 50 Maßnahmen, die zu konkreten Prozessverbesserungen führen. Diese wurden strukturiert, gruppiert, priorisiert und schließlich in einer Liste mit Projekten und Einzelmaßnahmen zusammengefasst. Die Ergebnisse der Geschäftsprozess-Analyse wurden der Geschäftsleitung in einer Abschlusspräsentation vorgestellt. Daraufhin wurde beschlossen, diese Projekte zusammen mit K&P umzusetzen.

K&P: Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Welsch: Unsere Erwartungen wurden erfüllt. Wir sind der Überzeugung, dass die Umsetzung der beschlossenen Projekte unser Unternehmen im Sinne der Unternehmensziele voranbringt.

K&P: Was sind die Erfolgsfaktoren für ein derartiges Projekt?

Welsch: Die Mitarbeiter einbinden sowie Offenheit und Transparenz, aber auch Vertrautheit und Verbindlichkeit sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für dieses Projekt. Darüber hinaus war das Verständnis der Berater für unser Unternehmen und unsere Prozesslandschaft ein wichtiger Faktor für das gute Gelingen. Ohne die deutliche und konsequente Unterstützung des Themas durch Betriebsrat und Geschäftsleitung hätte das Projekt nicht so rasch und erfolgreich durchgeführt werden können.

K&P: Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Kreuz & Partner?

Welsch: Die Zusammenarbeit war sehr eng und zu jeder Zeit sehr vertrauensvoll. Die Berater sind mit sehr viel Fingerspitzen-Gefühl auch an schwierige Themen heran gegangen und haben so das Vertrauen von Geschäftsleitung, des Betriebsrates und der Belegschaft gewonnen. Die erzielten Ergebnisse wären ohne die gute Zusammenarbeit nicht machbar gewesen.

Heidelberg, im Januar 2005

Managementforum China

Liegt die Zukunft der deutschen Wirtschaft im Reich der Mitte?

China. Ein Riese erwacht. Ein Name regt die Phantasie an von Unternehmern, Marktforschern und Politikern. Alle reden über das Reich der Mitte. Die Möglichkeiten scheinen unbegrenzt. Was steckt jedoch wirklich hinter der wirtschaftlichen Öffnung Chinas? Und wie kann der Mittelstand davon profitieren? Welche Barrieren gibt es, und wie verhindere ich ein Scheitern meines Engagements in Fernost? Diese und viele weitere, hoch spannende Fragen diskutieren wir auf unserem Managementforum „China – Liegt die Zukunft der deutschen Wirtschaft im Reich der Mitte?“

Wir geben Ihnen Gelegenheit, sich auszutauschen, zu zuhören und mitzureden.

Die Themen und Referenten:

- Wirkliche Fakten über die größte Volkswirtschaft der Welt? Chinesische Botschaft
- Wie komme ich erfolgreich nach China? – Erfolgsfaktoren, Fallen, Vertrieb und Verhandlungsführung
Andreas Blume M.A., Leiter des Kompetenzzentrums China der IHK Pfalz, Ludwigshafen
- Geschäftsbeziehungen in Fernost – Erfahrungen aus einer anderen Welt
Rainer Jung, Geschäftsführer OPS-Ingersoll, Burbach
- Neue Märkte erschließen – Wie verkaufe ich Elektronikocher in China?
Frank Stuhr, Geschäftsführer der E.G.O. Firmengruppe, Bereich Elektronik, Oberderdingen
- Kostenvorteile durch Einkauf in China – Welche Möglichkeiten bieten sich dem Mittelstand? Eberhard Mangold, Geschäftsführer Kreuz International Procurement, Stuttgart

Ostasiatisches Museum in Köln, 08. Juni 2005, 11.00 Uhr

Rahmenprogramm: Führung durch die Ausstellung (Der Fluss des Glücks: Kunst des Zen-Buddhismus, bzw. Den Himmel in der Pinselspitze: Chinesische Malerei des 20. Jahrhunderts)

Kulinarische Reise durch China – Gemeinsames Abend-Diner

Teilnahmegebühr: 450 EUR

Lassen Sie sich inspirieren.

