



Kreutz & Partner
UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Letter of Success

Ausgabe 01 • März 2009

Chancen in der Krise



Gestärkt aus der Krise!

Drei erfolgserprobte
Lösungsansätze

Not macht erfinderisch!

Mit innovativen Servicekonzepten
Ertragspotenziale heben

Kostenmanagement

Prozesskosten mit Methode
optimieren



Hoch fliegende Schwalben im Jahr des Ochs

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wenn sich allabendlich die deutsche Nation für die 20-Uhr Nachrichten versammelt, was mag da in Zuschauerköpfen vorgehen? Seit nunmehr einem knappen halben Jahr werden wir alle mit ziemlich beunruhigenden Meldungen konfrontiert. Wer versteht schon, wie genau es zu diesem weltweiten Dominoeffekt kommen konnte, wohin es wohlmöglich noch führen wird und vor allem, was dies für einen persönlich bedeutet, für die Familie, die Versorgung, den Arbeitsplatz und die Zukunft. Es scheint, als wollten die düsteren Prognosen nicht abreißen. Die Schwalben fliegen tief – keine Besserung in Sicht. Doch was richtet diese Negativmaschinerie eigentlich bei den Menschen in unserem Land und auch weltweit an? Sie beeinflusst uns bewusst wie unbewusst. Wir werden vorsichtiger, verharren, zögern, zweifeln? Die Krisenberichterstattung hat einen selbst verstärkenden Effekt: Wir werden, was wir denken! Und so kann man den Eindruck bekommen, dass wir es dieses Mal nicht schaffen werden. Was aus uns wird, das entscheidet unsere eigene Einstellung, unser Wille, Dinge zu bewegen, Neues aufzubauen. Schultern hängen lassen oder den „Change“ möglich machen?

Diese Krise ist außergewöhnlich und dramatisch in ihren Auswüchsen – das steht fest. Jammern jedoch war noch nie eine erfolgreiche Lösungsstrategie. Vielleicht wäre es besser, sich abzuwenden vom ewigen Wiederkäuen der gleichen schlechten Nachrichten. Schauen wir uns um in unserer Welt, gehen wir raus in die Natur, erfreuen wir uns an den kleinen Dingen des Alltags, verbringen wir Zeit mit unseren Familien. Es gibt so vieles, wofür es sich zu kämpfen lohnt: Eine Zukunft für unsere Kinder aufbauen – die Erhaltung möglichst vieler Arbeitsplätze – und nicht zuletzt möglichst stark und vital mit unserem Unternehmen aus dieser Krise in den nächsten Aufschwung kommen. Ganz viele Erfolgsgeschichten begannen in der Krise. Besinnen wir uns auf unsere Tugenden und Qualitäten und stemmen uns gegen die Krise und die Schwarzmalerei. Dann wird dieses chinesische Jahr des Ochs für uns vielleicht zu einer Ochsentour. Aber mit einer positiven Einstellung setzen wir die Voraussetzung für Wandel und Aufbruch. Und dann soll noch einer sagen, wir würden das nicht schaffen.

Im Sommer fliegen die Schwalben hoch. Es wird besser werden. Wir werden, was wir denken!

Ihr
Uli Doberer

Manuel Kreutz

Gestärkt aus der Krise!

Drei erfolgserprobte Lösungsansätze

Derzeit dominieren schlechte Nachrichten unsere Welt. Und sicher: Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise ist eine völlig neue Art von Problemsituation für Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Und doch gibt es höchst unterschiedliche Reaktionen seitens Industrie und Wirtschaft: Während die einen in einer Art Schockzustand wie gelähmt erscheinen oder hektisch in Aktionismus verfallen, gibt es die anderen. Diejenigen, die gerade in der Krise die Chancen suchen. Diejenigen, die weiterblicken als bis zum nächsten Tag und optimistisch bleiben, auch diese Krise irgendwann zu überwinden. Diejenigen gehen mit einem ganz anderen Gefühl an die Herausforderungen heran.

Stellen wir uns eine einfache Frage: Wird diese Krise vorbeiziehen? Wenn wir diese Frage mit Ja beantworten, dann gibt es allen Grund, hoffnungsvoll zu sein. Denn es bedeutet, dass wir wieder Jahre des Aufschwungs vor uns haben. Es bleiben die Fragen, wann das sein wird und was wir in der Zwischenzeit tun können.

- Reicht unsere Kapitaldecke, um das Tal zu durchschreiten?
- Wie entwickeln wir uns, um am Ende der Krise in einer guten Position zu sein und am Aufwärtstrend zu partizipieren?
- Worauf können wir verzichten, was ist unnötiger Ballast?

Wir möchten Ihnen drei mögliche Strategien zur Krisenbewältigung vorstellen:

Strategie 1

Verschlinkung und Restrukturierung – aber richtig!

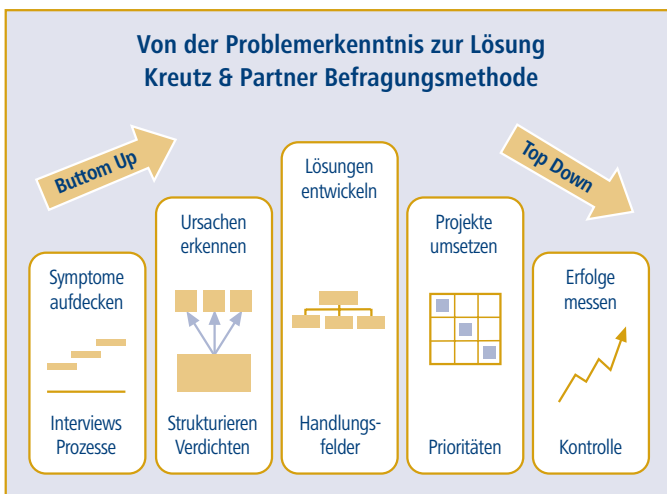
Auf schlechte wirtschaftliche Aussichten wird häufig mit Ausgabenkürzungen, Budgeteinfrierungen und Kostensenkungen durch die gesamte Unternehmung reagiert. Dieser instinktive Reflex ist jedoch mit Vorsicht zu genießen: Einmal komplett mit der Rasenmähermethode durch die Firma zu gehen, kann auch lebensnotwendige Felder abschneiden und damit zum Bumerang werden. Es kommt also darauf an, sorgfältig zu prüfen, welche Ausgaben mit kurzfristigen, operativen Zielsetzungen und welche mit langfristigen, strategischen Zielen verbunden sind. Strategische Projekte und Initiativen, wie z.B. die Entwicklung neuer Produkte und Services, dürfen mit einem Verschlinkungsprogramm nicht gestoppt werden, denn sie dienen der nachhaltigen Differenzierung gegenüber Wettbewerbern.

