

# MANAGEMENT-POTENZIAL-ANALYSE (MPA)

## Elektronik-, Halbleiterindustrie

### DRM-Leistungen:

- I. Executive Audit und Team Audit
- II. Bewertung der Führungs- und Leistungskultur (FLK)

**Einsatzfeld:** *Geschäftswachstum, Börsengang und Internationalisierung*

### Ausgangssituation

- Mittelständischer, deutscher Hersteller im Bereich Smartcards mit Vertriebsniederlassungen in Westeuropa und erfolgreicher Positionierung; Produktion in Deutschland
- Die Wachstums- und Kostenziele bedingen eine verstärkte Internationalisierung von Vertrieb und Produktion in kurzer Zeit. Die Finanzmittel sollen durch eine Beteiligungsgesellschaft und Börsengang beschafft werden
- Nach erfolgreichem Börsengang, Anlagen-Investitionen, zwei Jahren Wachstum durch diverse Zukäufe (Umsatzausbau 280%) gerät das Unternehmen in die Verlustzone, der Aktienkurs erodiert und wird hoch volatil. Die Kosten explodieren bei stagnierendem Umsatz. Wettbewerber drängen mit guten Preisen bei einfachen Lösungen auf den Markt
- Im Stammhaus steigt die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern, da ein Aktienoptionsprogramm nicht die erwarteten Ergebnisse liefert und die internationale Zusammenarbeit in Vertrieb und Produktion Interessenskonflikte beinhaltet. Zudem stellt die Öffentlichkeit des Unternehmens am Finanzmarkt das „alte“, am Unternehmen beteiligte Management immer wieder vor neue Herausforderungen
- Der Aufsichtsratsvorsitzende ist besorgt über die Entwicklung. DRM wird kontaktiert, ob über ein Management- und FLK-Audit eine nachhaltige Neuausrichtung möglich scheint. Ein Verkauf gilt als Alternative

### DRM-Vorschlag / Projektzielsetzung

- Prüfung, ob die für eine erfolgreiche internationale Gesamtsteuerung wesentlichen Funktionen mit persönlich und fachlich gut qualifizierten Persönlichkeiten besetzt sind; Erarbeitung eines kurzfristig wirksamen Maßnahmenkataloges inkl. Empfehlungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
- Durchführung eines Executive- und Teamaudits auf den ersten beiden Führungsebenen sowie weiterer Schlüsselpositionen (insgesamt 34 Personen); parallel hierzu FLK-Audit

### Vorgehensweise

1. Briefing-Workshop mit der Geschäftsführung und internationalen Executives großer Tochtergesellschaften
2. Persönliche Information der Führungskräfte über Potenzial- und FLK-Audit, DRM-Methodik und Zielsetzung im Rahmen eines Kick off Meetings; Übermittlung der Fragebögen, Online-Tests sowie weiterer vorbereitender Unterlagen
3. Durchführung der Audits
  - a. Screening durch 2 erfahrene DRM-Partner innerhalb von 3 Wochen, einschließlich FLK-Interviews
  - b. Unmittelbare Feedbacks an die Teilnehmer
  - c. Kurzergebnispräsentation vor dem Auftraggeber direkt nach Abschluß der Interviews
  - d. Detailergebnispräsentation 4 Wochen nach Abschluss der Interviews
  - e. Ergebnis-Workshop mit ausgewählten Führungskräften
  - f. Individuelle Feedbackgespräche
  - g. FLK-Ergebnisworkshop mit der GF und ausgewählten Führungskräften: Definition von Sofortmaßnahmen und Schwerpunktprojekten
4. Gemeinsame Erarbeitung der Grundelemente einer Value Diversity-Leitlinie als Basis der interkulturellen Zusammenarbeit unter Hinzuziehung eines Experten für SO-Asien und Südamerika

Behandle die Menschen so, als wären sie,  
was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu  
werden, was sie sein können.

(© Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), dt. Dichter)

### Ergebnisse / Umsetzung

- Sofortige Straffung der Aufbau- und Ablauforganisation (Wegfall von 3 Positionen)
- 15 Führungskräfte in ihren Positionen bestätigt

- 3 Führungskräfte in reduzierter, 5 Potentialträger direkt in größere Verantwortung
- Intercultural Training für TOP-Management
- Nach 15 Monaten zufriedenstellendes Ertragsniveau