

PELZER & ASSOCIATED PARTNERS  
Integrale Unternehmensberatung  
Hamburg, München, Düsseldorf, Groningen, London, New York



## **Strategic HR**

**Beratungsleistung in Transaktionsprozessen**



## Vorbemerkung

Im Anhang stellen wir Ihnen dar, wie wir Sie im Rahmen eines Transaktionsprozesses durch unser besonderes Know-how gezielt unterstützen können. Dabei beantworten wir mit unseren Methoden vier strategische Fragen, die im Kern jedes Transaktionserfolges stehen:

- a. Welche persönlichen Fähigkeiten und Leistungspotenziale hat das Management des Targets?
- b. Welche Wirkung hat die zu integrierende Kultur des Targets auf die Performance des Gesamtsystems?
- c. Was sind die relevanten strategischen Unternehmensthemen des Targets und wie beeinflussen sie sich gegenseitig bei neuer Vernetzung mit den strategischen Themen des Käufers?
- d. Welche Maßnahmen sind operativ optimal zur Wertsteigerung in der Phase der Integration?

Für detaillierte Auskunft und individuelle Angebote stehen wir gerne zur Verfügung.



## Unsere methodischen Antworten zu den strategischen Fragestellungen

### Welche persönlichen Fähigkeiten und Leistungspotenziale hat das Management des Targets?

1. Best of Both Management-Audit ..... 3
2. Team-Performance-Assessment ..... 4

### Welche Wirkung hat die zu integrierende Kultur des Targets auf die Performance des Gesamtsystems?

3. Gap-Similarity Analyse der Unternehmenskultur ..... 5

### Was sind die relevanten strategischen Unternehmensthemen des Targets und wie beeinflussen sie sich gegenseitig bei neuer Vernetzung mit den strategischen Themen des Käufers?

4. Steuerungsportfolio strategisch relevanter Themen ..... 6

### Welche Maßnahmen sind operativ optimal zur Wertsteigerung in der Phase der Integration?

5. HR Due Diligence ..... 7
6. Integrationssupervision und Prozesscoaching ..... 8
7. Motivational Turnaround ..... 9



## 1. Best of Both Management-Audit

### Anwendungsgebiet:

- Managementauswahlverfahren bei Reorganisationen, Fusionen, Mergern und Neubesetzungen von Spitzenpositionen

### Module:

- Corporate Benchmark für die Motivationsprägung und Selbststeuerungskompetenz in Führungspositionen
- Motivations- und Selbststeuerungskompetenzanalyse durch internetbasiertes 3-stündiges Questionnaire auf Basis der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion (PSI) nach Prof. Dr. Kuhl (Universität Osnabrück)
- Key Performance Indicators (KPIs) zur Einordnung der gewünschten Leistungen in Führungspositionen
- 360° Feedback durch Mitarbeiter, Peers und Vorgesetzte zu den KPIs
- Selbsteinschätzungs- und Entwicklungsreflektion des Kandidaten
- Experteninterviews mit 2 Assessoren und unmittelbarem Life-Feedback
- Persönliches Gutachten
- Management-Portfolio (9-Box-Ranking) als interaktive Datenbank für die Entscheidungsträger

### Mehrwert:

- Neutrale Qualitätsaussage zur Managementkompetenz und -potenzial durch wissenschaftliche Fundierung und 2 unabhängige Assessoren
- State of the Art durch Nutzung aktueller neurologischer-psychologischer Forschung kombiniert mit neusten Erfahrungen aus Businessanwendungen

- Hohe Akzeptanz (> 98%) der Kandidaten durch Neutralität und unmittelbares Live-Feedback nach dem persönlichen Interview
- Persönlicher Entwicklungsplan als Bestandteil des Feedbacks und des ausführlichen Gutachtens, indem speziell auf die KPIs eingegangen wird
- Zielgenaue Identifikation und Berücksichtigung der Opinionleader/Multiplikatoren
- Motivationale Passung mit den Zukunftsherausforderungen des Unternehmens
- Hohe Akzeptanz der auf den Gutachten aufbauenden Managemententscheidungen, insbesondere bei dadurch begründeten Outplacement-Entscheidungen
- Genaue Identifikation, der für die Integration notwendigen Know-how-Träger
- Motivations- und Identifikationsschub mit den Unternehmenszielen durch das Management-Audit

### Kosten:

- 8.900 € (netto) pro Kandidat als Honorarpauschale
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen

### Prozessgeschwindigkeit:

- Maximal 75 Kandidaten pro Woche mit fünf parallel arbeitenden Assessorenteams
- Unternehmensaufwand pro Kandidat 10 Stunden + 12 Stunden 360° Feedback durch Kollegen



## 2. Team-Performance-Assessment

### Anwendungsgebiet:

- Performancemessung von Teams und deren Mitgliedern zur Einschätzung von Leistungspotenzialen, Managementziel-erfüllung und Unternehmensidentifikation im Rahmen größerer Unternehmensver-änderungen

### Module:

- Corporate Benchmark für die Motivations-prägung und Selbststeuerungskompetenz im Team
- Motivations- und Selbststeuerungs-Kompetenzanalyse der Teammitglieder durch internetbasiertes 3-stündiges Questionnaire auf Basis der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion (PSI) nach Prof. Dr. Kuhl (Universität Osnabrück)
- Key Performance Indicators (KPIs) zur Einordnung der gewünschten Leistungen in den Teampositionen
- 360° Feedback durch Vorstand, Peer-teams, Kunden zu den KPIs
- Selbsteinschätzung und Entwicklungs-reflektion des Teams
- Outdoor/Off Shore Team-Assessment mit zu den KPIs passenden Rollenfunktionen und unmittelbarem Life-Feedback
- Performance Gutachten des Teams mit individuellen Aspekten der Leistungen in verschiedenen Teamfunktionen
- Expertise zur Leistungsoptimierung durch Veränderung der individuellen Teambe-setzung
- Feedback-Workshop mit Entwicklungsber-aterung für das Team

### Mehrwert:

- Neutrale Qualitätsaussage und Entwick-lungsempfehlung zur Teamperformance und zum Leistungspotenzial durch unab-hängige und erfahrene Managementber-ater

- Vernetzung individualpsychologischer Methoden mit neusten Erfahrungen aus der Entwicklung lernender Organisatio-nen
- Zielgenaue Identifikation der Leistungsträger im Team und der Pas-sung in den Teamfunktionen
- Profitabilisierung und Performancesteige-rung der Teams durch Besetzungsopti-mierung in den Funktionen
- Motivationale Übereinstimmung mit den Zukunftsherausforderungen des Unter-nehmens
- Entwicklungsempfehlungen, die die Kom-plexität von individuellen Potenzialen und Teamleistungen integral verbinden
- Genaue Identifikation der Leistungskatalysatoren des Teams in Verbindung mit den Unternehmensleitli-nien
- Unterstützung zur Entwicklung von eines Hochleistungsteams durch integrale Be-ratung und Interventionen

### Kosten:

- Unterstützung in Tandems bestehend modulabhängig aus:  
Managing Partner: 2.600 €  
Partner: 2.100 €  
Berater: 1.700 €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen
- Gesamtprozesskosten abhängig von An-zahl der Teams und Mitglieder ab 60 Tsd. €

### Prozesszeiträume:

- Präsenzveranstaltungen von 0,5 bis 9 Tagen in Prozesszeiträumen von 1 bis 4 Wochen
- Zeitaufwand des Unternehmens ent-spricht den Präsenzveranstaltungen zu-sätzlich der Vor- und Nachbereitungen



### 3. Gap-Similarity Analyse der Unternehmenskultur

#### Anwendungsgebiet:

- Analyse und Entwicklung von Werten und Regeln, hidden agendas (versteckte Werte und Regeln, Totems und Rituale), Unternehmensdynamiken und Identitäten bei
  - der Formulierung einer gemeinsamen Unternehmenszukunft, Vision und Identität
  - dem Vergleich der bestehenden Unternehmensrealität mit anderen
  - der Zusammenfassung verschiedener Organisationen
- Abschätzen der Benefits und Risiken, die auf kultureller Ebene entstehen und in die Profitabilität und Performance direkt hineinwirken
- Beschleunigung der Identifikationsprozesse der neu aufgenommenen Teams und Mitarbeiter (Verkürzung der Integrationsspanne > 30%)
- Sicherung des Integrationserfolges (Chancensteigerung > 50%, Realisierung des Gewinns aus der Übernahmemeininvestition > 3%)
- Vermeidung von Blockaden und Synergieverlusten (pekuniärer Nutzen 30% des Unternehmenswertes)

#### Module:

- Kulturanalyse nach der 4-Quadranten-Methode (corporate management style, cultural identities, cultural landscapes, cultural dynamics)
- Eingesetzte Techniken in Abhängigkeit von der Offenheit des Targets:
  - Desktop-Recherche
  - Investigative Recherche
  - Strukturierte Live-Interviews
  - Webbasierte Unternehmensbefragung
- Report unter besonderem Fokus auf ähnlichen Erfahrungen, unterschiedliche Fähigkeiten und Inkompatibilitäten
- Präsentation und interaktive Datenbank
- WebIn-Workshops für die Integration der Analyseergebnisse in eine weiterentwickelte Unternehmensvision