Tipp: Wenn Sie vor der Aufgabe stehen, ein wirksames Kostensenkungsprogramm durchzuführen, identifizieren Sie diejenigen Projekte und Themen, welche sich eindeutig auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung beziehen, und klammern Sie diese von den Einsparmaßnahmen aus. Um rasch die echten Einsparpotenziale mit Hebelwirkung zu erkennen, haben wir bei Kreutz & Partner eine interessante Entdeckung gemacht:

Das Wissen zur Heilung und zu höherer Effizienz liegt im Organismus selbst begründet. Nämlich in den Köpfen der Mitarbeiter! Mit einer eigens auf diesem sokratischen Prinzip fußenden Methodik haben wir in den vergangenen Jahren bei etwa einem Dutzend Unternehmen Projekte durchgeführt. So etwa bei der Firma Tesat, einem Zulieferer der Raumfahrtindustrie, beheimatet in Backnang bei Stuttgart. In einem zwei-monatigen Projekt wurden alle Abläufe untersucht und die Mitarbeiter der betroffenen Bereiche interviewt. Im Ergebnis hat K&P 20 Verbesserungsprojekte vorgeschlagen. Mit beachtlichen Effekten: 15 % Kostenersparnis und Reduktion der Produktentstehungszeit von 14 auf 12 Monate.

Diese Vorgehensweise hat folgende Vorteile:

- **Strategiekonformität:** Die entwickelten Maßnahmen und Verbesserungsprojekte stehen im Einklang mit der Strategie.
- **Schnelle Wirkung:** In kurzer Zeit werden die Hauptansatzpunkte identifiziert. Damit können rasch Potenziale gehoben werden.
- **Hohe Akzeptanz:** Die Mitarbeiter tragen die Ergebnisse mit, weil sie involviert sind.



Strategie 2

Konzentration auf Kernkompetenzen – nicht alles selber machen!

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten müssen die zur Verfügung stehenden Kapitalmittel optimal eingesetzt werden. Investitionen in Maschinen und Fertigungsanlagen werden häufig überdacht oder gestoppt. Viele Unternehmen nutzen Krisenzeiten, um zu prüfen, welches die Kernkompetenzen sind, und ob es sich nicht lohnt, bestimmte Bereiche outzusourcen. Die Vorteile liegen auf der Hand:

- **Kostenvorteile:** Externer Leistungsbezug kann kostengünstiger sein. Eine Make-or-buy-Entscheidung muss im individuellen Fall die Antwort liefern.
- **Produktivitätsvorteile:** Ein externer Partner kann durch andere Umwelt- und sonstigen Bedingungen eine höhere Produktivität und Effizienz erzielen.

- **Kernkompetenz:** Ohne fachfremden Ballast können sich die Mitarbeiter auf die eigentlichen Aufgaben im Unternehmen konzentrieren. Die Auslagerung peripherer Funktionen baut Komplexität ab – und erleichtert auch eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens.
- **Flexibilität:** Unterhält ein Unternehmen durch Outsourcing weniger Infrastruktur, kann es auf Erfordernisse des Wettbewerbs schneller reagieren.

Vorgehensweise zur Kernkompetenzüberprüfung:

- Zielbeschreibung und Formulieren der Kernkompetenzen
- Identifizieren der lohnenden Leistungsbereiche für eine Outsourcing-Evaluation
- Entwickeln einer Entscheidungsgrundlage (Vor- und Nachteile, Risikobetrachtung, Make-or-buy-Betrachtung)
- Suche nach geeigneten Partnern, die zum Unternehmen passen
- Einführung der Outsourcing-Partnerschaft

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Konzentration auf Kernkompetenzen:

- **Der richtige Partner:** Hier gilt ganz eindeutig, dass nicht immer der billigste Anbieter passt. Leistungsumfang und Leistungstiefe müssen klar definiert sein.
- **Prozessführerschaft:** Prozessführer muss der Leistungsempfänger sein, damit er auch sichergehen kann, die erwartete Leistung zu erhalten.
- **Kompetenzabsicherung:** Es sollte immer eine Restkompetenz im Unternehmen verbleiben, damit keine fatale Abhängigkeit entsteht.
- **Langfristige Sicherheit:** Die oft heftig diskutierte Frage der Laufzeit hängt unserer Meinung nach sehr stark von der ausgelagerten Aufgabe ab. Je komplexer die Aufgabe, desto längerfristiger sollte man sich seinen Partner auswählen.

Strategie 3

Neue Geschäftsfelder entwickeln – zukunftsfähige Unternehmensentwicklung

Antizyklisches Verhalten ist die Erfolgsstrategie vieler namhafter Unternehmen. Sie haben alle eins gemeinsam: Weitsicht in der Krise. Wie kann das funktionieren?

Gerade Krisenzeiten bieten ideale Voraussetzungen, um sich neu auszurichten und an der Zukunft der eigenen Unternehmung zu feilen:

- **Gleiche Rahmenbedingungen:** (Fast) alle sind in der Krise. Viele im kurzfristigen Taktieren verhaftet, viele im absoluten Sparzwang.
- **Verfügbare Ressourcen:** In Zeiten von Überkapazitäten können die vorhandenen Ressourcen idealerweise für nachhaltige Entwicklungen (Forschung und Entwicklung) genutzt werden.
- **Günstige Gelegenheiten:** Insbesondere für anorganisches Wachstum in Form von Unternehmenszukaufen sind Zeiten wirtschaftlicher Flaute ideal. Anbieter neuer, innovativer Technologien oder Bereiter von Zukunftsmärkten sind günstig zu haben.