Entdecken Sie Neues.

Reden Sie mit.

Nehmen Sie teil!

Globaler Wettbewerb

Eine altmodische Antwort auf eine neue Herausforderung: Loyalitätsmanagement.

Eine wesentliche Frage unserer Zeit ist, wie wir die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs annehmen. Unsere Wahrnehmung der ökonomischen Globalisierung fokussiert sich auf die bittere Erkenntnis, dass unsere Leistung im internationalen Vergleich zu teuer ist. Darauf reagieren wir mit Klagen über den Standort Deutschland, den wir als Ursache für unsere schwieriger werdende Wettbewerbssituation identifizieren. Indem wir veränderte, der globalen Herausforderung angepasste Rahmenbedingungen fordern, übertragen wir die Verantwortung allerdings nur auf andere Ebene. Eine wirkliche Antwort geben wir jedoch damit nicht. Es besteht sicher kein Zweifel daran, dass bei uns die Lohn-/Stückkosten sehr hoch sind. Aber haben wir uns auch schon einmal gefragt, ob dies wirklich nur die Ursachen sind?

Könnte es nicht vielleicht auch sein, dass wir vergessen haben, mit welchen Tugenden wir in vergangenen Zeiten Herausforderungen bewältigt haben?

„Der Mensch steht im Mittelpunkt.“ – Wirklich? Warum nutzen wir dann eine außergewöhnliche Reserve – die Menschen in unseren Unternehmen – so ungenügend? Sind wir uns dieser Chance nicht bewusst? Wenn wir uns diese Chance aber bewusst machen, kann aus diesem Slogan ein Bekenntnis werden.

Loyalitätsmanagement ist dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis. Es hat zum Inhalt, den Vermögensteil Mensch zu gestalten, und es hat zum Ziel, dieses Human Capital investiv für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung einzusetzen. Kernelement des Loyalitätsmanagements ist es, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und loyal zu ihnen zu stehen.

Für diese Loyalität muß die Vertrauensbasis vom Management geschaffen werden. Das bedeutet, **gemeinsame Werte** zu schaffen und allen bewusst zu machen. Mitarbeiter beobachten sehr aufmerksam, was im Unternehmen als ethisch oder verwerflich angesehen wird, wie der Umgang miteinander abläuft, wer Karriere macht und wer nicht, wer Schwachleister ist und wer nicht und wie das Management damit umgeht. Eine Unternehmenskultur, in der Werte, Normen und Denkweisen alle Menschen prägen, für alle bindend sind und von allen – insbesondere auch vom Management – täglich gelebt werden, gilt es zu verkörpern.

Als zweites werden **Visionen** entwickelt, **Strategien** entworfen und **Ziele** definiert. Visionen sind langfristig, ehrgeizig und herausfordernd. Deren Verwirklichung ist Teil der Strategie, für die Mitarbeiter ihre individuellen Ziele als ihren Beitrag zum Gesamten erhalten, verstehen und akzeptieren. Zur Erreichung der Ziele werden den Mitarbeitern **Gestaltungsspielräume** eingeräumt, ein Beitrag zur Sinnvermittlung der Arbeit.

Im Gegenzug muss sich der Mitarbeiter entscheiden, ob er bereit ist, Selbstverantwortung im Unternehmen zu übernehmen und dazu ein **Commitment** abzugeben. Dieses Commitment ist elementar, schöpft sich doch daraus die Bereitschaft zum engagierten Handeln, die Initiative zum kontinuierlichen

Handeln, die Sicherheit für kreatives und schöpferisches Handeln sowie die Wahl für autonomes und freiwilliges Handeln. Denn: Es gibt keine Selbstverantwortung ohne Commitment. Mit ihrem Commitment fokussieren die Mitarbeiter ihre Energien auf die gemeinsamen Zukunftsvorstellungen des Unternehmens; **die organisierte Unverantwortlichkeit wird überwunden**. Durch das gegenseitige Commitment wird der betriebliche Umgang festgeschrieben. Sein Bestand muss regelmäßig überprüft werden. Hierzu werden geeignete Methoden im Unternehmen installiert.

