



Kreuz & Partner
UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Letter of Success

Ausgabe 03 • November 2007



Mergers & Acquisitions – Balanceakt der Interessen

Verkaufen oder Zukaufen

Denn prüfe, wer sich ewig bindet!
Strategische Zukunftssicherung

Kulturmanagement bei M&A

Wie können verschiedene Unternehmens-
kulturen erfolgreich zusammenwachsen?

Personalmanagement bei M&A

Vernachlässigter Erfolgsfaktor auf dem
Weg der Firmenzusammenführung



Eins und eins muss nicht gleich größer zwei sein...

Liebe LeserInnen,

wenn sich zwei Starke verbünden oder gar verbinden, dann schließt man daraus gemeinhin, dass sie zusammen noch stärker seien. Dass dies nicht der Realität entspricht, zeigen uns eindrucksvolle Elefantenhochzeiten und nun auch Elefantenscheidungen wie die von Daimler und Chrysler. Es reicht eben nicht, schiere Mengenarithmetik zu betreiben.

Und doch ist die Stimmung in der deutschen und globalen Wirtschaft außerordentlich kauffreudig. Nicht zuletzt wegen der erstarkenden Private Equity Gesellschaften, die das zur Verfügung gestellte Geld investieren wollen. Auch viele Kreuzt & Partner-Kunden sind zurzeit sehr an Zukäufen interessiert.

Wann also ist es an der Zeit einen Zusammenschluss zu suchen? Wann ist ein guter Moment für den Verkauf? Und wie gestalte ich diese Transaktionen erfolgreich? Wie vermeide ich Reibungsverluste und schöpfe Synergiepotenziale aus?

Lesen Sie hierzu mehr auf den folgenden Seiten unseres Letter of Success. Wir freuen uns auf rege Diskussion und Feedback.

Einen erfolgreichen Herbst und ein gutes Jahresendgeschäft wünschen Ihnen

Ihr

Uli Doberer

Manuel Kreuzt

Verkaufen oder Zukaufen

Denn prüfe, wer sich ewig bindet!

Wenn wir heute mit Kunden über den Verkauf des Unternehmens sprechen, dann geht es um die strategische Zukunft und Absicherung der Firma und ihrer Gesellschafter. Derartige Entscheidungen wollen solide vorbereitet und systematisch durchdacht sein. Mit einem Dritten wie Kreuzt & Partner diese intimen Bereiche des Unternehmens zu besprechen, setzt eine vertrauliche Beziehung voraus.

Wie unterstützen wir heute Unternehmer bei der Suche nach einem Käufer und umgekehrt bei der Identifikation potenzieller Zukaufkandidaten?

1. Zuhören und verstehen

Ihre Motive, die Rahmenbedingungen, Ziele und Wunschvorstellungen sind die Basis für die weitere Arbeit. Mit entsprechenden Fragekatalogen erarbeiten wir Ihr individuelles Suchprofil.

2. Systematisch und gezielt suchen

Branchenkenntnis, Research-Kompetenz und ein gutes Beziehungsnetzwerk bilden die Basis für effektive Ergebnisse. Sie erhalten von uns eine Liste möglicher Zukauf- bzw. Verkaufskandidaten.

3. Kontakte auf Augenhöhe schaffen

Haben wir Unternehmen identifiziert, die zu Ihrem passen, gehen wir in die Gespräche mit den Eigentümern. Diskret und qualifiziert. Wir stellen sicher, dass Ihre Interessen optimal vertreten werden.

4. Beraten und empfehlen

Während des gesamten „Akquise- oder Verkaufsprozesses“ stehen wir Ihnen zur Seite. Verhandlungen können wir für Sie führen oder begleiten. Neben der eigentlichen Due Diligence sind Fragen der Stärken und Schwächen des Partners sowie der praktischen Integration von entscheidender Bedeutung:

- Wie gut sind die Produkte wirklich? Wo stehen diese im Produktlebenszyklus?
- Welche Produkte sind die Stars? Welche die Cash-Cows? Und gibt es unprofitable Produktbereiche mit unklaren Perspektiven?
- Wie gut ist der Vertrieb aufgestellt?
- Welchen Ruf hat das Unternehmen bei seinen Kunden?
- Besteht eine Abhängigkeit von einem oder wenigen Kunden?
- Wie passen die Unternehmenskulturen der möglichen Partnerfirmen zusammen?
- Wie passen die Führungskräfte bzw. die Menschen zueinander?
- Wie verändern sich durch einen Zusammenschluss die Chancen und Risiken im Markt?
- Wie ergänzen sich Stärken und Schwächen?