Wenn der Entschluss steht, sich in der Krise an die Zukunftsplanung zu machen, dann heißt es: mit System! Kreuzt & Partner berät seine Kunden aus Wirtschaft und Industrie seit nunmehr 24 Jahren in solchen strategischen Fragen und hat aus zahlreichen Projekten Erfahrung in der Gestaltung sensibler Prozesse. Ein typischer Ablauf sieht wie folgt aus:

1. Bestandsaufnahme in einem Workshop

- Ist-Situation beschreiben und intensiv reflektieren
- Bewertung intern: Stärken und Schwächen, Kernkompetenzen
- Bewertung extern: Chancen und Risiken für neue Geschäftsfelder

2. Analyse und Verifikation der SWOT (Deskresearch/Befragungen)

- Externe Faktoren und Trendentwicklungen beschreiben
- Auswirkungsanalyse intern und extern: Bewertungen überprüfen

3. Syngiematrix interner und externer Faktoren

- Synergiefelder: Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken
- Fokus: Wie können wir unsere Stärken nutzen, um die Chancen wahrzunehmen?

4. Formulierung der Strategie und Zielsetzung für die Erschließung neuer Geschäftsfelder

- Strategie entwickeln
- Zielsetzung formulieren
- Zielmärkte und -branchen ableiten
- Geschäftsplanung

5. Maßnahmenpläne und Planung der Umsetzung

- Aufbau eigener Kompetenzen
- Zugang zu Technologien
- Zukauf oder Beteiligung (Identifizieren von potenziellen Targets)
- Konsequente Umsetzung im Markt organisieren

Strategieentwicklung – von der Vision zur Umsetzung			
	Märkte, Wettbewerb, Chancen/Risiken	Unternehmen Ist-Situation, Personal/Ressourcen, Stärken/Schwächen	Produkte
Positions-analyse IST	Workshop 1: Management		Workshop 2: Mitarbeiter
	Markt-recherche Wettbewerbsanalyse		
	Informationsauswertung und Bewertung		
Visions-entwicklung ZIEL	Entwicklung Strategieleitsätze für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder		
	Entwicklung und Festlegung der Ziele für neue Geschäftsfelder		
Strategie-entwicklung & -umsetzung WEG	Entwicklung der Strategie zur Erschließung neuer Geschäftsfelder		
	Maßnahmenpläne zur Umsetzung der Strategie und Geschäftsfeldentwicklung		
	Umsetzung		

Manuel Kreuzt

Not macht erfinderisch!

Mit innovativen Servicekonzepten Ertragspotenziale heben

危機

Das Wort „Krise“ setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Chance.

In Zeiten wie diesen zählen Zuversicht und Entschlossenheit sicherlich zu den ersten Pflichten des Unternehmers. Aber nicht nur den Kurs zu halten, sondern auch den Mut, angesichts der Gefahr ausgetretene Pfade zu verlassen, zeichnen den Wirtschaftsführer aus. Daher sind und waren Krisenzeiten auch immer Zeiten für Innovationen. Denn bei realistischen Alternativen winkt kräftiger Gewinn. Und die Chance auf Gewinn ist nach wie vor die treibende Kraft in der Marktwirtschaft. Dabei muss es sich bei Innovationen nicht zwingend um technologische Neuerungen oder nie da gewesene Produkte handeln. Oft genügt ein aufmerksamer Blick ins eigene Unternehmen.

Wer viel fragt, erhält viele Antworten!

Wer beispielsweise mit seinem Servicegeschäft keine nennenswerten Deckungsbeiträge erzielt, sollte sich ernsthaft fragen, woran das liegt:

- Welche Innovationen sind nötig, um hier erfolgreich zu sein?
- Welches Geschäftsmodell liegt dem Servicebereich zugrunde?
- Welche Stellung hat der Service im Unternehmen?
- Was fordert der Markt/Kunde?
- Welche Serviceprodukte und Dienstleistungen gibt es oder gibt es (noch) nicht?

Antworten auf diese und viele weitere Fragen im Rahmen einer ehrlichen Analyse sind der Schlüssel zu einem profitablen und vor allem wenig krisenanfälligen Geschäftsfeld.

Dem Erfolg den Boden bereiten!

Sind nach strukturiertem Vorgehen alle Stärken und Schwächen des Serviceportfolios und der Organisation herausgearbeitet und die Erfolgsfaktoren definiert, muss die ganze Aufmerksamkeit der Entwicklung einer individuellen und marktorientierten Servicestrategie gelten. Dabei werden nun Organisation und Unternehmensziele mit den Marktanforderungen optimal zur Deckung gebracht und der Markteintritt wird geplant. Eine sorgfältige Marktanalyse unter Servicegesichtspunkten ist hierbei für einen berechenbaren Erfolg die notwendige Voraussetzung.



Barrieren überwinden – auch im Kopf!

In der anschließenden Umsetzungsphase müssen interne und externe Barrieren überwunden sowie die personellen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt mit dem neuen Serviceportfolio geschaffen werden. Der aktiven Vermarktung von innovativen neuen und modifizierten bestehenden Serviceprodukten und Dienstleistungen sowie der Etablierung aussagekräftiger Kennzahlensysteme kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Terminologie, Inhalt, Preisgestaltung, Zielgruppen, aber auch Vertriebsmodelle, Anreizsysteme und Werbung entscheiden dabei maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg.

Mit professionellem Management gut beraten!

Gestaltungs- und Veränderungswille, gepaart mit strukturiertem und konsequentem Vorgehen, ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Wer jedoch die Leitung dieser anspruchsvollen Umsetzungsprojekte nicht kompetent besetzt, wird schnell Enttäuschungen erleben, da fachkompetente Mitarbeiter oft nur über unzureichende Projektleitungsfähigkeiten verfügen.

Eine gute Beratung und operative Unterstützung von externer Seite gewährleistet ein professionelles, jederzeit transparentes und messbares

Vorankommen in der Umsetzung. Zudem ist es von entscheidender Bedeutung, die betroffenen Mitarbeiter und das Management in den häufig tief greifenden Veränderungsprozess zu integrieren, ohne dringend benötigte Kapazitäten im Unternehmen über Gebühr zu binden.

Nichts ist so beständig wie der Wandel!