Kienbaum hat in seiner Retention Studie im Jahre 2001 die Bedeutung der Einflussfaktoren für den Zufriedenheitsgrad von Mitarbeitern im Unternehmen ermittelt.

Ranking von Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbefragung

Führungsverständnis

- Führungsstil
- Gutes Betriebsklima

Persönliches Arbeitsumfeld

- Aufstiegschancen
- Arbeitsumfeld
- Arbeitsgruppe

Image und Kultur

- Marktauftritt
- Öffentliches Ansehen

Führungskräftebefragung

Fachliche Weiterbildung

Keine Zeiterfassung

Gutes Corporate Identity

Firmenwagen

Hohes Gehalt

Interessant ist die unterschiedliche Beurteilung der Bedeutung durch Mitarbeiter und das Management. Mitarbeiter haben ganz offensichtlich andere Schwerpunkte bei der Bewertung ihres Arbeitsplatzes und des Unternehmens, für das sie arbeiten als Führungskräfte. Dabei scheinen Mitarbeiter zwischen Faktoren, die vorausgesetzt werden, und solchen, die für die Identifikation, die Loyalität, maßgebend sind, zu differenzieren. Da aber gerade diese Faktoren für Loyalitätsmanagement entscheidend sind, muss darauf das Augenmerk gelegt werden. Der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit hat einen nachweislichen Effekt auf die Loyalität. Dies zu fördern ist Aufgabe einer **erwartungsorientierten Mitarbeiterführung**, deren zentraler Bestandteil der Mitarbeiterzufriedenheitsindex ist. Jeder Mitarbeiter beurteilt einmal jährlich sein persönliches Umfeld. Konsolidierungen ergeben ein Bild der Organisationseinheiten, so dass entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können.

Die Maßnahmen werden in transparenter Methodik, z.B. im Rahmen einer Balanced Score Card, formuliert und im Unternehmen kommuniziert. Entwicklungen, wie z.B. Fortschritte oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung, werden den Mitarbeitern mitgeteilt.

Loyalitätsmanagement umfasst das gesamte Unternehmen. Es basiert auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Management und Mitarbeitern. Die Erwartungen aller Beteiligten müssen transparent und überprüfbar sein. Jeder ist gefordert, seine Erwartungen darzulegen und ist verpflichtet, seinen

Leistungsbeitrag kritischer Beurteilung unterziehen zu lassen. So wird das Unternehmen für jeden konkret. Die Ziele des Unternehmens werden zu persönlichen Zielen der Mitarbeiter, für deren Verwirklichung sie sich einsetzen. Sie werden zum Teil der Corporate Identity.

Hierfür hat das Management die Voraussetzungen zu schaffen. Und das durch Methoden wie:

1. Vorbildfunktion des Managements

- Führungsqualität durch Leadership
- Verpflichtung auf die ethischen Grundwerte
- Soziale Kompetenz

2. Kooperativer Führungsstil

- Transparenz der Weiterentwicklung
- Zielvereinbarungen
- Mitarbeitergespräche
- Empowerment

3. Interessante Entwicklungsgestaltung

- Fachlaufbahn ist gleichwertig zur Führungslaufbahn
- Interne Besetzung von Führungsaufgaben

4. Anerkennung der persönlichen Leistung

5. Erwartungsorientierte Arbeitszeitmodelle

Unterstützung der sich verändernden Lebensvorstellungen und -planungen (Work-Life-Balance)

6. Leistungsgerechte Bezahlung

Variable, am persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg gemessene Vergütung, Mitarbeiterbeteiligungen

Altersgerechte Personalentwicklung		
Bewährungsphase bis etwa 30 Jahre	Berufsanfang, Entfaltung der Fähigkeiten, Feedback	Schulung, Coaching, Job-Rotation, Job-Enlargment
Entwicklungsphase bis etwa Mitte 40	Erweiterte Verantwortung, Karriere vs. Familienleben	Beförderung gem. Befähigung und Interesse, Work-Life-Balance, Dual-Ladder
Etablierungsphase bis 55/60 Jahren	Förderung anderer, Übernahme neuer Aufgaben	Karrierezenit, außerunternehmerische Funktionen, zusätzliche und erweiterte Wirkungsbereiche
Rückzugsphase nach 60 Jahren	Wissen weitergeben, Coach und Mentor, Vorbereitung auf den Ruhestand	Consulting, Mentoring, gleitender Übergang in den Ruhestand