5. Umsetzen

Ist der Vertrag geschlossen, beginnt die Arbeit meist erst richtig. Um Synergien zu schöpfen, muss rasch gehandelt werden. Eine externe wie interne Kommunikationsoffensive muss ebenso her wie ein Personalkonzept und eine gemeinsame bzw. aufeinander abgestimmte Unternehmensstrategie.

Viele Übernahmen, Zusammenschlüsse und Zukäufe erweisen sich schwieriger als vorher angenommen. Deshalb ist es wichtig, konsequent von Anfang an zu agieren.

Dazu gehören:

- Die Zielsetzungen zu formulieren
- Fokussiert zu suchen
- Kritisch zu prüfen und zu analysieren, ob der „Partner“ passt
- Konsequente Integrationsanstrengungen zu betreiben

Sprechen Sie uns an. Wir stehen gerne für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Manuel Kreuzt

Eberhard Mangold



Fusionen & Firmenübernahmen

Endloses Leiden!

Weit über die Hälfte aller Fusionen oder Firmenübernahmen scheitern, enden im Frust. Das sagen alle Untersuchungen zum Thema. Da geben Firmen Millionen, ja Milliarden für die Übernahme von z.B. Wettbewerbern aus und schaffen es nicht, die damit verbundenen Chancen intern und im Markt zu nutzen. Und das nur, weil man kein Konzept für die Zeit nach dem Zusammenschluss hat.

Unser Kunde hatte mit viel Aufwand eine Strategie entwickelt, um Marktführer zu werden. Dazu wurde eine ganze Anzahl Wettbewerber und Firmen aus verwandten Märkten gekauft, um eine gewünschte Größe zu haben, ein umfangreiches Portfolio und Marktmacht. Die Zusammenarbeit unter dem neuen Dach entwickelte sich zum Desaster. Die schöne Strategie kam in der dezentralen Organisation und im Vertrieb nicht an. Vor Ort kämpften die fusionierten Vertriebsleute gegeneinander. Manche Kunden erhielten auf Anfragen mehrere, sich widersprechende Angebote.

Was war zu tun?

Nach Gesprächen mit den Verantwortlichen wurde von uns ein Crash-Programm entwickelt mit dem Ziel, aus vielen Organisationen eine

Organisation zu gestalten und die vorhandenen Vertriebskräfte zu einer Vertriebskraft zu bündeln. So etwas funktioniert nie dadurch, dass man die Struktur ändert. Geändert werden mussten die Einstellungen und Einsichten der Menschen in der gesamten Organisation.

Wie geschah das?

In pädagogisch-didaktisch anspruchsvollen und attraktiven Veranstaltungen lernten sich die neuen Kollegen und Kolleginnen aller Hierarchien kennen. Sie informierten sich gegenseitig strukturiert über Produkte, Kunden, Stärken und Schwächen, Vorgehen im Markt etc. – und vereinbarten gemeinsame Aktivitäten vor Ort.

Nach den ersten Erkenntnissen wurde das Veranstaltungsprogramm weiter verbessert und ausgefeilt. Immer mehr positive Erfahrungen im Vertrieb förderten eine immer positivere Stimmung. Nach zwei Monaten übernahmen einige Mitarbeiter unseres Kunden das Programm in Eigenregie und führten es weiter, bis alle Führungskräfte und Mitarbeiter teilgenommen hatten.

So entstand aus vielen egoistischen Teilorganisationen ein gemeinsames Unternehmen, das lernte, seine neuen Chancen immer besser zu nutzen – intern und im Markt.