#### Kosten:

- Unterstützung in Tandems bestehend modulabhängig aus:
  - Managing Partner: 2.600 €
  - Partner: 2.100 €
  - Berater: 1.700 €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen
- Gesamtprozesskosten abhängig von Anzahl der Standorte und Unternehmen ab 45 Tsd. €

#### Prozesszeiträume:

- 3 Wochen pro Einheit
- Nicht länger als 3 Monate für sämtliche Einheiten, um Vergleichbarkeit innerhalb der kulturellen Dynamik zu gewährleisten

#### Mehrwert:

- Entwicklung der Teamkultur als integraler Bestandteil des Analyse- und Beratungsprozesses (operative Leistungssteigerung der Teams > 30%)



## 4. Steuerungsportfolio strategisch relevanter Themen

### Anwendungsgebiet:

- Entscheidungsmanagement in komplexen Systemen
- Vorbereitung von Investitionsentscheidungen bei begrenzten Budgets
- Teamkonsens auf Executive-Level zur Entscheidungsvorbereitung bei mehrdimensionalen Entscheidungsprozessen

### Module:

- Workshop zur Themengenerierung und Priorisierung
- Workshop zur intuitiven Entwicklung einer Themenlandschaft
- Workshop zur Vernetzung und Erarbeitung des kybernetischen Steuerungsportfolios
- Interaktive Datenbank mit Abbildung aller individuellen Priorisierungs- und Wichtungsvoten
- Ergebnispräsentation und darauf aufbauende Entwicklung der Managemententscheidung

### Mehrwert:

- Integrale Gesamtsicht der das Unternehmensgeschick beeinflussende Zusammenhänge
- Einigkeit des Management-Teams über die Zusammenhänge
- Macht- und statusunabhängige Konsensgenerierung auf Executive-Level
- Rationalisierung von intuitiv emotionalen Machtprozessen
- Transparenz und Akzeptanz zu individuellen Entscheidungshintergründen auf Executive-Level

- Transparenz und Konsens zur Steuerungsrelevanz der strategischen Themen
- Teamentwicklungsaspekte auf Executive-Level

### Kosten:

- Gesamtkostenpauschale für
  - den 3,5-tägigen Prozess
  - inklusive Datenbank und Präsentation
  - moderiert durch 2 Partner
  - Life-Dokumentation aller Ergebnisse65 Tsd. €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen

### Prozesszeiträume:

- 3,5 Tage



## 5. HR Due Diligence

### Anwendungsgebiet:

- Überprüfung des Human Ressourcen Status eines Targets

### Module:

- Corporate Management Check
  - Aufsichtsrat
  - Vorstand/Geschäftsführung
  - Unternehmensfunktionen/-leitung
- Operational Management Check
- Personalkosten- und Vergütungsanalyse
- Pensionssysteme
- Analyse der Personalpolitik
  - Organisation der Personalabteilung
  - Beschäftigungsvertragsstrukturen
  - Personal-Leverage
  - Personalrekrutierung
  - Personalentwicklung
  - Nachfolgeplanung
  - Arbeitnehmervertretung
- Restrukturierungspotenziale

### Mehrwert:

- Transparenz über Personalkosten und die Dynamik so wie deren Kongruenz mit der Geschäftsentwicklung
- Transparenz zu den Vergütungsstrukturen, den festen und variablen Gehaltsbestandteilen, der Nachfolgeregelung, Beförderungspraxis, Tarifierhöhung, Benefitregelung und Gewinnbeteiligungen
- Mögliche Korrektur der Ertragszahlen
- Transparenz von Management- und Mitarbeiterverfügbarkeit

### Kosten:

- Unterstützung je nach Bedarf durch:
  - Partner: 2.100 €
  - Berater: 1.700 €
  - Staff: 900 €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen
- Gesamtprozesskosten abhängig von Anzahl der Parameter, Verfügbarkeit, Unternehmensgröße und Standorte ab 35 Tsd. €

### Prozesszeiträume:

- 3 Tage bis 3 Wochen



## 6. Integrationssupervision und Prozesscoaching

### Anwendungsgebiet:

- Integrationsplanung und Umsetzungscontrolling des Integrationsmanagements
- Post Merger Team im Integrationsprozess
- Krisen

