

MANAGEMENT-POTENZIAL-ANALYSE (MPA)

Anlagenbau

DRM-Leistungen:

- I. Executive Audit und Team Audit
- II. Einschätzung der Führungs- und Leistungskultur

Einsatzfeld: „Harte Restrukturierung“

Ausgangssituation

- Weltweit tätiges und in verschiedenen Segmenten technologisch führendes deutsches Anlagenbauunternehmen
- Unternehmensgruppe mit mehreren tausend Mitarbeitern in einer divisionalen Struktur und als Sparte Teil eines börsennotierten Konzerns
- Schwere Management-Defizite, sowohl in der Projektakquisition als auch der Projektabwicklung
- Existenzbedrohendes, negatives konsolidiertes Ergebnis
- Mehrere renommierte Strategie- und Organisationsberater, z.T. mehrjährig tätig, allerdings mit wenig Erfolg und stark widersprechenden Empfehlungen
- Auftraggeber: Vorsitzende der GF des Gesamtkonzerns (rd. 1 Jahr in der Verantwortung)

DRM-Leistung / Projektzielsetzung

- Operativer Turnaround binnen Jahresfrist mit adäquatem / neuem Managementteam
- Durchführung einer Potentialanalyse
 - a) Schritt 1: Führungsteam der größten Einzelgesellschaft (22 Personen)
 - b) Schritt 2: Leitungsfunktionen weiterer operativer Einheiten (16 Personen)
- Im Rahmen der Gespräche wurde deutlich, dass eine wesentliche Ursache für die schlechte wirtschaftliche Situation in der Projektführung lag. Daher:
- Erweiterung der Potenzialanalyse um Schlüsselpersonen aus der Projektorganisation (sowohl Akquisition als auch Abwicklung), d.h. weitere 25 Personen

Vorgehensweise

1. Workshop mit der Gruppen-Unternehmensleitung hinsichtlich Unternehmenszustand und operativer Zwänge
2. Intensive Auseinandersetzung mit der Aufbau- und Ablauforganisation, insbesondere dem Projekt-Aktivitätenfluß
3. Vorbereitung der Interviews, einschließlich biografischer Fragebögen, Lebenslaufanalyse, Kick off-Veranstaltung
4. Durchführung der jeweils rd. 3-stündigen Einzelinterviews durch zwei DRM-Senior-Partner
→ Sofortiges, nicht abgestimmtes Feedback an die jeweiligen Teilnehmer
5. Ergänzendes einstündiges Interview zur Führungs- und Leistungskultur
6. Schriftlich-persönliche Präsentation der Einzelergebnisse innerhalb 3 Tagen nach Abschluss der jeweiligen Teilnehmer-Sequenz als Kurzinformation
→ Ziel der Sicherstellung der umgehenden Handlungsfähigkeit des Auftraggebers
7. Erarbeitung der ausführlichen individuellen Exposés sowie Querschnitts-Auswertungen
8. Bewertung der Stärken und Schwächen der gelebten Führungs- und Leistungskultur
9. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse vor dem Auftraggeber
10. Unterstützung bei der Kommunikation und dem Follow-up gegenüber den Teilnehmern

Die römische Armee kam im Teutoburger Wald nicht nur aufgrund ihrer unfähigen Führung um, sie lähmte auch ihr langer, mit Akten beladener Troß
(© Martin Gerhard Reisenberg (*1949), Bibliothekar in Leipzig und Autor)

Ergebnisse / Umsetzung

- Rd. 40% der gescreenten Personen entsprachen nicht dem Rollenmodell der jeweiligen Funktion (fachliche Mängel, persönliche Defizite, Unerfahrenheit im internationalen Geschäft)
- Schwere organisatorische Defizite (Projektstrukturen, Projektmanagement-Werkzeuge, Kalkulationen, Claim-Mgmt., Schnittstelle Vertrieb/Abwicklung, Risikomgmt.)
- Grosse Schwächen in der Personalführung, sowohl operativ als auch in der HR-Funktion

(Beurteilung/Feedback, Entwicklung; Rekrutierung; Vergütung)

- Empfehlung, wesentliche Teile des Geschäftes zu verkaufen/still zu legen im Rahmen einer möglichst schnellen „Stop Loss“-Strategie, da nicht erkennbar war, wer, wann und wie Besserung herbeiführen konnte.

Folgendermaßnahmen

- Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten für Schlüsselaufgaben