



Nach 150-jähriger Geschäftstätigkeit drohte das Aus in der 5. Generation. Nach einer echten Roskur und zwei ganz schweren Jahren ist der Traditionsbetrieb aus Bad Aibling wieder auf einem guten Weg.



Auf Messers Schneide

Strategiewechsel in letzter Minute ■ Nicht viele Handwerksbetriebe schaffen es bis zur 5. Generation. Schließlich heißt es im Volksmund: Was der Großvater aufbaut, verwaltet der Sohn und der Enkel richtet es zugrunde. Und das Ende kommt im Zuge eines Generationswechsels oft schneller als man denkt. Andreas Demmel konnte noch so eben die Notbremse ziehen und schaffte in letzter Minute den Turnaround.

Unmittelbar vor dem Aus stand das Handwerksunternehmen Demmel in Bad Aibling. Nach 150-jähriger Geschäftstätigkeit schien in der 5. Generation das Ende nahe. Doch der Reihe nach. Betrachten wir zunächst die Firmenhistorie, die einerseits die moralische Verpflichtung des Unternehmenslenkers verdeutlicht, andererseits die Notwendigkeit der marktgerechten Veränderung, damit die Firma überleben kann.

Vier erfolgreiche Generationen

Die Firmenentwicklung ähnelt der Geschichte vieler deutscher SHK-Handwerksunternehmen mit Tradition. Im Jahre 1861 eröffnete Urgroßvater Josef Demmel eine Bauspenglerei. 1886 übernahm dessen Sohn Ludwig die Firma und erweiterte das Geschäftsfeld um Haushaltswaren. Dessen Sohn Josef be-

gann 1927 mit dem Bau von Zentralheizungen und übernahm 1934 den Betrieb. Heizung und Sanitär bildeten mehr und mehr den Tätigkeitsschwerpunkt, folgerichtig wurde 1950 die Bauspenglerei eingestellt.

Josefs Sohn Ludwig trat 1964 mit bestandener Prüfung als Meister und Techniker in die Firma ein. Zwischenzeitlich wurden 40 Mitarbeiter beschäftigt. Umsatzquelle Nr.1 war der Kur- und Bäderbereich geworden. Zu 80% bildeten öffentliche Moorbäder und Kurhotels mit großen Bäderbereichen das Klientel. Ganze Badeabteilungen wurden von Demmel geplant und komplett errichtet, Moorbädewannen und Moorrührwerke eingebaut und gewartet. Ein einträgliches und gutes Geschäft, wurden doch die Gästezahlen den einzelnen Einrichtungen verlässlich staatlich zugeteilt. Investitionen waren daher für



die Bäder und Kureinrichtungen eine notwendige, aber stets sichere und berechenbare Angelegenheit. Doch dann änderten sich, wie für viele Betriebe in Deutschland, die Rahmenbedingungen. Die Gesundheitsreform 1994/1995 machte quasi über Nacht einen Strich durch diese Rechnung. Der einstmals lukrative Kur- und Bädermarkt brach ein. Und damit das Kerngeschäft von Demmel.

In die falsche Richtung galoppiert

In diese Phase einer gravierenden strategischen Neuausrichtung fällt der Eintritt von Andreas Demmel in den elterlichen Betrieb. Als designierter Nachfolger hat er ein Ingenieursstudium der Versorgungstechnik abgeschlossen. An der Seite seines Vaters begleitet er den Veränderungsprozess des Handwerksbetriebs zum Projekt-Dienstleister Heizung/Sanitär für Gewerbe und Öffentliche Hand. Und das wurde letztlich zu einem echten Teufelskreis.