### Module:

- Supervision
- Executive Coaching
- Krisenintervention
- Mediation
- Systemische Auflösung von Blockaden und zirkulären Prozessen
- Reconciliation zur Entwicklung von Win Win Lösungen aus bestehenden Konflikten

### Mehrwert:

- Vermeidung und Auflösung von Blockaden und Synergieverlusten
- Beschleunigung der Herstellung von Arbeitsfähigkeit
- Sensibilisierung für kulturelle Unterschiedlichkeiten
- Auflösen von Entscheidungsdilemmata
- Kompromissfreie gemeinschaftlich getragene Win Win Lösungen

### Kosten:

- Unterstützung je nach Bedarf durch:  
Managing Partner: 2.600 €  
Partner: 2.100 €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen
- Gesamtprozesskosten abhängig von der Konfliktlage und der Erfahrung des beteiligten Managements ab 1.300 €

### Prozesszeiträume:

- 0,5 Tage bis 9 Monate



## 7. Motivational Turnaround

### Anwendungsgebiet:

- Motivationsverlust nach Mergern
- Identitätskrise
- Kundenflucht
- Qualitätseinbruch
- Organisationslähmung
- Know-how-Verlust durch Abwanderung der High Potentials
- Verwertung der kulturellen Synergien
- Auflösen von Entscheidungsdilemmata
- Know-how-Sicherung
- Vertriebsintensivierung und Kundengewinnung

### Module:

- Supervision
- Executive Coaching
- Krisenintervention
- Mediation
- Systemische Auflösung von Blockaden und zirkulären Prozessen
- Reconciliation
- Großgruppenveranstaltungen von 50 bis 5000 Beteiligten
- Real Time Ergebnisprozess in Großgruppen (RtEG)
- Beteiligungsorientierte hierarchieübergreifende Strategieentwicklung
- Standortbezogenen dezentrale Strategieentwicklung und Umsetzung

### Kosten:

- Unterstützung je nach Bedarf durch:  
Managing Partner: 2.600 €  
Partner: 2.100 €  
Berater: 1.700 €
- Zuzüglich Sachkosten und Auslagen
- Gesamtprozesskosten abhängig von der Motivationslage und der Erfahrung des beteiligten Managements und der Mitarbeiter ab 65 Tsd. €

### Prozesszeiträume:

- 2 Wochen bis 1,5 Jahre

### Mehrwert:

- Begeisterung für strategische Neuausrichtung
- Vermeidung und Auflösung von Blockaden und Synergieverlusten
- Beschleunigung der Herstellung von Arbeitsfähigkeit
- Handlungsorientierung nach Krisen
- Innovationsschub
- Neue Identitätsentwicklung
- Sensibilisierung für kulturelle Unterschiedlichkeiten und Nutzung der kulturellen Bandbreite



## **Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten**

Veränderungen geschehen ständig, statische Stabilität ist eine Illusion; das heißt: Das sich für relative Stabilität ein System mindestens im selben Rhythmus verändern muss wie sein Umfeld.

Die Selbstverantwortung des Menschen steht für uns außer Frage. Sie ist Motor für Motivation und Zufriedenheit. Das heißt: Wir erarbeiten selbst keine Lösungen anstatt unserer Kunden, sondern schlagen Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen vor, liefern Ideen und helfen beim Management der Umsetzung.

Wir achten auf Symptome und ihre Funktionen und auch darauf, warum und wie sie entstanden sind. Widerstand und Ängste würdigen wir besonders. Sie zeigen nutzbares Energiepotenzial auf. Wir unterstützen bei der Suche nach den Ursachen der Widerstände, und optimieren so die umzusetzenden Lösungen.

Wir vertrauen auf das Innere Wissen von Menschen, weil sie - auch unbewusst - spüren was gut und richtig ist; das heißt: Wir stellen Methoden zur Verfügung, die über rationale Bearbeitungsformen hinausgehen. Wir sorgen für eine angstfreie, damit wahrnehmungsfördernde und kreative Arbeitsatmosphäre.

Wir nutzen uns selbst im Sinne von Resonanzkörpern die auch verborgene Schwingungen der von uns betreuten Menschen und Gruppen transparent und hörbar machen.

### **Unsere Haltung nährt sich aus der Vision „Seid Wind über dem Wasser“**

Als Wind geben wir dem Wasser Struktur; wir bewegen das Wasser, sanft und wenn nötig auch als Sturm. Wir bringen die Luft zum atmen, wir bringen voran und dabei wehen wir dem einen oder anderen auch mal ins Gesicht. Machtlos und einflussreich.