7. Altersorientierte Personalentwicklung

Loyalitätsmanagement schöpft seine Vorteile für das Unternehmen aus der Gewissheit der Mitarbeiter, sich in einem Umfeld zu bewegen, in dem sie gefordert werden und gewünscht sind, wenn sie – unabhängig vom Alter – ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Dieser Beitrag orientiert sich an der Lebensphase des Mitarbeiters und wird sehr individuell gestaltet.

Loyalitätsmanagement erfordert aktives Personal-Management.

Eine Studie des ISR (International Survey Research) von 2002 besagt, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung höhere Umsatzrenditen und höhere Nettogewinnspannen erzielt haben als Unternehmen mit schwacher Mitarbeiterbindung.

Loyalitätsmanagement schafft höhere Produktivität bei besserer Qualität. Zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden, die so das Unternehmen als leistungsstarken Partner wahrnehmen. Indikatoren hierfür sind geringere Fehlzeiten und die Bereitschaft, außerhalb der festgelegten Regelungen, wie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc., Leistungen zu erbringen.

Flexibilität in der unternehmerischen Leistungserbringung durch flexible Gestaltung des betrieblichen Umfelds ist die Folge. Genau dies ist die Antwort auf den globalen Wettbewerb: Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Die Rahmenbedingungen treten in den Hintergrund des Geschehens, das unternehmerische Handeln ist bestimmendes Element.

Mit der Einführung von Loyalitätsmanagement werden vorhandene unternehmenskulturelle Elemente auf den Prüfstand gestellt. Um den Erfolg zu gewährleisten, muss die uneingeschränkte Bereitschaft des Managements vorausgesetzt sein, die mit der Einführung verbundenen Veränderungen zu fördern und durchzusetzen. Loyalitätsmanagement ist vor allem also auch "Chefsache".

Erich Szelersky

Mitarbeiterzufriedenheitsindex				
Fakten für die MA-Zufriedenheit	Gewichtung	Gew.		
		Punkte	Punkte	Index
Untern.-Kultur	4	4	16	80
Führungsstil	4	3	12	60
Aufstiegschancen	3	3	9	60
Innerbetr. Kommunik.	3	2	6	40
Gehalt	3	4	12	80
Marktauftritt	2	3	6	60
Arbeitsumfeld	1	5	5	100
				68,57 %
1-5 Punkte: 5 = sehr gut; 1 = schlecht				



Professioneller Einkauf auf internationalen Märkten

Die Kreutz International Procurement geht für Sie an den Start!

Bei zahlreichen Beratungsprojekten sind wir immer wieder mit Themen wie "Beschaffung in nationalen und internationalen Märkten", "Prozessoptimierung im Einkauf", oder "Die Rolle des Einkaufs bei dem Versuch noch wettbewerbsfähiger zu produzieren" konfrontiert worden.

Typische Ausgangssituation eines mittelständischen Produktionsbetriebes:

Ausgangssituation	Die Herausforderung	Die Lösung
<ul style="list-style-type: none"> Sie haben immensen Kostendruck im nationalen und internationalen Wettbewerb? Ihr Lohnniveau ist weiterhin sehr hoch? Ihre Standortvorteile schwinden? Ihre Kunden verlangen immer niedrigere Preise? Alle Prozesse sind bereits optimiert? Ist Ihre Logistik bereits professionalisiert? <p>Ihre Chance: Globaler Einkauf</p>	<ul style="list-style-type: none"> Keine Erfahrung und Know-How bei internationaler Beschaffung Fehlende Transparenz über Anbieter in Asien, Süd-Amerika, Ost-Europa Sprachliche Barrieren Keine Erfahrungen mit der Kultur vor Ort Fehlende Ressourcen für einen auf internationale Märkte ausgerichteten professionellen Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Kreutz International Procurement GmbH</u> ist Ihr Bindeglied in neue Märkte <u>Wir kennen</u> die Märkte und ihre Besonderheiten <u>Wir finden</u> Ihren idealen Lieferanten – weltweit <u>Wir beschaffen</u> eine große Produktpalette bei dem jeweils besten Hersteller <u>Wir verstehen</u> dabei alle Ihre Anliegen – weit über den Einkauf hinaus