Helmut Kreutz

Kulturmanagement bei M&A

Wie können verschiedene Unternehmenskulturen erfolgreich zusammenwachsen?

Die kulturelle Integration ist neben der strategischen, der strukturellen und der personellen Integration ein wesentlicher Aspekt in Mergers & Acquisitions-Prozessen. Es geht hierbei um die Gestaltung der so genannten Akkulturation, d.h. der Beeinflussung und Anpassung historisch unterschiedlich gewachsener Unternehmenskulturen im Integrationsprozess.

Was beschreibt nun eigentlich der Begriff „Unternehmenskultur“?

Es geht um das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich zum einen aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das umgekehrt wiederum das spezifische Verhalten steuert. Es handelt sich um eine dynamische Verhaltensdeterminante, die den gesamten Akquisitions- und Integrationsprozess begleitet.

Der Prozess des Zusammenwachsens von Unternehmen und ihren Kulturen ist nicht einfach die Anpassung der einen an die andere Unternehmenskultur, sondern vielmehr das Finden einer angemessenen Kultur für die neue Organisation.

Hierbei eignet sich ein **dreistufiges Vorgehen**: In einer ersten Stufe geht es um die Beschreibung des kulturellen Ist-Zustandes in jeder Organisation. In einer zweiten Stufe wird die angestrebte Soll-Kultur beschrieben und in der dritten Stufe werden die kulturverändernden Maßnahmen beschrieben, die die Ist-Kulturen der alten Organisationen in die „neue“ Soll-Kultur überführen sollen.

Stufe 1: Die Beschreibung des Ist-Zustandes

Für die praktische Erhebung des Ist-Zustandes hat sich bewährt, dass man sich sowohl mit Fragebogen (z.B. das Organizational Culture Inventory – OCI) als auch mit Interviews der Problematik nähert. Die Fragebogen ergeben ein umfassendes Bild und die flankierenden Interviews klären Fakten, die nicht oder eher schwierig über Fragebogen zu erheben sind. Es ergeben sich schließlich die unterschiedlichen Kulturstile, die sich dann kategorisieren lassen.

Stufe 2: Die Beschreibung des Soll-Zustandes

Bei der Beschreibung des Soll-Zustandes geht es um die Grundhaltungen und Wertvorstellungen, die erforderlich sind, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und damit deren Beitrag zur Erreichung der Firmenziele der „neuen“ Organisation zu erhöhen. Das heißt, dass sowohl die Form als auch der Verlauf der Integration von den Unternehmenszielen abhängen.

Man unterscheidet zwischen drei Arten von kultureller Anpassung:

- **Kulturpluralismus**
Hier stehen beide Kulturen gleichberechtigt nebeneinander, es gibt keine kulturelle Anpassung bzw. sie beschränkt sich auf ein Minimum.
- **Kulturmischung**
Hier werden die kulturellen Stile beider Organisationen im Sinne eines „best of both“ kombiniert. Diese Art der Anpassung ist schwierig und zeitaufwändig, ist aber am besten dazu geeignet, kulturelle Barrieren abzubauen und den so genannten Kampf der Kulturen zu verhindern.
- **Kulturübernahme**
Hier wird die Kultur des einen Unternehmens durch die des anderen ersetzt. Dies scheint in der Praxis eher der Normalfall zu sein. Dafür spricht sicher die Umsetzungsgeschwindigkeit. Dagegen spricht, und das scheint mir viel wichtiger zu sein, dass dies bei einer der Organisationen zu einem Kulturschock führt, der langfristig kontraproduktiv wirkt und es wird kein „Wir-Gefühl“ entstehen. Wenn man zwei unterschiedliche Unternehmen will, dann sollte man konsequenterweise auch keine Integration versuchen.

Stufe 3: Kulturverändernde Maßnahmen

Nachdem der Ist-Zustand analysiert und der Soll-Zustand definiert ist, bedarf es der kulturverändernden Maßnahmen. Dieser Prozess erfordert Zeit, da gelernte Verhaltensweisen wieder „verlernt“ und dafür neue „erlernt“ werden müssen. Wesentlich für diesen Prozess ist, dass am Anfang der Wandel glaubhaft begründet werden muss. Hier muss also die Führung die Sinnhaftigkeit der Veränderung deutlich machen. Das heißt, das Gute der alten Kulturen würdigen, das Neue begrüßen und mit den veränderten Rahmenbedingungen begründen.