Schon bald wird das Dienstleistungsportfolio in neuem Glanz erstrahlen und sein Licht auch auf das traditionelle Geschäft werfen. Ein solide geplantes und stringent umgesetztes innovatives Servicekonzept wird nicht nur die Wahrnehmung des Gesamtunternehmens beim Kunden nachhaltig positiv verändern, sondern auch das Unternehmen selbst.

Unternehmen, die den Wandel vom reinen Produzenten zur Fullservice-Company vollziehen, werden auch in künftigen Krisen den Gefahren gelassen entgegensetzen und von den Chancen profitieren können.

Vielfach bedrohen billige Massenwaren aus Fernost das Produktgeschäft europäischer Hersteller. Wie unten dargestellt, kann man mit innovativen und intelligenten Servicekonzepten auch dem „Chinesischen Drachen“ Paroli bieten.

Martin Hommerich

In drei Schritten zum erfolgreichen Servicekonzept		
Schritt 1 Analyse des IST-Zustandes	Schritt 2 Service- Marktanalyse/ Konzeption/Strategie	Schritt 3 Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist der Service heute aufgestellt? • Womit werden heute Deckungsbeiträge generiert? • Wie sieht das Geschäftsmodell im Bereich Service aus? (Profit-Center vs. Cost-Center) • Was sind die Stärken und Schwächen? • Wo liegen Chancen und Risiken? • Wie kundenorientiert sind die übrigen Unternehmensbereiche und -prozesse? • Welches sind die Erfolgsfaktoren? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele sollen mit einem optimalen Service erreicht werden? • Wie soll der Service künftig aufgestellt sein? • Was sind mögliche neue oder verbesserte Serviceprodukte und Dienstleistungen? • Wie ist die Markteintrittsstrategie? • Wer sind die Wettbewerber? • Wie begeistert man Kunden? • Was erwartet der Kunde und wofür zahlt er? 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Kennzahlensystemen • Schaffung der personellen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen, um vom reaktiven zum proaktiven Service zu gelangen • Marktbearbeitung (Vertrieb und Marketing) im Serviceumfeld

Beschaffungsmanagement

Ein schnell wirkender Hebel für sichere Gewinnsteigerung

In vielen Unternehmen wurden Einkäufer lange als Bürokraten und Erbsenzähler angesehen. Sie wurden widerstrebend geduldet oder gar vorsätzlich umgangen. Und noch heute ist das Bewusstsein für die Bedeutung eines modernen Supply Chain Managements über die Branchen und innerhalb der Branchen zwischen den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Noch größer fällt die Diskrepanz aus, fragt man nach dem tatsächlichen Umsetzungs- und Durchdringungsgrad.

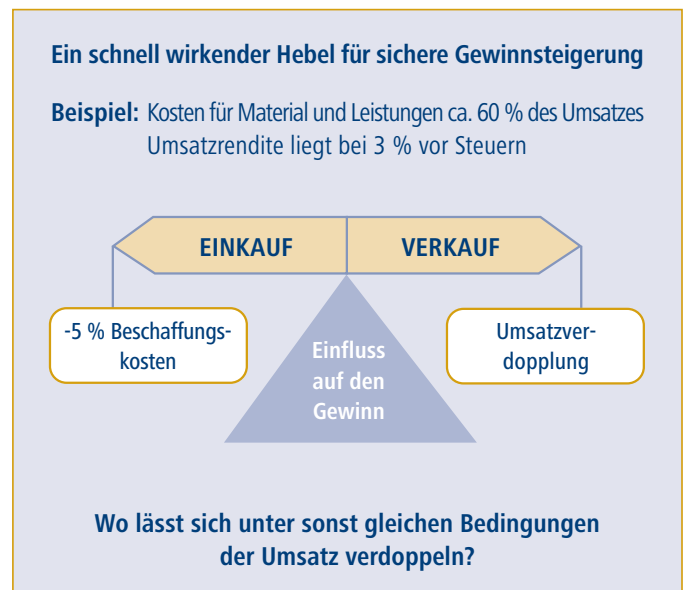
1995 ermittelte das Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) in Arizona: „Only 41 percent of a typical organizations spending (total expenditures) with external suppliers goes through purchasing, while 59 percent is executed by other departments.“ Wenngleich sich diese Quote verbessert hat, so sind damit die Auswirkungen noch lange nicht behoben, da „Maverick Buying“ noch immer einen beliebten Sport in vielen, gerade stark technisch getriebenen Unternehmen darstellt und der Einkauf oft seine Abläufe nur verwaltet, nicht aber in die Lage versetzt ist, sie auch zu steuern.

Im Einkauf liegt der Gewinn

Jetzt, da die Wirtschaftskrise Kostendenken und Priorisierung in alle Bereiche befördert hat, liegt gerade in dem oben beschriebenen „Dornröschenschlaf“ eine große Chance – ein mehrfacher „Hebeleffekt“ – begründet.

- Da das Einkaufsvolumen durchschnittlich bei 55 bis 60 % des Umsatzes liegt, bedeutet das auch den größten Teil der Wertschöpfungskette.
- Jeder im Einkauf eingesparte Euro trägt direkt zur Ergebnisverbesserung bei.
- Dadurch, dass hier (und das meint nicht nur den Einkauf selbst, sondern auch den externen Teil der eigenen Wertschöpfungskette) in der Regel weit weniger geschehen ist als in anderen internen Bereichen, ist das Potenzial enorm groß.

Das Einsparpotenzial im Bereich Supply Chain Management im Verhältnis zu anderen Maßnahmen (hier Umsatzsteigerung) finden Sie nachfolgend illustriert. Bei einem Beschaffungsanteil von rund 60 % des Umsatzes und einer Umsatzrendite von 3 % vor Steuern führt eine Einsparung von 5 % in der Beschaffung zu einer Verdopplung der Umsatzrendite auf 6 %. Um den gleichen Effekt zu erreichen, ist bei sonst gleichen Kostenstrukturen eine Verdopplung des Umsatzes nötig. Zugegeben, es sind zunächst nur Zahlenspiele, aber sie zeigen, welches Potenzial im Beschaffungsbereich liegt.