Diese Herausforderung hat uns lange beschäftigt und dazu geführt, dass wir in einer eigens gegründeten Gesellschaft gezielt in diesem Bereich weiterhelfen wollen. Seit 01. Januar 2005 können wir unseren Kunden ein Komplettpaket an Einkaufsdienstleistungen im nationalen und internationalen Einkauf bieten. Unsere neue Tochter **Kreutz International Procurement GmbH** bietet Ihnen die gesamte Palette an Einkaufsdienstleistungen und noch einiges darüber hinaus.

Wie funktioniert das?

- Sie benötigen ein bestimmtes Teil/Produkt
- Sie geben Ihre Anforderungen an uns
- Wir suchen weltweit
- Wir machen Ihnen ein Angebot
- Wir übernehmen die Abwicklung der Lieferung frei Haus

Aus unserem bisherigen Beratungsumfeld haben sich für den Start folgende Produktschwerpunkte ergeben:

- Gesensschmiedestücke aus Stahl und Aluminium
- Stanz- und Ziehteile Metallbaugruppen
- Automatendrehteile
- Druckgussteile aus Aluminium und Magnesium
- Gummi – Formteile
- Kunststoffteile
- Feingussteile aus Edelstahl
- Folgewerkzeuge
- Transferwerkzeuge
- Kunststoffspritzgussformen

Darüber hinaus ist es nahezu selbstverständlich, dass wir – unter anderem aufgrund unserer sehr guten Kontakte – auf Kundenwünsche, die über die oben aufgeführten hinausgehen, schnell reagieren können. Als besonderen Vorteil von Kreutz International Procurement GmbH sehen wir die Einbindung in das traditionsreiche Beratungsunternehmen Kreutz & Partner GmbH. Dadurch wird – im Gegensatz zu reinen Einkaufsagenturen – gewährleistet, dass die Kunden nicht nur im Prozess des Einkaufs entlastet werden, sondern auch in allen anderen relevanten Prozessen erstklassige Beratung in Anspruch nehmen können und damit auch Schnittstellenprobleme gezielt gelöst werden.

Was haben Sie von einer Zusammenarbeit im Einkauf mit Kreutz International Procurement GmbH?

Aufwand minimieren	Kosten einsparen	Wettbewerbsfähig bleiben
Wir ersparen Ihnen viel Arbeit und Sie haben viel weniger Aufwand, z.B. Reisetätigkeit, internationale Telefonate, Korrespondenz	Wir suchen für Sie kostengünstigere Lieferanten bei mindestens gleicher Qualität und helfen Ihnen somit Ihre Produktionskosten zu senken	Wir tätigen für Sie professionellen Einkauf auf weltweiter Ebene und lassen Sie dadurch von den Vorteilen der Globalisierung profitieren für Ihre sichere Wettbewerbsfähigkeit

Profitieren Sie von den drei Erfolgsstufen professioneller Beschaffung

Wer steckt hinter Kreutz International Procurement GmbH?

Die Verantwortlichen bei der Kreutz International Procurement GmbH sind sowohl bekannte Gesichter bei Kreutz & Partner als auch neue Kollegen, die in diesem Bereich einschlägige Erfahrung mitbringen. Dieser Mix garantiert dem Kunden eine gewinnbringende Mischung aus langjähriger Beratungserfahrung und innovativen Einkaufsansätzen.

Ihre Ansprechpartner bei Kreutz International Procurement GmbH:

Dr. Uli Doberer, Gerhard Dalacker, Eberhard Mangold, Manuel Kreutz, Christian Burgemeister.