Um den neuen Weg zu beschreiben, eignet sich das neue Unternehmensleitbild. Hier werden die neuen Ziele vermittelt, was zu einer Orientierung der Mitarbeiter führt. Das Aufzeigen der neuen Rahmenbedingungen in Verbindung mit den neuen Zielen trägt dazu bei, die Ängste abzubauen und die Chancen aufzuzeigen. Die personalpolitischen Instrumente wie beispielsweise Zielvereinbarung, individuelle Personalentwicklung, Feedback, Karriereplanung, um nur einige zu nennen, sichern die konsequente Umsetzung des gesamten Prozesses ab.

Bernd Trostel

Personalmanagement bei M&A

Vernachlässigter Erfolgsfaktor auf dem Weg der Firmenzusammenführung

Die Zusammenschlüsse von Unternehmen erleben vor dem Hintergrund von Shareholder Value und Globalisierung seit Beginn der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts eine neuerliche Blüte. Ob es sich um Akquisitionen an sich oder um Fusionen im Sinne von Verschmelzung durch Aufnahme oder Neubildung von Unternehmen handelt, in erster Linie sind dabei vornehmlich ökonomische Kriterien ausschlaggebend.

Diese haben natürlich eine hohe Berechtigung, doch sind sie nur eine Seite der Medaille. Das Thema der menschlichen Seite von Mergers & Acquisitions hat im Gegensatz zu der rein ökonomischen eine bisher eher wenig systematische Betrachtung gefunden. Die Mitarbeiter werden zwar immer wieder – fast schon gebetsmühlenartig – als der wichtigste Erfolgsfaktor von Unternehmen beschrieben, aber nicht wenige Anzeichen deuten daraufhin, dass dieser Erfolgsfaktor bei der Entscheidung für oder gegen eine Fusion oder einen Kauf eine eher nebensächliche Rolle spielt. Dabei sind wirtschaftliche Misserfolge auf diesem Gebiet zum größten Teil auf weiche Faktoren wie Führung und Kommunikation zurückzuführen.

Buying is fun – merging is hell

Die Privat-Universität Witten/Herdecke untersuchte zwischen 1994 und 1998 insgesamt 103 Firmenzusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung. Dabei kam es bei nur 21,5 % der an der Studie beteiligten Unternehmen zu einer Steigerung des Börsenwertes und nur in 44 % der Fälle zu einer positiven Umsatzentwicklung. Viele Untersuchungen, die seit den 70er-Jahren gemacht wurden, zeigen ähnliche Ergebnisse.

Die Gründe, warum die Misserfolgsrate bei M&A so hoch ist, sind:

- In der Pre-Merger-Phase dominieren die hard facts zu Lasten der soft facts
- Unzureichende Kommunikation in allen Merger-Phasen
- Mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess

- Überdurchschnittliches Ansteigen der Fluktuation
- Kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmen
- Fehlende oder mangelnde Integrationskonzepte

Welches sind nun aber die wichtigsten Themen des Personalmanagements im Rahmen von M&A? Diese lassen sich drei Phasen zuordnen: der Pre-Merger-Phase, der Merger-Phase und der Post-Merger-Phase.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Geschwindigkeit, mit der sich eine Integration vollzieht. Grundsätzlich unterscheidet man zwei Ansätze, den slow change und den quick change. Hierbei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Parameter wie beispielsweise die verfügbaren Integrationsmittel in Geld, die wirtschaftliche Lage des Akquisitionsobjektes oder der Schwerpunkt des Ressourcentransfers (Mobilen und Immobilien eher quick change, Know-how und Managementfähigkeiten eher slow change) bedeutsam sind. Die Integrationsgeschwindigkeit ist kein Wert an sich, sie muss situativ bestimmt werden.