Damit wird verständlich, was Burt und Pinkerton in ihrem Buch „Strategic Proactive Procurement“ schreiben: „When properly motivated, the firm’s suppliers can be a major source of cost-saving suggestions. It is therefore very desirable that purchasing personnel understand and employ Value Analysis.“ Und an anderer Stelle noch drastischer: „Supply is a competitive weapon.“

Know-how und Expertise bündeln

Um der Bedeutung des proaktiven Supply Chain Managements gerecht zu werden, haben wir alle Aktivitäten in diesem Kontext innerhalb der Kreuz & Partner Gruppe in einer eigenen Gesellschaft gebündelt, der Kreuz International Supply Chain Management. Unter Leitung von Christoph Krüger und Dr. Uli Doberer sind Spezialisten in Deutschland, China und Indien für den Erfolg unserer Kunden im Einsatz. Alle Kollegen verfügen über langjährige Erfahrungen im Bereich Beschaffungsmanagement.

Bei der Umsetzung stehen Ihnen verschiedene Werkzeuge und Methoden zur Verfügung, die zu unterscheiden sind nach:

- Direkte und indirekte Einsparungen
- Fristigkeit der Maßnahmen und Ergebnisse
- Tiefe des Eingreifens in bestehende Strukturen und Abläufe
- Höhe der möglichen Einsparungen
- Größe des Risikos

Werkzeuge/Methoden	direkt/indirekt	Fristigkeit	Nachhaltigkeit	Eingriff in Strukturen und Abläufe	Höhe der möglichen Einsparungen	Risiko
Optimiertes Beschaffungsmarketing	direkt	kurz	++	gering	++	gering
Volumenbündelung	direkt	kurz/mittel	++	gering/mittel	++	gering
Sourcing in WW/NL Ländern	direkt	mittel	+++	mittel	+++	hoch
Standardisierung indirekter und wenig komplexer Materialien	direkt/indirekt	mittel	+++	mittel	++	gering
(Nach-)Verhandlungen	direkt/indirekt	kurz	+	gering	++	hoch
Internes Bedarfsmanagement	direkt/indirekt	mittel	++	mittel	+	gering
Beschaffungsgruppenmanagement	direkt/indirekt	mittel	+++	mittel	++	gering
Optimierte Beschaffungsprozesse	indirekt	mittel/lang	+++	mittel-hoch	++	mittel
Wertanalyse/Wertgestaltung Design to Cost	direkt/indirekt	mittel/lang	++	hoch	+++	mittel

Individuelle Lösungen – nicht von der Stange!

Natürlich kann die Tabelle zu den Werkzeugen und Methoden nur als idealtypische Darstellung verstanden werden. So birgt z.B. Global Sourcing in Niedriglohnländern bei lohnintensiven Produkten ein enormes Einsparungspotenzial, während bei maschinen- bzw. kapitalintensiven Produkten die möglichen Einsparungen weit geringer sind. Bei standardisierbaren Produkten ist das Risiko erheblich geringer als bei Hightech-Zeichnungsteilen.

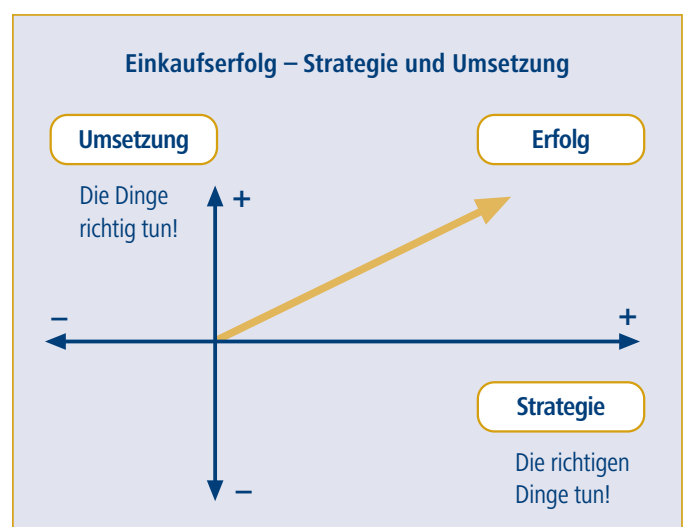
Jedes Unternehmen befindet sich in einer ganz individuellen Situation. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte, sondern es müssen die Maßnahmen eingeleitet werden, die zum Unternehmen passen. Abgestimmt auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, ermitteln wir deshalb die wirkungsvollsten und angemessenen Werkzeuge.

Ein Puzzle aus drei Teilen

Entscheidend für den Erfolg ist, dass alle drei Projektphasen als gleichberechtigte Teile eines Projekts behandelt werden. Nur dann wird sich der Einkaufserfolg einstellen:

1. Phase: Analyse
2. Phase: Strategiefindung
3. Phase: Umsetzung

Das, was wir mit unseren Kunden erarbeiten, ist Praxis, denn Analyse und Strategiefindung ohne zielgerichtete Umsetzung führen nicht zum erhofften Erfolg. Aus diesem Grund begleiten wir viele unserer Kunden auch in der wichtigen Umsetzungsphase der Projekte. Sprechen Sie uns an! Wir stehen gerne für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.



Christoph Krüger

Integriertes Kostenmanagement

Prozesskosten mit Methode optimieren

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise macht sich in fast allen Branchen momentan bemerkbar. Auftragseingänge sind rückläufig, Umsätze schrumpfen und Gewinne brechen dramatisch ein. Wie bei allen großen Krisen ist panisches Reagieren die schlechteste Möglichkeit. Auch ist die im Schwäbischen bewährte Devise „Dann sparet mir halt“ in einer solchen Krise zu kurz gedacht. Im Grunde genommen benötigen wir effektive Strategien, um folgende Ziele zu erreichen:

- Die Kostensituation kurzfristig der Auftragslage angleichen
- Die Liquidität im Unternehmen erhalten
- Nachhaltig Kostensenkungspotenziale bei Produkten, Dienstleistungen und Einkauf realisieren

Wer die Krise auch als Chance nutzt, wird nicht nur gestärkt aus ihr hervorgehen, sondern ist für die Zeit nach der Krise bestens gerüstet.

