



CLIENT SUCCESSES

AUSZUG AUS «REALIZING THE PROMISE OF PERFORMANCE MANAGEMENT»

VON BOB W. ROGERS

Kellogg's Frankreich

Wirtschaftssektor:
NAHRUNGS- UND
GENUSSMITTEL-
INDUSTRIE

„Mit Unterstützung von DDI haben wir es geschafft, die Inhalte der Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungs-Systeme so zu vermitteln, dass sie in Fleisch und Blut unserer Mitarbeiter übergegangen sind. Ein riesiger Wettbewerbsvorteil für Kellogg's!“

ELISABETH FLEURIOT
Managing Director
Kellogg's Frankreich

DDI stellt sein Projekt im Bereich Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung bei Kellogg's Frankreich vor.

2000 und 2001 waren wenig profitable Jahre für die französische Niederlassung der Kellogg's Company – der Absatz verlief schleppend und die Gewinne waren rückläufig. Die Ergebnisse des Unternehmens blieben weit hinter den aggressiven Wachstumszielen zurück, die der Kellogg-Konzern für die nächsten 10 Jahre vorgegeben hatte.

Bis 2004 wollte Kellogg's zu den führenden Unternehmen seiner Branche gehören; 2007 sollte die Spitzenposition erreicht sein.

Um diese ehrgeizigen Ziele zu erreichen, musste der Cerealien-Riese seine französische Niederlassung, die für Frankreich, die Benelux-Staaten, Skandinavien und Südafrika zuständig ist, revitalisieren. Für Elisabeth Fleuriot, Geschäftsführerin von Kellogg's Frankreich, stand fest, dass ihr französisches Unternehmen seinen Beitrag zur Realisierung der Vision des Gesamtkonzerns leisten würde. Sie steckte ambitionierte Ziele, entwickelte eine neue Strategie für ihr Unternehmen und schwor alle leitenden Führungskräfte auf strategische Prioritäten und zentrale Unternehmenswerte (Core Values) ein.

LÖSUNGSANSATZ

In Zusammenarbeit mit ihrem Senior Management Team definierte sie drei entscheidende Prioritäten – *Prioritäten setzen, um zu gewinnen, die richtigen Maßnahmen planen und deren exzellente Umsetzung sicherstellen*– sowie eine Reihe zentraler Werte, um die Weiterentwicklung ihres Unternehmens in die richtige Richtung zu lenken:

1. Wir sind alle verantwortlich.
2. Wir wollen gewinnen.
3. Wir bemühen uns konsequent um Praktikabilität.
4. Wir handeln mit Integrität und zeigen Respekt.
5. Wir engagieren uns für unser Unternehmen, unsere Marken und unsere Nahrungsmittel.
6. Wir lieben Erfolg.

Ausgehend von ihren eigenen Aufgaben und Zuständigkeiten entwickelte Fleuriot die so genannte "magische Team-Roadmap" – ein Aktionsplan mit Ergebnissen und Verhaltenszielen, für deren Erreichung nur sie selbst verantwortlich war. Dann half sie allen Mitgliedern der oberen Führungsebene bei der Entwicklung eigener Aktionspläne und der Festlegung entsprechender Verantwortlichkeiten (d. h. des "Was" und des "Wie").

Dieses Team versammelte die mittlere Führungsebene (30 Führungskräfte), investierte einen Tag in die Entwicklung der Roadmaps dieser Führungskräfte und sorgte dafür, dass die Aktionspläne aller Fachbereiche und Abteilungen auf die Roadmap von Kellogg's Frankreich abgestimmt waren (Fleuriots Plan).

KONTAKT INFORMATION

DÜSSELDORF

+49 – (0)2159 – 91680

INFO@EU.DDIWORLD.COM

WWW.DDIWORLD.COM

Außerdem trainierten sie die Führungskräfte dahingehend ihren Mitarbeitern die Pläne so zu vermitteln, dass sich jeder bei Kellogg's Frankreich an der Roadmap orientierte.

Erstmals in der Geschichte des Unternehmens hatte jeder Mitarbeiter einen Performance Plan, der auf die strategischen Ziele des Unternehmens abgestimmte Zielsetzungen sowie sich an den Werten des Unternehmens orientierende Verhaltensvorgaben enthielt. In praktischen Übungen zur Vorgehensweise bei Beurteilungsgesprächen erlernten die Führungskräfte darüber hinaus die Durchführung von Halbjahresbeurteilungen, in denen sie die erbrachten Leistungen mit den Zielsetzungen in den Roadmaps verglichen.

Weiterhin erkannte Fleuriot, dass die von ihr angestrebten Leistungsverbesserungen nur mit höherer Arbeitszufriedenheit und größerer Motivation der Mitarbeiter zu erreichen waren. Daher veranlasste sie eine Analyse zur Ermittlung des Engagements aller Mitarbeitern, um festzustellen, inwieweit es den Führungskräften gelang, die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln anzuleiten, ihnen das notwendige Coaching und Feedback zu geben und den neuen Leistungsmanagement-Prozess umzusetzen. Zusätzlich untersuchte Kellogg's Frankreich die Vor- und Nachteile seines neuen Systems in speziellen Schwerpunktgruppen (Focus Groups).

Auf Basis des so gewonnenen Feedbacks nahm das Unternehmen in jedem Jahr Korrekturen vor, um den Prozess immer weiter zu verbessern. So absolvierten beispielsweise die Führungskräfte von Kellogg's Frankreich im Jahr 2003 zusätzliche Schulungen in den Bereichen Coaching und Feedback. Außerdem wurde ein Refresher-Training zur Definition effektiverer Zielsetzungen durchgeführt.

2004 nahmen alle Führungskräfte an zusätzlichen Schulungen zur Verbesserung der interpersonellen Kompetenzen teil.

RESULTATE

Die bis heute erzielten Ergebnisse unterstreichen den Erfolg der bei Kellogg's durchgeführten Maßnahmen. Nach zweieinhalbjähriger Anwendung des Prozesses sind Gespräche über die Abstimmung persönlicher Verantwortlichkeiten auf die Unternehmensziele zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Coaching und Feedback haben sich enorm verbessert, und obwohl der Druck, hochgesteckte Ziele erreichen zu müssen, immer noch besteht, ist Kellogg's Frankreich für die Mitarbeiter einer der besten Arbeitgeber in Bezug auf ein professionelles Arbeitsumfeld.

Auch die Geschäftsergebnisse haben sich verbessert – der negative Trend beim Absatz, der zu einer rückläufigen Gewinnentwicklung führte, wurde umgekehrt. 2003 konnte Kellogg's Frankreich seinen Umsatz um mehrere Prozentpunkte steigern und den Gewinn erhöhen.

Der Marktanteil des Unternehmens wächst und die Ergebnisse für 2004 entwickeln sich trotz der schwierigen Marktsituation in dieselbe Richtung. Kellogg's Frankreich gehört zu den Spitzenleistern der Nahrungsmittel-Branche.

Der Erfolg von Kellogg's Frankreich ist, so Geschäftsführerin Fleuriot, vor allem dem Leistungsmanagement-System (der magischen Team-Roadmap) und der konsequenten Abstimmung der Roadmaps aller leitenden Führungskräfte auf die Ziele des Unternehmens zu verdanken.