Zu fast 90 % waren Umsatz und Ertrag nun vom Gewinn aus öffentlichen Ausschreibungen abhängig. Um die Leistungen vollumfänglich erbringen zu können, musste teures, technisch qualifiziertes Büropersonal eingestellt werden. Die Kosten stiegen. Zudem stiegen auch die Risiken. Die Auftraggeber schrieben oft neue Produkttechnologien vor, mit denen man nur wenig bis gar keine Erfahrungen hatte. Kostspielige Montagefehler reiheten sich aneinander. Die Zeitvorgaben für die Montage rechneten sich nur auf dem Papier, denn die Mitarbeiter auf dem Bau bewiesen täglich, dass man auch länger brauchen kann.

Teufelskreis Ausschreibungen

Aufträge bekam man aber nur als günstigster Anbieter. So kam es wie es kommen musste: Die Margen schwanden, 2006 wurde zum ersten Mal ein Nullergebnis erwirtschaftet. Als Andreas Demmel dann 2008 zum alleinigen Geschäftsführer wurde, konnte er anhand der gewonnenen Ausschreibungen bereits ausrechnen, wie viel Verlust jeder einzelne Auftrag bringen würde. Für ihn hatte die Firmenkrise damit bereits begonnen, seine Mitarbeiter bekamen davon zunächst nichts mit, denn Aufträge waren genug da, arbeitstechnisch herrschte Vollbeschäftigung und die Gehälter wurden pünktlich überwiesen.

Mit dem Rücken an der Wand

Doch die Situation verschlechterte sich weiter. Täglich wachsender Wettbewerbsdruck, fallende Preise, Spannungen mit altgedienten Mitarbeitern, ein teurer Wasserkopf im Büro, ein unrentabler Kundendienstbereich, keine Gewinne. Schon das alleine reichte, um die Cheflaune täglich zu vermiesen. Doch es kam noch schlimmer: Die Banken wurden nervös, privates Geld musste von der Familie

zugeschossen werden. Jetzt ging es an die Substanz, Andreas Demmel spürte, wie er an Kraft verlor, fühlte sich auf sich alleine gestellt, vermisste die Unterstützung von langjährigen Mitarbeitern. Alles verschwor sich in seinen Augen gegen ihn. Unzufriedenheit und Selbstzweifel beherrschten ihn, er war ständig gereizt, infolgedessen kriselte es auch in der Familie. Nun spürten auch die Mitarbeiter, dass etwas im Argen lag, aber was genau, wusste keiner.

„Ich wollte schon aufgeben“

Das Betriebsklima war miserabel, es wurde mehr übereinander statt miteinander geredet, die Gerücheküche brodelte, die Arbeitsleistung sank. Rückblickend sagt Andreas Demmel heute selbst über seine damalige persönliche und betriebliche Situation: „Natürlich fühlt man sich in der Tradition als Unternehmer verpflichtet, das Ruder herumzureißen und das Schiff wieder in sicheres Fahrwasser zu steuern. Doch ich war Gefangener der Probleme und gedanklich nicht frei für Lösungen. Ich suchte weder Hilfe von außen, noch sprach ich mit befreundeten Unternehmern über meine Probleme. Einer Art innerem Kodex folgend fühlte ich mich verpflichtet zur Selbsthilfe, in Wahrheit fraß ich aber nur alles in mich hinein.“

Eigentlich habe ich Chef sein nicht gelernt. Zwar habe ich durch mein Studium die notwendige fachliche Kompetenz erworben, aber weder in Betriebswirtschaft noch in Menschenführung hatte ich entsprechendes Know-how. Aber genau darauf kommt es in

Krisenzeiten an. Ich war kurz davor, den Schlüssel umzudrehen und mich sogar beim Großhandel als Ausstellungsberater zu bewerben.“ Angesichts der Zahlen wäre diese Entscheidung verständlich gewesen. 2010 stand ein dickes Minus in der Bilanz, 2011 war bilanztechnisch das absolute Katastrophenjahr in der Firmengeschichte.