Schnell umzusetzende Einsparpotenziale

Am einfachsten und schnellsten sind Kostenverbesserungen im Gemeinkostenbereich zu erzielen. Die hier bezogenen Artikel und Dienstleistungen sind einem enormen Wettbewerb unterzogen. Beispiele hierfür sind Bürobedarfe, EDV, Versicherungen, Energie usw. Bei genauer Analyse und Wettbewerbskenntnis lassen sich hier Einsparungen von über 50 % realisieren. So sind gerade im Telekommunikationsbereich oder bei den Kfz-Versicherungen je nach Anbieter und Tarif erhebliche Unterschiede zu verzeichnen. Darüber hinaus werden gerade in den vergangenen drei Jahren neue Tarife bei mehr oder weniger den gleichen Leistungen zu erheblich günstigeren Preisen angeboten. Nur bei einem kontinuierlichen Monitoring und der Anpassung von Liefer- und Dienstleistungsverträgen lassen sich diese Potenziale in Kosteneinsparungen umsetzen.

Beispiele für schnell umzusetzende Einsparpotenziale

Verwaltung	Facility	Logistik	C-Teile
Bürobedarf	Abfall	Transport	Werkzeuge
Kommunikation	Energie	Personaldienstleistung	Normteile
EDV	Reinigung	Reisekosten	Laborbedarfe
Versicherung	Wartung	Fuhrpark	Arbeitskleidung

Nachhaltig umzusetzende Einsparpotenziale

Lohnenswert, da auch noch relativ kurzfristig umsetzbar und trotzdem nachhaltiger wirksam, ist die Betrachtung des Working Capital im Unternehmen. Working Capital Management wird dabei als Instrument zur Steigerung der Innenfinanzierungskraft verstanden. Es umfasst Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Bestände.

Herausforderungen bestehen überall dort, wo komplexe Prozesse durchlaufen werden, bei überdurchschnittlich langen Fertigungsdauern, bei Verwendung von hochwertigen Produkten und Materialien. Ansatzpunkte hierbei sind, Zahlungsziele mit Lieferanten einvernehmlich zu verlängern und Wertübergänge erst später im Prozess zu buchen. Bei Kundenverbindlichkeiten kann durch alternative Abwicklungsmodelle wie beispielsweise Factoring die Innenfinanzierungskraft gesteigert werden. Bestände binden ebenfalls einen erheblichen Teil des Working Capital.

Beispiele für nachhaltig umzusetzende hohe Einsparpotenziale

Working Capital	Baukastensystem	EK-Preise	Prozesskosten
Bestände	Teilevielfalt	Internationaler Einkauf	Durchlaufzeit
Lager-/Logistikzeit	Gleichteile	Neuverhandlung	Aufwände/ Ressourcen
Forderungen/ Verbindlichkeiten	Systemlösungen	Zentraleinkauf/ Partner	Qualität/ G&K-Kosten
Kennzahlen	Scaleeffekte	Fuhrpark	Organisation

Zur Optimierung gibt es im Wesentlichen zwei Ansatzpunkte:

- Reduzierung der Lagerbestände durch Analyse der durchschnittlichen Lagerverweildauer der entsprechenden Artikel und Waren. Unnötige Lagerzeiten sind dementsprechend zu vermeiden. Je nach Artikel und Lieferantenkonditionen kann es dabei jedoch zu einem Konflikt zwischen Bestandskosten und Bestellmengenpotenzialen durch Staffelpreise kommen, was im Einzelfall individuell zu bewerten ist.
- Reduzierung der in den jeweiligen Prozessen in Umlauf befindlichen Bestände durch Analyse der Prozesszeiten sowie Optimierung der Verweilzeiten in Wareneingang, Warenausgang, Montage und Versand.



Prozesskostenoptimierung hat jedoch nicht nur einen Effekt hinsichtlich der Bestandsoptimierung. Vielmehr kann durch eine methodische Prozessoptimierung der gesamte Prozessaufwand hinterfragt und optimiert werden. Dies sind vor allem Personalressourcen, externe Dienstleistungen, Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit und Verbesserung der Prozess- und Produktqualität, was wiederum einen indirekten Effekt bei der Reduzierung von Garantie- und Kulanzkosten ergibt.

Gerade im produzierenden Gewerbe bilden die Einkaufskosten ein erhebliches Kostensenkungspotenzial (siehe auch Artikel: Beschaffungsmanagement – ein schnell wirkender Hebel für sichere Gewinnsteigerung). Kreutz & Partner kann hier durch seine weltweiten Einkaufskontakte und -netzwerke, insbesondere nach China und Indien, den Einkaufsbereichen hilfreich zur Seite stehen.

Produktkostenpotenziale

Erhebliche Potenziale birgt die Strategie zur Verwendung von Gleichteilen und Gleichbaugruppen. Bekannte Beispiele aus dem Automobilbau sind hier die sogenannte Plattformstrategie oder die modular aufgebauten Motorenbaureihen, die dann in verschiedensten Fahrzeugbaureihen eingesetzt werden können. Die Potenziale gehen weit über den Einkaufsmengeneffekt hinaus. Es werden langfristig Entwicklungs- und Lagerhaltungskosten reduziert.

Die Komplexitätsreduzierung in der Produktstruktur macht sich in allen weiteren Folgeprozessen bis zur Ersatzteilabwicklung über die gesamte Produktlebenszeit hinaus bemerkbar. Gerade diese Potenziale werden unterschätzt und der Anfangsaufwand für Modulstrategie und -konzeption gescheut. Hier könnten jedoch Krisenzeiten mit frei werdenden Ressourcen in der Produktentwicklung Abhilfe schaffen.

Kostenmanagement integriert betrachtet, ist nicht nur sehr wirkungsvoll und liquiditätserhöhend, sondern nutzt die Krise als Chance, um sich mittelfristig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

André Wende

*Wenn man eine Sache anfangen will,
braucht man dazu eine ungerade Anzahl
von Personen unter drei.*

Filiandi

Sein oder Nichtsein?

Shakespeares „Hamlet“ und die Krise – Aktuell wie nie!

**Sein oder Nichtsein – das ist hier die Frage:
Ob es edler im Gemüt, die Pfeile und Schleudern
des wütenden Geschicks zu erdulden oder,
sich waffnend gegen eine See von Plagen,
durch Widerstand sie enden?**

Shakespeare

Leid und Untergang sind keine Option! Ist es nicht besser, sich den aktuellen Herausforderungen veränderter Märkte gegenüber professionell aufzustellen, um die Plagen schnell zu beenden? Es gilt besonders heute, nicht nur die Kosten im Griff zu behalten, sondern den Chancen und Gefahren proaktiv und nachhaltig mit der richtigen Marketing- und Vertriebsstrategie zu begegnen, um konkrete Wettbewerbsvorsprünge zu realisieren.