Bei der Einsetzung des neuen Managements ist allerdings Eile geboten. Für alle Beteiligten ist es zermürbend, wenn sie ein Führungsvakuum erleben. Die Vorteile einer hohen Integrationsgeschwindigkeit sind allerdings zugleich die Nachteile einer langsamen Integrationsgeschwindigkeit und umgekehrt.

Fazit

Neben der professionellen Bearbeitung der hard facts bedarf es gleichberechtigt der professionellen Behandlung der soft facts. Sie sichern letztlich den Erfolg der hard facts und tragen somit sehr wesentlich zum positiven Gelingen einer Fusion oder Akquisition bei.

Bernd Trostel

Pre-Merger-Phase	Merger-Phase	Post-Merger-Phase
<ul style="list-style-type: none"> • HR Due Diligence im Sinne einer sorgfältigen Prüfung • Due Diligence der Organisation • Identifikation der Schlüsselfunktionen • Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation • Arbeitnehmervertretung • Kultur Due Diligence • Zusammensetzung des Merger-Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation bezüglich der Bekanntmachung und Durchführung des Mergers • Organisation des Post-Merger-Managements • HR Integrationsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalplanung (quantitativ u. qualitativ) • Kommunikationsmanagement • Kulturmanagement • Planung Personalentwicklung • Anpassung der HR Systeme (Vergütung, Management-Development etc.) • Unternehmensleitbild • Führungsgrundsätze

Unternehmensberater

Wann ist es sinnvoll, sie zu rufen und wann nicht?

Vom Grundsatz her ist es bei allen Veränderungsprozessen dann sinnvoll, wenn die eigenen Ressourcen nicht ausreichen bzw. zusätzliches Wissen erforderlich ist. In jedem Einzelfall ist das Für und Wider eines Einsatzes externer Berater genau abzuwägen.

Die Gründe für einen Beratereinsatz können sehr unterschiedlich sein und deren Bewertung überlasse ich dem jeweiligen Leser. Für den Auftragnehmer kann aber jeder Grund für sich allein bereits ausreichen, um einen Berater zu engagieren.

Wann ruft ein Unternehmer einen externen Berater?

- **Wissensdefizit:**
Der Entscheider hat das Gefühl, dass seine Organisation für die anstehenden Veränderungsprozesse nicht ausreichend Wissen und Erfahrung besitzt.
- **Kapazitätsdefizit**
Das Unternehmen hat neben seiner operativen Tätigkeit keine ausreichenden Ressourcen, um geplante Veränderungsprozesse ohne Einbußen auf der operativen Seite aus eigener Kraft zu bewältigen. Beratung und Umsetzungsunterstützung sind hier gefragt.
- **Powerdefizit**
Aufgrund des Tagesgeschäftes fehlt es oft denen an Umsetzungskraft, die an den Veränderungsprozessen interessiert sind. Sie sollen durch externe „Treiber“ unterstützt und gestärkt werden.
- **Objektivitätsdefizit**
Durch die Einbindung in die Organisation und das Verfolgen von Eigeninteressen fehlt es den Beteiligten oft an einer „objektiven“ Betrachtung der Veränderungsprozesse. Hier kann ein externer Sparringspartner helfen, dies zu vermeiden.
- **Methoden-/Technologie-/Sicherheitsdefizit**
Der Unternehmer will sichergehen, dass er bei seinen geplanten Veränderungsprozessen durch neueste Methoden unterstützt wird und neueste Technologien berücksichtigt werden.
- **Durchsetzungsdefizit**
Der Entscheider fühlt sich, aus welchen Gründen auch immer, nicht in der Lage, den Veränderungsprozess in der von ihm gewünschten Weise durchzusetzen. Er setzt hierfür wie ein geschickter Regisseur den Berater ein, um den geplanten Veränderungsprozess konfliktarm voranzutreiben. Dabei können die Rollen während des Prozesses entsprechend wechseln („böser Bube“ – „guter Bube“).
- **Personalentwicklungsdefizit**
Der Unternehmer erkennt bei förderungswürdigen Mitarbeitern ein Defizit bei fachlicher oder sozialer Kompetenz. Hier kann der Berater sehr effizient und zielorientiert durch offenes oder verdecktes Coaching helfen, dieses Defizit abzubauen.