Schicksalhafte Begegnung

Doch statt zum Super Gau kam es dann im November 2011 zu einer schicksalhaften Begegnung. Auf einem Unternehmerseminar lernte Andreas Demmel Unternehmensberater und Unternehmercoach Hermann-J. Kreitmeir kennen. Dessen Vortrag handelte von einer von ihm erfolgreich durchgeführten Sanierung eines Heizung- und Sanitärfachbetriebes aus dem Raum Frankfurt.

Andreas Demmel entdeckte darin das Spiegelbild seiner eigenen Situation. Waren das der gesuchte Ausweg und die Lösung seiner Probleme? Man verabredete sich mit allen Familienmitgliedern zum Ortstermin in Bad Aibling. Obwohl den Demmels das Wasser bereits bis zum Hals stand, fand man eine gemeinsame Basis und kam im Januar 2012 vertraglich zusammen. Die Alternative wäre ein mittlerweile von der Bank geforderter Unternehmenscoach gewesen. Schnell merkte Andreas Demmel die für Berater doch eher außergewöhnliche Arbeitsweise von Kreitmeir. Denn der begnügte sich nicht mit der reinen theoretischen Beraterfunktion, sondern setzt Konzepte gemeinsam mit Andreas



Die Firmenentwicklung ähnelt der Geschichte vieler deutscher SHK-Handwerksunternehmen. Im Jahre 1861 eröffnete Ururgroßvater Josef Demmel eine Bau- und Spenglerei. In der Phase sich gravierend ändernder Rahmenbedingungen fällt der Eintritt von Andreas Demmel in 5. Generation.



Zu fast 90 % waren früher Umsatz und Ertrag vom Gewinn aus öffentlichen Ausschreibungen abhängig. In zwei Jahren wurden Privatbadgeschäft, Kundendienst und Kesseltausch zu den Säulen des Unternehmens. Mittlerweile herrscht wieder ein gutes Betriebsklima und Andreas Demmel ist stolz auf das aktuelle, eigenverantwortlich arbeitende Team.

Demmel aktiv in die Praxis um. Das macht ihn zum Begleiter, Sparringspartner und Coach, der dem Unternehmer mit seiner Erfahrung bei der Neuausrichtung des Unternehmens eine echte Hilfe ist. Kurzum: Probleme werden nicht ewig diskutiert, sondern gemeinsam angepackt und gelöst.

Unternehmensberatung + Unternehmer-Coaching

Eine über acht Tage dauernde Betriebsanalyse brachte zunächst Klarheit über den Zustand und den Handlungsbedarf im Unternehmen. Dazu führte Hermann-J. Kreitmeir intensive Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. Auf allen Seiten waren Existenzängste spürbar. Die Hauptängste von Andreas Demmel bewahrheiteten sich jedoch nicht: Kein Mitarbeiter kehrte der Firma den Rücken, weil man ihn mit der Firmenkrise konfrontierte. Niemand ließ das Schicksal der Firma unberührt. Bei den Mitarbeitern überwog jedoch die Sorge um die eigene Zukunft. Geht es weiter mit der Firma, der sie jahrelang die Treue gehalten haben und vor allem wie?

Zum dramatischen Höhepunkt der Gespräche wurde die Entlarvung einer langjährigen Führungskraft, der als Mann mit zwei Gesichtern entlarvt wurde. Gegenüber dem Chef zeigte er sich als loyaler Mitstreiter für den Erhalt der Firma, gegenüber den Mitarbeitern äußerte er sich negativ zu notwendigen Veränderungen und verhielt sich in höchstem Maße kontraproduktiv zum Firmenchef. Von ihm trennte man sich dann auch im weiteren Neustrukturierungsprozess.