Was heißt das aber für jedes einzelne Unternehmen?

- Stimmt die Unternehmensstrategie unter den heutigen Bedingungen?
- Sind die Mitarbeiter und das Management fit für die Zukunft?
- Haben wir ein gutes Informationsmanagement?
- Kennen wir unsere Kunden und Nichtkunden und deren Verhalten?
- Können wir von anderen Branchen lernen?
- Welche Maßnahmen können wir sofort umsetzen und welche später?

Um diese Fragen zu beantworten, bietet die Kreutz & Partner Unternehmensberatung einen „Fitness-Check“ für Unternehmen an – wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt. Durch detaillierte Analysen der Marketing- und Vertriebsaktivitäten werden – mithilfe von bewährten Checklisten – schnell Schwachstellen und Potenziale erkannt. Zielgerichtete Konzepte zeigen auf, wie Unternehmensstrategie, Vertriebsmanagement, Personalmanagement, Informationsmanagement, Beziehungsmanagement und das gesamte Team sich an den neuen Herausforderungen ausrichten sollten. Wissen, was getan werden muss, ist das eine, die Umsetzung das andere. Kreutz & Partner übernimmt auch in dieser Phase operative Verantwortung.

Zeitlich begrenzt bieten wir unseren Mandanten Unterstützung

- Bei der Durchsetzung neuer Strategien in Vertrieb und Marketing
- Im operativen Vertrieb (neue Produkte, neue Märkte, Fertigungskapazitäten etc.) durch Vertriebsprofis
- Bei der Personalsuche und -entwicklung
- Durch Coaching einzelner Mitarbeiter oder ganzer Abteilungen

Sie sind interessiert, haben aber nicht die Kapazität im eigenen Haus? Dann sprechen Sie uns einfach an. Wir reden gerne mit Ihnen in einem persönlichen Gespräch über unsere Erfahrungen.

Harald Grimsmann

Eberhard Mangold

RJV Rheinland/Bergisches Land

Gründungsveranstaltung in Köln

Am 13. November 2008 im Kölner Hotel im Wasserturm war es nach Monaten intensiver Aktivitäten endlich so weit: Mehr als 40 Gäste waren dabei, als der „Regionale Jobverbund Rheinland/Bergisches Land“ offiziell gegründet wurde.



Das Konzept für die Region

Im Rahmen der Gründungsveranstaltung präsentierte Manuel Kreutz, Geschäftsführer von Kreutz & Partner, das auf die Region zugeschnittene Konzept. Dieses wurde in den vorausgegangenen Monaten gemeinsam mit interessierten Geschäftsführern und Personalleitern aus über 70 Unternehmen entwickelt. Die gemeinsame Mission lautet:

Der Regionale Jobverbund ist das Netzwerk von Unternehmen aus dem Rheinland und Bergischen Land mit dem Schwerpunkt „Personalarbeit“.

Das 4-Säulen-Programm

Das Konzept bietet den Mitgliedern gut aufeinander abgestimmte Leistungen mit vier Schwerpunkten:



Nach der offiziellen Gründung setzte die Veranstaltung erste Akzente für die künftige gemeinsame Netzwerkarbeit. Die Gäste waren begeistert von dem ebenso spannenden wie kurzweiligen Vortrag des international bekannten und renommierten Zukunftsforschers Lars Thomsen und hatten beim anschließenden Abendessen Gelegenheit, bereits mit dem gemeinsamen

Networking zu beginnen. „Der positive Verlauf der Veranstaltung und die Darstellung des Regionalen Jobverbundes sind eine solide und vielversprechende Basis für eine erfolgreiche, professionelle und zeitgemäße Personalarbeit“, so der gleichlautende Tenor aller Teilnehmer.

Die Mitgliedschaft

Erste Unternehmen traten dem Verbund bereits während der Gründungsveranstaltung bei. Mit weiteren 25 stark interessierten Unternehmen laufen Gespräche. Im nächsten Schritt wird gemeinsam mit den Mitgliedern das Programm für das Jahr 2009 zusammengestellt. Beim ersten Mitgliedertreffen am 11. März 2009 werden Vortragsreihen, Veranstaltungen, durchzuführende Studien, Messen im Personalbereich und individuelle Aktionen geplant.

Haben auch Sie Interesse am Regionalen Jobverbund und möchten sich über eine Mitgliedschaft für Ihr Unternehmen mit uns unterhalten? Dann rufen Sie uns an! Wir freuen uns auf Sie!

Claudia Lingnau

RJV Dreiländereck

RJV startete mit einem Neujahrsempfang ins Jahr 2009

Traditionell wurde das neue Jahr im Regionalen Jobverbund Dreiländereck NRW, Rheinlandpfalz und Hessen mit dem Neujahrsempfang eröffnet. Am 21. Januar 2009 haben sich die Mitglieder des RJV in einem schönen Ambiente zusammengefunden, um gemeinsam auf das Jahr 2008 zurückzublicken sowie einen Ausblick auf das Jahr 2009 zu geben. Für die richtige Stimmung in der Siegener „Restaurant Bar“ sorgte in diesem Jahr der Zauberer Pikkus. Alles in allem ein rundum gelungener Abend und somit ein toller Start ins Jahr 2009.

Das Jahr 2008 war für den RJV wiederum ein erfolg- und ereignisreiches. So konnten wir zehn neue Mitglieder in unseren Reihen begrüßen, haben den Personalstammtisch des RJV gegründet, die Beziehungen mit der Universität Siegen vertieft sowie den Grundstein für die RJV-Akademie gelegt. Besonders erfreulich war zudem die Spendenaktion unserer Mitglieder zugunsten der Aktion „Lichtblicke“ der lokalen Radiostationen in NRW. Aber auch im neuen Jahr 2009 stehen viele weitere Pläne auf der Tagesordnung. Personell startet das neue Jahr für den Regionalen Jobverbund mit einer Veränderung. Herr Dirk Nelles wird zum 1. März 2009 die Projektleitung des Regionalen Jobverbundes übernehmen.