Gerhard Dalacker

Christian Burgemeister

Autoren



Manuel Kreutz
Diplom-Kaufmann
Jahrgang 1973

Berufliche Entwicklung:

7 Jahre Erfahrung in verschiedenen Branchen
2 Jahre in verantwortlicher Position in den Bereichen Vertrieb und Marketing
3 Jahre in der Leitung von Projekten in den Bereichen IT/Software
2 Jahre Erfahrung als Interimmanager in den Bereichen Touristik und Software-Entwicklung
Seit Juni 2004 Geschäftsführer der Kreutz & Partner GmbH

Tätigkeitsschwerpunkte:

Strategie- und Managementberatung
Prozess- und Organisationsentwicklung
Evaluation von IT-Systemen
Entwicklung von IT-Strategien und deren Durchsetzung (Roll-out)
Projektmanagement
Neue Vertriebsformen



Christian Burgemeister
Diplom-Betriebswirt & M.A.
Jahrgang 1976

Berufliche Entwicklung:

5 Jahre Berufserfahrung in Industrie (Druck- und Verlagswesen) und Neue Medien (Internettechnologien)
1 Jahr berufliche Erfahrung als Verkaufsleiter (15 Mitarbeiter, > 5Mio € Umsatz)
Projektmanager in den Bereichen (Online-) Marketing, Vertrieb und Personalwesen
Seit 2004 als Berater bei Kreutz & Partner

Tätigkeitsschwerpunkte:

Strategieberatung und -entwicklung
Organisationsentwicklung
Vertriebs- und (Online-) Marketingberatung
Produktentwicklung und Markteinführung
Umsetzung von strategischen Konzepten, Projektmanagement
Personalmarketing
Interkulturelle Arbeitsbeziehungen



Gerhard Dalacker
Jahrgang 1954

Berufliche Entwicklung:

10 Jahre Erfahrung in der Leitung Technischer Betriebe und in der Leitung von Projekten in der Industrie
9 Jahre Erfahrung im Außendienst als Controller für einen internationalen Automobilkonzern (europaweit)
Seit 01.01.2005 Geschäftsführer bei Kreutz International Procurement

Tätigkeitsschwerpunkte:

Beratung mittelständiger Firmen im Bereich internationaler Einkauf
Beschaffung von Teilen und Werkzeugen weltweit
Qualitätsmanagement



Erich Szeltersky
Jahrgang 1947

Berufliche Entwicklung:

23 Jahre berufliche Erfahrung im Management internationaler IT-Konzerne mit Schwerpunkt Vertrieb und Marketing
10 Jahre Geschäftsführer eines System- und Softwareunternehmens
Umfangreiche Erfahrungen bei Fusionen, Unternehmenszusammenführungen und strategischen Kooperationen

Tätigkeitsschwerpunkte:

Management- und Strategieberatung
Coaching
IT-Outsourcing
Rating
Loyalitätsmanagement
Softwarebewertung



Im Rheinland angekommen – Unser neues Büro in Köln

Neben unseren Büros in Neunkirchen, Stuttgart und Kassel sind wir nun auch im Rheinland vertreten: seit 01.12.2004 haben wir unser Büro in Köln bezogen. Die ansprechenden und hellen Räume befinden sich im ehemaligen Kontorhaus eines revitalisierten Industriedenkmal im innenstadtnahen und im Aufbruch befindlichen Stadtteil Ehrenfeld.

Wir freuen uns, Sie bald einmal in unserem neuen Zuhause begrüßen zu dürfen!

Impressum:

Letter of Success ist ein Informationsdienst der Unternehmensberatung Kreutz & Partner

Kölner Strasse 190
D-57290 Neunkirchen
Telefon +49 (0) 2735-7737-0
Telefax +49 (0) 2735-7737-20

Weilimdorfer Strasse 74/2
D-70839 Gerlingen
Telefon +49 (0) 7156-9217-0
Telefax +49 (0) 7156-9217-20

Zum Halberg 12
D-34326 Neumorschen
Telefon +49 (0) 5664-91011
Telefax +49 (0) 5664-7658

Lichtstrasse 43 G
D-50825 Köln-Ehrenfeld
Telefon +49 (0) 221-5028739
Telefax +49 (0) 221-17099718

info@kreutz-partner.de
www.kreutz-partner.de