Bei der Durchleuchtung der einzelnen Geschäftsfelder und Betrachtung der Ergebnisse wurden die Gründe, warum die Firma mit dem Rücken zur Wand stand, deutlich. Es waren

- tiefrote Zahlen im Objektgeschäft
- ein defizitärer Kundendienst und
- eine ineffiziente, kostspielige Büroorganisation

Die Neuausrichtung

Die Findung der künftigen Firmenstrategie und die Definition notwendiger Umsetzungsmaßnahmen waren im Jahr 2012 die zentrale Aufgabe für Andreas Demmel und Hermann-J. Kreitmeir. An drei Tagen in der Woche waren Chef und sein Coach unzertrennlich, schmiedeten Konzepte und Maßnahmen für den erfolgreichen Umbau des Unternehmens. Unumgänglich war eine Neuausrichtung auf lukrative Geschäftsfelder. Kurz gesagt: Weg von Ausschreibungen und Objektgeschäft hin zum Privatkundengeschäft mit Bad, Heizung und Kundendienst. Dabei stand eines klar fest: Gelingen konnte der Turnaround nur mit der vollen Unterstützung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sollen verantwortungsvoll die Neuausrichtung mittragen und sich motiviert und effektiv in die Lösung einbringen. Dazu wurden generalstabsmäßig Einzelgespräche mit jedem Mitarbeiter in die Wege geleitet. Mithilfe von Sparringspartner Hermann-J. Kreitmeir setzte sich Andreas Demmel sozusagen auf den Stuhl des Mitarbeiters und machte sich aus dessen Sicht Gedanken über dessen

Stellenwert, persönliche Situation und Zukunftschancen im Unternehmen. So entstanden individuell auf jeden Mitarbeiter einzeln zugeschnittene Gesprächsleitfäden, mit denen Andreas Demmel perfekt vorbereitet war. Mögliche Reaktionen des Mitarbeiters waren darin ebenso berücksichtigt wie Alternativen zur Konfliktlösung. In den anschließenden 6-Augengesprächen führte Andreas Demmel, assistiert von H.-J. Kreitmeir, die Gespräche mit den Mitarbeitern. Dabei wurde Kreitmeir als neuer Betriebsleiter vorgestellt, der die Neuausrichtung der Firma aktiv begleitet.

Kein Kaffeekränzchen

Die Gespräche selbst waren kein Kaffeekränzchen. Den Mitarbeitern wurde reiner Wein über die tatsächliche Firmensituation eingeschenkt und deutlich gesagt, dass Veränderungen anstehen, die im ersten Moment als unangenehm empfunden werden können, aber die Zukunft des Unternehmens sichern. Und es wurde deutlich gemacht, dass die Krise des Unternehmens auch im Geldbeutel der Mitarbeiter ankommt – denn für 2012 konnte wegen der schlechten finanziellen Lage kein Weihnachtsgeld bezahlt werden. Letzteres sorgte zwar für großen Unmut bei den Mitarbeitern, konnte aber von Firmenchef Andreas Demmel als notwendige Maßnahme schlüssig argumentiert werden. Ebenfalls wurde den Mitarbeitern ein neuer, nicht mehr tarifgebundener Vertrag angeboten. Darin enthalten eine Prämienlösung, mit der der Mitarbeiter durch entsprechenden Leis-

tungseinsatz sein Einkommen deutlich steigern kann.

Das Ergebnis der Gespräche war für Andreas Demmel überwältigend. Von 25 Mitarbeitern zogen 18 Mitarbeiter uneingeschränkt mit und sagten zu, die Neustrukturierung aktiv mitgestalten zu wollen. Nur sieben Mitarbeiter verließen die Firma, darunter auch die nicht loyale Führungskraft. Insgesamt waren damit keine großen Leistungseinbußen verbunden. Man könnte auch sagen, die Spreu trennte sich vom Weizen. Andreas Demmel macht auch heute kein Geheimnis daraus, dass er über den Weggang dieser Mitarbeiter nicht unglücklich war. Aufgrund des arbeitsrechtlichen Know-hows von Hermann-J. Kreitmeir wurden die Trennungen konsequent und fürs Unternehmen wirtschaftlich auf reibungslose Art und Weise umgesetzt.