Wann sollte ein Unternehmer keinen Unternehmensberater rufen?

- **Machtpolitik**
Berater als Instrument in innerbetrieblichen Machtkämpfen einzusetzen, um Eigeninteressen zu verfolgen, sollte tunlichst vermieden werden. Dabei ist es gleichgültig, ob es um Auseinandersetzungen auf gleichgestellter Ebene oder um Auseinandersetzungen mit Untergebenen geht.
- **Ressourcenüberhang**
In der Regel gilt: Intern vor extern. Setzen Sie nie externe Berater ein, wenn das Wissen für die geplanten Veränderungsprozesse objektiv im eigenen Hause vorhanden ist. Sie demotivieren ansonsten Ihre Mitarbeiter.
- **Führungsverantwortung**
Führungsaufgaben können niemals an einen externen Berater abgegeben werden. Sie gehören zu den ureigensten Aufgaben von Unternehmern und Führungskräften.
- **Strategieverantwortung**
Strategische Entscheidungen sind ebenfalls nicht an Berater delegierbar. Sehr wohl aber die Mitarbeit an der Entwicklung neuer Strategien.

Wie wählen Sie den „Richtigen“ aus?

Oftmals wird die Branchenerfahrung als wichtigstes Auswahlkriterium genannt. Dabei kann diese auch in vielen Fällen eher hinderlich sein und neues Denken verhindern. Auf alle Fälle sollte das Beraterteam zu Ihnen und Ihren Mitarbeitern passen, denn nur so werden die Externen von den Internen akzeptiert und es kann gemeinsam an den Lösungen gearbeitet werden. Ein wichtiges Kriterium ist der Erfahrungshintergrund der Berater. Haben sie das Wissen nur aus Büchern oder haben sie es schon selber durchlebt? Darüber hinaus gewährt die Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) eine große Sicherheit für eine professionelle Abwicklung Ihres Auftrages. Nutzen Sie die Chance für neues Denken durch professionelle Beratung!

Eberhard Mangold

Die Zukunft hat viele Namen.

Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.

Für die Furchtsamen das Unbekannte.

Für die Mutigen die Chance.

(Victor Hugo)

Strategien entwickeln

Kreutz & Partner-Vortrag in Köln

Knapp 30 Teilnehmer fanden sich am 04. September 2007 im Kölner Büro von Kreutz & Partner ein und beschäftigten sich mit der Frage:

„Wie finde ich für mein Unternehmen die richtige Erfolgsstrategie?“



Manuel Kreutz zeigte unter dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ in seinem Vortrag die verschiedenen Schritte einer Strategieentwicklung auf – von der Positionsanalyse über die Visionsentwicklung bis zur Strategieentwicklung und -umsetzung. Der Vortrag wurde von einer lebendigen Diskussion begleitet, die beim anschließenden kulinarischen Ausklang noch fortgeführt und vertieft werden konnte.



Das Credo: „Strategieentwicklung ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg im Markt.“

Claudia Lingnau

Der Kampf um die Talente

Überstrapaziert – doch kaum beachtet!

Unsere Gesellschaftsstruktur verändert sich und die Auswirkungen sind bereits heute in den Unternehmen deutlich spürbar. Der demografische Wandel und damit der „Kampf“ um die Talente von morgen sind bereits in vollem Gange.

Zugegebenermaßen keine neue Erkenntnis, aber immer stärker eine Problematik, der sich insbesondere der deutsche Mittelstand stellen muss. Eine sich (auf den ersten Blick) nachteilig entwickelnde Altersstruktur im Lande und der Konkurrenzkampf auf dem inzwischen globalen Arbeitsmarkt lassen das Thema für viele Unternehmen zu einer unüberwindbaren Hürde werden.

Wie lassen sich also erfolgreiche Ansätze für die tägliche Personalarbeit finden, um dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken und im Wettkampf um Fach- und Führungskräfte nicht leer auszugehen?

