

### Einsatzfeld: Unternehmenswachstum und -Integration

#### Ausgangssituation

- Konzerngebundene deutsche Gesellschaft, die über Zukäufe mehrerer Einzelunternehmen und ausgegründeter Geschäfte gebildet wurde
- Halbherzige Integration mit nicht zufriedenstellender – zuletzt negativer – Umsatzrendite
- Weiterer Zukauf eines grossen nationalen Wettbewerbers geplant; Erarbeitung eines Integrations Szenarios einschließlich Entwicklung der Zielorganisation mit Definition und Anforderungsprofilen der Schlüsselpositionen
- Unklare Situation, wann die abgebenden Familiengeschafter den Verkauf vollziehen wollen; Erwartung auf Käuferseite innerhalb von 12 bis 18 Monaten
- Entscheidung, daß die Käuferseite ihre deutsche Organisation während der „Wartezeit“ screent, optimiert und auf die Fusion vorbereitet

#### DRM-Aufgabe / Projektzielsetzung

- Management-Potenzial-Analyse (MPA) für Schlüsselmitarbeiter der Käuferorganisation (28 Personen der 1. bis 3. Führungsebene)
- Leader Scouting-Auftrag an DRM für Schlüsselpositionen, die erwartungsgemäß nach der Fusion extern hochwertig zu besetzen sein werden (8 Personen)
- Vereinbarung, daß unmittelbar nach der Unternehmensübernahme eine MPA der kompletten 1. und 2. Ebene sowie weiterer Schlüsselfunktionen erfolgt
- Ziel war die erfolgreiche Unternehmensintegration und bestmögliche in- oder externe Besetzung aller für den zukünftigen Erfolg wesentlichen Positionen innerhalb von 15 Monaten nach Unternehmenserwerb (43 Schlüsselpositionen definiert)

#### Vorgehensweise

1. Durch DRM moderierter Strategieworkshop unter Einbindung von Führungskräften aus Mutter- und Tochtergesellschaften
2. Definition der Zielorganisation und der zukünftigen Schlüsselpositionen; Erstellung der Grobprofile
3. Erarbeitung Grob-Entwurf des „Leader-Investitionsplans“ entsprechend dem strategischen Masterplan
4. Vorbereitung und Durchführung der Management-Potenzial-Analyse im übernehmenden Unternehmen
5. Im Rahmen des Leader Scouting: Definition der Zielpersonen, Kontaktaufbau, Interessenauslotung und aktive Begleitung
6. Vorbereitung und Durchführung der MPA im übernommenen Unternehmen
7. Zusammenfassende Präsentation der MPA-Ergebnisse und des Status´ der Leader Scouting-Kontakte; hierauf aufbauend Diskussion und Besetzung der Schlüsselpositionen
8. Feedback und Vertragsverhandlungen mit den betroffenen Führungskräften
9. Halbjährliches Monitoring der Leistung der Schlüssel-Führungskräfte

Für ein Schiff ohne Hafen  
ist kein Wind der richtige

(© Lucius Annaeus Seneca, (ca. 4 v. Chr. - 65 n. Chr.), römischer Politiker, Rhetor, Philosoph und Schriftsteller)

#### Ergebnisse / Umsetzung

- Unternehmensübernahme nach 14 Monaten
- Ergebnis der MPA in der Käuferorganisation: Von 28 gescreenten Führungskräften wurden 19 in die fusionierte Organisation übernommen
- Von den 23 auditierten FK der übernommenen Organisation wurden 14 Personen in das neue Unternehmen integriert
- Von den 8 im Rahmen des Leader Scouting begleiteten Persönlichkeiten konnten 6 zeitnah gewonnen werden; 4 Positionen mußten durch Rekrutierungsprojekte besetzt werden
- Integration nach 13 Monaten formal erfolgreich beendet

Managementteam über die folgenden 24 Monate weitestgehend stabil: Lediglich 3 Veränderungen auf nachgelagerten Positionen

Folgebefehl Leader Scouting (5 Positionen) im Rahmen der Nachfolgeplanung

#### Folgemaßnahmen DRM

- Regelmäßiger, informeller Austausch mit den Schlüsselpersonen über personelle Angelegenheiten
- Langfristige Begleitung bei Neu- und notwendigen Nachbesetzungen in Tochtergesellschaft und Konzern