Externe Dienstleister senkte Kosten um bis zu 60 %

Zudem zeigte sich, dass ein Großteil der Aufgaben der ehemaligen Mitarbeiter durch Unterstützung externer Dienstleister wesentlich effizienter und kostengünstiger erledigt werden konnten. Paradebeispiel dafür ist die Buchhaltung, die komplett an einen externen Partner ausgelagert wurde. Neben einer Kostensenkung von 60% resultierte daraus ein weiterer angenehmer Nebeneffekt, denn seither verfügt Andreas Demmel über exakte Zahlen fürs Controlling. Nach identischem Schema wurden Einstellungsgespräche mit neuen Mitarbeitern geführt. So kamen ursprünglich als Leiharbeiter beschäftigte Mitarbeiter in eine Festanstellung. Für die neu gestaltete Badausstellung wurde ein erfahrener Badstudioleiter mit Beratungs- und Verkaufsfunktion eingestellt. Im Büro begann ein Auszubildender seine kaufmännische Lehre. Insgesamt wuchs der Personalstand wieder auf 21 Mitarbeiter an.

Vollkommen neu organisiert

Auf einer Betriebsversammlung wurden die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche in einer Zusammenfassung präsentiert und argumentiert. Zentrales Thema war dann das neue Firmenkonzept mit allen daraus resultierenden Maßnahmen und notwendigen Personalentscheidungen. Mit allen Mitarbeitern gemeinsam wurden quasi als Korsettstangen Verhaltens-Spielregeln für die Zusammenarbeit und Kommunikation festgelegt, von jedem Mitarbeiter unterschrieben und eingeführt. Jeden Morgen findet mit allen Monteuren vor Arbeitsbeginn eine Arbeitseinsatzabstimmung statt. Zudem findet täglich ein sogenanntes Warming-Up von 15 Minuten mit den Baustellenverantwortlichen statt, in dem die Tagesaufgaben abgesprochen werden. Wö-

chentlich trifft sich die Führungs-Mannschaft zum Führungsmeeting. Der Informationsaustausch und die Prüfung der Ergebnisse dienen zum Festlegen der nächsten Schritte und Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmens-Jahresziele.

Mit allen Mitarbeitern finden regelmäßig Betriebsversammlungen statt, in denen die aktuelle Firmensituation sowie strategische Themen präsentiert und diskutiert werden. Grundsätzlich gibt es zu allen Treffen eine sorgfältige Vorbereitung mit Zahlen, Daten und Fakten, jeder Gesprächsbeteiligte erhält ein Gesprächsprotokoll. Alle betrieblichen Prozesse und Abläufe sind beschrieben und dokumentiert, Leistungsinhalte definiert. In einem Organigramm sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten jedes Mitarbeiters klar festgelegt. Insgesamt eine wesentliche Erleichterung für alle Mitarbeiter, insbesondere in der Zusammenarbeit in den Schnittstellen. Ein wichtiger Schritt, um jeden Mitarbeiter zum mitverantwortlichen Mitunternehmer zu machen.

Partnerstrukturen neu geordnet

Parallel zu den Mitarbeitern standen die Verbindungen zu externen Partnern im Fokus. Steuerberater, Rechtsanwalt, Banken, Versicherungen, Lieferanten, Berater – alle kamen auf den Prüfstand. In sorgfältig vorbereiteten Gesprächen zeigte sich, auf wen man künftig bauen konnte und auf wen nicht. Infolgedessen wechselten Steuerberater, Rechtsanwalt, Werbeagentur und einige Lieferanten. Für die regelmäßig mit den Hausbanken stattfinden-

den Gespräche existieren nun tagesaktuell vorbereitete Unterlagen, die die Bestimmungen von Basel II und III erfüllen.

Einsparpotenziale ergaben sich im Einkauf bei diversen Lieferanten. Mit dem Großhandel wurden deutlich bessere Konditionen vereinbart. Partner-Dienstleister, wie z.B. Fliesenleger, wurden stärker mit in die gemeinsame Auftragsbeschaffung eingebunden. Seitdem floriert das Empfehlungsgeschäft.