Wenn Sie mehr über den RJV erfahren möchten, besuchen Sie uns unter: www.regionaler-jobverbund.de

Andreas Konrath

Dependance in China

Kreutz & Partner schließt Kooperation mit GLCC Shanghai

Zu Beginn der Aktivitäten stand die Vision, eine Brücke zwischen den Wirtschaftszonen Europa und China zu errichten. Nachdem Dr. Frank Schmitz mit Benjamin King, dem CEO der GLCC, in Kontakt gekommen war, wurden erste Grundlagen für eine optimale Betreuung vor Ort gelegt.



Ende 2008 war es dann so weit, und die Zusammenarbeit zwischen GLCC und Kreutz & Partner wurde initiiert.

Unser Partner in China

GLCC hat Niederlassungen in Shanghai, Wuhu und San Francisco. Insgesamt besteht das GLCC-Team aus 40 Beratern und Ingenieuren. Aufgrund der langjährigen Erfahrung sowie der sehr guten Beziehungen in Industrie und Verwaltung ist GLCC der optimale Partner für uns.

Kompetenz und Qualität

K&P war es sehr wichtig, mit einem Unternehmen zu kooperieren, das die chinesische Mentalität und Kultur versteht und dabei nach westlichen Maßstäben denkt und handelt. Durch die Zusammenarbeit können wir unsere Kunden qualifiziert und professionell in Deutschland betreuen und GLCC kann dies effizient bei den unterschiedlichsten Herausforderungen vor Ort leisten. Dabei werden folgende Schwerpunkte berücksichtigt:

- Supply Chain Management (Kosteneinsparung durch professionelles Einkaufsmanagement in China)
- Vertrieb (erfolgreicher Aufbau und Entwicklung von Märkten in China)
- Produktion (Auswahl, Aufbau und Etablierung eines Produktionsstandortes in China)
- Mitarbeitergewinnung und -bindung
- Qualitätssicherung

Effiziente und umfassende Betreuung

So können wir unsere Kunden von der Zielentfaltung über die Analyse, die Bewertung und Empfehlung bis hin zur Umsetzung begleiten. Dabei partizipieren unsere Kunden von unserer Dienstleistung, denn wir verfügen in Zusammenarbeit mit GLCC über:

- Zugang zu allen relevanten chinesischen Behörden und politischen Entscheidungsträgern
- Expertisen zu allen Fragen in den Bereichen Recht, Steuern und Personal
- Langjährige Kontakte zu renommierten Banken und Investoren
- Erfahrung in Marktanalyse und Strategieentwicklung
- Deutschsprachige chinesische Partner und Experten mit exzellenten Kontakten in die VR China
- Erfahrene Expatriates und chinesische Kollegen vor Ort
- Überblick über sich entwickelnde Industriezonen sowie Kontakte zu Entscheidern
- Erfolgserprobte Methoden für die Auswahl des optimalen Standorts
- Kenntnisse der chinesischen Kultur
- Referenzen zu erfolgreichen Projekten in China

Reinhold Brands

Oktoberfest 2008

K&P feierte am 28. und 29. September in München

Unter dem Motto „Mia möchtn mit Ihna gemeinsam schee feiern!“ hatte Kreutz & Partner Kunden, Freunde und Kollegen ins „Kuffler Weinzelt“ auf die Wiesn eingeladen.

Die Resonanz war riesig, und so folgte eine große Schar erwartungsvoller Gäste diesem Aufruf. Wein und Bier flossen in Strömen, und die bayrische Schmankerlplatte war eine Wucht.

Je später der Abend, desto erstaunlicher auch die Fähigkeiten aller Anwesenden, die Musik stimmungsgewaltig zu begleiten. Was für ein Glück, dass man im Weinzelt bis 1.00 Uhr in der Nacht feiern und singen konnte. Aus gut unterrichteten Quellen wissen wir, dass es bei Einzelnen in den darauffolgenden Tagen zu Stimmausfall und anderen unerklärlichen Phänomenen kam.

Trotzdem haben alle wieder für das Jahr 2009 ihr Kommen zugesagt. Eine Einladung ergeht rechtzeitig! Damit es dann wieder heißt: Die von Kreutz & Partner können nicht nur schaffen, sondern auch feiern!

Eberhard Mangold

Neue Kollegen



Harald Grismann
Diplom-Kaufmann
Jahrgang 1961

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Steigerung der Marketing- und Vertriebsleistung (Sales Excellence)
- Strategieentwicklung und -umsetzung
- Projektmanagement
- Interims Management
- E-Business Coaching
- Zukunfts- und Innovationsmanagement
- Change Management

Thomas Welsch
Dipl.-Ingenieur (FH) Maschinenbau, CPIM
Jahrgang 1961

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Strategieberatung in Operations
- Interims Management
- Change Management
- Supply Chain Management
- Post Merger Integration
- Prozess- und Organisationsoptimierung
- Evaluierung von ERP Systemen
- Projektmanagement

Christoph Krüger
Diplom-Bauingenieur
Jahrgang 1962

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Operative und strategische Einkaufsleitung
- Leitung strategischer Sonderprojekte
- Marktanalysen
- Aufbau von Einkaufsabteilungen
- Post Merger Integration
- Cross Funktionale Supply Chain Schulungen
- Verhandlungstraining
- Strategieseminare

Dirk Nelles
Diplom-Kaufmann
Jahrgang 1971

Tätigkeitsschwerpunkte:

- Projektleiter des Regionalen Jobverbundes
- Marketing und Vertrieb
- Existenzgründung
- Unternehmensnachfolge
- Kostenrechnung
- Bilanzierung und Steuern

Der neue Internetauftritt von Kreutz & Partner

Sehen Sie selbst und besuchen Sie uns unter:

www.kreutz-partner.de

Denn es gibt auch online viel bei uns
zu entdecken!

Impressum

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

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

Hohenzollernring 25
D-50672 Köln
Telefon +49 (0) 221-5006064-0
Telefax +49 (0) 221-5006064-20

Monreposstrasse 57
D-71634 Ludwigsburg
Telefon +49 (0) 7141-38802-0
Telefax +49 (0) 7141-38802-20

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