Unter dieser Fragestellung fand am 29. August 2007 eine Vortragsveranstaltung des Regionalen Jobverbundes (www.regionaler-jobverbund.de) im Casino des IHW-Parks in Siegen statt. Mehr als 30 interessierte Teilnehmer des Regionalen Jobverbundes und weitere Gäste aus dem Wirtschaftsumfeld des Dreiländerecks NRW, Rheinland-Pfalz und Hessen waren der Einladung gefolgt. Gastgeber war diesmal die Ingenieur Konstruktions Service GmbH (Niederlassung Siegen) als langjähriges aktives Mitglied des Regionalen Jobverbundes. Hauptredner für den Abend war Herr Prof. Dr. Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls Personalmanagement und -organisation der Universität Siegen. Er skizzierte den Themenkomplex als Fachmann beider Seiten aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht. Die sich anschließende Diskussion – auch um BestPractice-Ansätze – wurde im abschließenden get-together in kleineren Runden weitergeführt.

Dabei wurden folgende Fragen erörtert:

- Wie mache ich interessante Bewerber auf mich aufmerksam?
- Welche Personalstrategie passt zu meinem Unternehmen?
- Welche Bedeutung hat das Thema „Ausbildung“ zukünftig?
- Wie gehe ich mit der zunehmenden Zahl älterer Mitarbeiter um?
- Wie nutze ich Altersunterschiede in der Belegschaft erfolgreich?
- Wie sieht der Arbeitsplatz von morgen aus?
- Wie kann das Netzwerk bei diesen Fragen zusammenarbeiten?

Die vielfältigen interessanten Ansätze konnten wieder neue Impulse für die eigene Personalarbeit in die Unternehmen tragen.

Haben Sie Fragen zum Regionalen Jobverbund oder interessieren Sie sich für eine der nächsten Veranstaltungen des Netzwerkes? Sprechen Sie uns einfach an: Kai Althoff, Tel: 02735-77370, info@kreutz-partner.de

Kai Althoff

Neue Kollegen



Frank Schmitz
Diplom-Kaufmann
Jahrgang 1969

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Strategieberatung und Managementberatung
- Projektmanagement
- Business Development China
- Entwicklung von IT-Strategien
- Auswahl und Bewertung von IT-Systemen
- Software-Training
- Privatdozent für e-Commerce Anwendungen



Carsten Hansen
Bankkaufmann
Jahrgang 1965

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Interimsmanagement
- Projektmanagement
- Lieferantenmanagement und Logistik
- Repräsentanzen
- Integration und Moderation im Kontext interkultureller und internationaler Projekte
- Aufbau und Leitung von interdisziplinären Teams



Michael Weinfurter
Diplom-Verwaltungswissenschaftler
Jahrgang 1965

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Produktions- bzw. Kaizenberatung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Lean Management, Lean Production, Lean Consult
- Auftragssteuerung
- Wertstromanalyse
- Kanban




Reiner Wöhrle
Technischer Kaufmann
Jahrgang 1939

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Innovationsmanagement
- Produkt- und Markenentwicklung
- Vertriebssteuerung und -optimierung
- Produkt-Diversifikation
- Schaffung neuer Zielgruppenmärkte
- PR- und Sponsoring-Aktivitäten innerhalb des Marketings

Fach- und Führungskräfte dringend gesucht?



Seit über 20 Jahren erfolgreich in der Region und für die Region tätig. Wir finden für Sie die passenden Mitarbeiter.
Kreutz Personalberatung und Services GmbH ■ Kölner Strasse 190 ■ 57290 Neunkirchen ■ Telefon: 02735-7737-0 ■ www.kreutz-partner.de



Kreutz & Partner

Impressum

Letter of Success ist ein Informationsdienst der Unternehmensberatung Kreutz & Partner GmbH

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

Kölner Strasse 190
D-57290 Neunkirchen

Telefon +49 (0) 2735-7737-0
Telefax +49 (0) 2735-7737-20

Monreposstrasse 57
D-71634 Ludwigsburg

Telefon +49 (0) 7141-38802-0
Telefax +49 (0) 7141-38802-20

Hohenzollernring 25
D-50672 Köln

Telefon +49 (0) 221-5006064-0
Telefax +49 (0) 221-5006064-20