Das neue Leistungskonzept

Eines der ersten Themen, das angepackt wurde, war die Neuordnung des Kundendienstes. Zunächst wurden die Leistungsbausteine der über 400 bestehenden Wartungsverträge überprüft. Dabei war keine klare Linie erkennbar, sowohl die inhaltliche Leistungserbringung als auch deren Abrechnung war nicht klar geregelt und vor allen defizitär fürs Unternehmen. Mit der Einführung der zwei Tarifstrukturen „Classic“ und „Comfort“ wurden für die Monteure die Leistungsbausteine präzise abgefasst und exakte Zeitvorgaben erstellt. Anschließend wurden alle Wartungskunden von der Geschäftsleitung und den Kundendienst-Monteuren informiert und mit ihnen neue Wartungsverträge abgeschlossen. Jeder der drei Kundendienstmonteure konnte dadurch die Anzahl seiner Wartungstermine von ursprünglich täglich zwei auf drei bis vier erhöhen.

Hinzu kam für die Monteure ein Bonus-System, das den Dienstleistungs- und Materialverkauf bei Privatkunden honoriert. So werden nun beispielsweise Wartungsverträge oder Ge-



Ohne externe Hilfe wäre die Firma Demmel wohl zum Insolvenzfall geworden. Mit Hermann-J. Kreitmeir (r.) packte ein handfester Unternehmensberater und Coach mit an.

räte zur Wasserenthärtung von den Monteuren aktiv angeboten und verkauft. Bei jedem Kundendienstbesuch wird ein Kundendatenblatt ausgefüllt, mithilfe dessen der Kundenstatus im Unternehmen auf aktuellem Stand gehalten wird. Was die Qualität der Ansprache der Kunden auf weitere Leistungsangebote enorm erhöht. So ist der Kundendienst sowohl für die Monteure als auch das Unternehmen wieder zu einem lukrativen Standbein geworden.

Komplettbad zum Festpreis

Im Badbereich liegt der Schwerpunkt heute auf der Bad-Komplettrenovierung zu Festpreis und Fixtermin. Ein Leistungsangebot, das in der Zielgruppe 50 plus sehr gut nachgefragt wird. Das hochwertig und zeitgemäß ausgestattete Demmel-Bäderstudio ist mittlerweile wieder Anlaufstelle für Privatkunden aus der gesamten Region. Unser neuer Badstudioleiter erwirtschaftet bereits nach kurzer Zeit ansehnliche Umsätze und sehr gute Deckungsbeiträge.

Durch Rationalisierungseffekte in der Materialwirtschaft konnten Betriebskosten gesenkt

werden. Der Wareneingang wurde zentralisiert und damit überschaubar. Aufwendige Bestellmechanismen wurden abgeschafft, die Monteure erledigen laufende Materialbestellungen für Ihre Kundeneinsätze jetzt selbst.

Damit einher geht ein neues Kostenbewusstsein bei den Mitarbeitern, nicht benötigtes Material wird nun sofort an den Großhandel zurückgegeben und nicht wie früher lange zwischengelagert. Für Badaufträge wurden im Lager feste Kommissionsplätze eingerichtet, was die Arbeitsvorbereitung und Abwicklung der einzelnen Baustellen wesentlich erleichtert. Der Beginn der Arbeiten erfolgt dann, wenn alles nötige Material am Lager ist.

Turnaround im Jahr 2013

Mit vereinten Kräften gelingt schon in 2013 das, was keiner in dieser kurzen Zeit für möglich gehalten hätte: Das Unternehmen erwirtschaftet schwarze Zahlen und steht somit wieder richtig gut da. Eine solide Basis für die

Fortsetzung der über 150-jährigen Firmengeschichte. Der Gesamtumsatz lag bei 3 Mio. Euro, wovon nur noch ein Drittel mit Großprojekten erwirtschaftet wurde. Die Steigerung zum Vorjahr betrug satte 900 000 Euro.

„Ich habe mich nicht getraut, meine Probleme auszubreiten und zu sagen, wie schlecht es uns wirklich geht, geschweige denn um Hilfe zu bitten.“

Andreas Demmel

Nicht verwunderlich, dass von allen Seiten positive Rückmeldungen kommen, insbesondere auch von der Hausbank. In der Firma selbst hat sich das Betriebsklima ins Positive gewandelt. Motivierte Mitarbeiter wohin man schaut, auch das Lachen und der Humor sind zurück am Arbeitsplatz. Die Zahlen für 2014 sahen ein moderates Wachstum vor, dass das Unternehmen auch erreicht hat.

Durch den Coach zum echten Chef geworden

Andreas Demmel sagt von sich heute, er sei ein anderer Mensch geworden. Mit neuem Selbstbewusstsein und positivem Auftreten. Und mit Fähigkeiten zur Menschenführung. Ein Verdienst, den er entscheidend seinem Unternehmercoach zuschreibt. Das Learning-by-Doing mit ihm in seinem eigenen Unternehmen stellt für ihn ganz klar den Schlüssel zum Erfolg dar: „Hermann-J. Kreitmeir ist kein Berater im klassischen Sinne. Ich habe eine solche Unterstützung, fachlich wie menschlich, noch nie erlebt! Er war und ist für mich abends, am Wochenende, im Ausland, wirklich rund um die Uhr für meine Anliegen und Sorgen da. Ich dachte, so etwas gibt's eigentlich nicht. Seine Branchenerfahrung, sein Wissen, der unternehmerische Weitblick sowie seine starke Persönlichkeit haben mir enorm geholfen und Sicherheit gegeben. Ich habe unsagbar viel von Hermann-J. Kreitmeir gelernt“.

Kollegen spricht er daher gerne die Empfehlung aus: Wer wirklich positive Veränderungen in seinem Unternehmen wünscht und umsetzen will, soll mit Hermann-J. Kreitmeir zusammenarbeiten. Aber er sollte nicht unbedingt so lange damit warten, bis ihn Existenzängste dazu zwingen. Denn aus heutiger Sicht würde er die Entscheidung für Hermann-J. Kreitmeir viel früher treffen. Zweifelsfrei steht fest: Andreas Demmel ist als Chef angekommen und wird bleiben.

→ Lesen Sie das SBZ-Interview mit Andreas Demmel und Hermann-J. Kreitmeir, das weitere interessante Fakten ans Tageslicht bringt, auf der nächsten Seite.



ZUR PERSON

Die Methode Kreitmeir

Hermann-J. Kreitmeir gründete 2008 sein eigenes Beratungs-Unternehmen „Kreitmeir & Partner“. Er arbeitet schwerpunktmäßig als Berater und Coach für Unternehmer und Unternehmensleitungen des Mittelstandes. Das Aufgabenspektrum beinhaltet die Umsetzung und Begleitung umfangreicher und komplexer Veränderungsprozesse, die Nachfolgeplanung und die Begleitung der Umsetzung nach innen und außen, die Verlagerungen und Neugründungen von Geschäftsfeldern, Personal- und Organisationsentwicklung, Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

Der 1960 geborene Diplom-Betriebswirt Kreitmeir studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personalführung, Arbeitsrecht und Betriebspsychologie. Aus verschiedenen Führungsaufgaben resultiert seine breitgefächerte Erfahrung im Bereich Unternehmensführung, Personal und Organisation. Stationen seines Werdeganges waren Personaldirektor bei der Allianz, Leiter des Zentralbereiches Human Ressource der Kathrein-Werke KG und Geschäftsführer Personal der Schörghuber Unternehmensgruppe. Weitere Infos gibt es unter

→ www.kreitmeir-partner.de

