

goetzpartners

INSIGHT

Workforce Strategy

Die Mitarbeiter als wichtigster
Werttreiber der Zukunft



September 2011



goetzpartners

Inhalt

Einleitung	S. 3
1. Auf dem Weg zu einer analytisch fundierten, kennzahlengesteuerten „Workforce Strategy“	S. 4
2. Wertorientierte Personalallokation, enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie	S. 10
3. Optimierung von Kosteneffizienz und Wertschöpfungstiefe im HR-Bereich	S. 11
4. Kultureller Wandel des HR-Bereichs	S. 17
Fazit	S. 18
Über goetzpartners	S. 19

Autoren: Max Scholz und Armin Raffalski

INSIGHT

Workforce Strategy

Die Mitarbeiter als wichtigster Werttreiber der Zukunft

Ein lange verkannter Wachstumstreiber droht zunehmend auszutrocknen: gute Mitarbeiter. Personal ist heute Engpassfaktor und Werttreiber zugleich und entscheidet darüber, ob man sich dem Wettbewerb gegenüber behaupten und somit die nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellen kann. Das Gewinnen, Entwickeln und Halten qualifizierten Personals ist daher eine der kritischsten und anspruchsvollsten strategischen Aufgaben der Zukunft und gehört auf jede CEO-Agenda.

Unternehmen mit einer guten Workforce Strategy investieren nicht nur in ihre Zukunftsfähigkeit, sondern haben auch hinsichtlich ihrer Bewertung die Nase vorn. Eine überdurchschnittlich ausgebildete und motivierte Mitarbeiterschaft ermöglicht einen im Vergleich zum Wettbewerb höheren Ertrag pro Mitarbeiter und somit einen höheren Unternehmenswert.

Für Vorstand und HR-Bereiche heißt es daher umdenken und HR-Strategie, -Organisation und -Prozesse in weiten Teilen neu ausrichten.

- **HR-Strategie**

Eine erfolgreiche Workforce Strategy ist faktenbasiert, verfügt über genau definierte Ziele und Meilensteine und wird durch den Vorstand gefordert und gefördert.

Zentrale Grundvoraussetzung für die Implementierung einer Workforce Strategy ist die Messbarkeit ihres Erfolges. Basis dafür ist die Schaffung einer aktuellen, konsistenten und verlässlichen Datenlage über den eigenen Personalkörper. Umsetzungsstand und Ergebnisse der Workforce Strategy sind halbjährlich auf den Prüfstand zu stellen. Dies erfordert die Implementierung eines spezi-

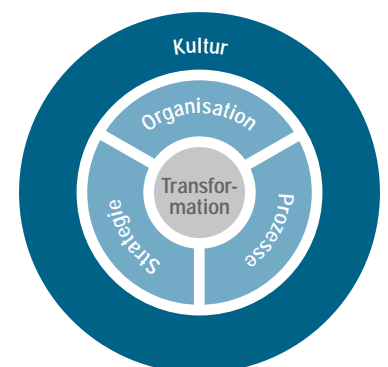
fischen Steuerungsmodells und setzt eine konsequente Erhöhung der analytischen Befähigung der HR-Bereiche voraus.

Eine zukunftsorientierte Workforce Strategy beinhaltet die strategische Planung der Workforce, die systematische Entwicklung von Führungskräften (Leadership) sowie die gezielte Identifikation und das langfristige Halten von Talenten. Solchermaßen analytisch fundiert und thematisch verzahnt, bildet sie die Basis für eine optimale Allokation des Faktors Humankapital. Dies sichert eine bestmögliche Unterstützung der Geschäftsstrategie sowie die Maximierung des HR-Wertbeitrags für das Unternehmen.

- **HR-Organisation**

Die Steigerung der Kosteneffizienz bei gleichzeitiger Erhöhung der Wertschöpfungstiefe hat für viele HR-Bereiche zu einer radikalen Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation geführt. Viele dieser Initiativen wurden jedoch falsch aufgesetzt oder mit unrealistischen Zielen überfrachtet und müssen

Abb. 1: Relevante Bereiche einer Transformation



(goetzpartners)

als gescheitert angesehen werden. Die Transformation von HR als klassischem Dienstleister zum strategischen Business-Partner wird seit Jahren gefordert. In der Realität klaffen der Anspruch der Linienmanager an die Rolle des HR-Business-Partners und die seitens HR erfolgte Rollendefinition und praktische Umsetzung jedoch weit auseinander. Ein HR-Business-Partner wird den an seine Rolle gestellten Anforderungen nur dann gerecht, wenn er sich als Berater des Managements versteht, der Geschäftsverständnis sowie Verständnis für Analyse, Planung und Steuerung mit breitem HR-Wissen verbindet. Darüber hinaus muss die HR-Organisation an die jeweiligen Länder- und Geschäftsspezifika angepasst werden, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

- **HR-Prozesse**

Die regelmäßige Optimierung der HR-Prozesse sowie die Ausschöpfung von Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Variabilisierung von Fixkosten gehören zum Pflichtprogramm eines jeden HR-Verantwortlichen. Allerdings sind beide Varianten mit wirtschaftlichen Risiken verbunden, die im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsanalysen kritisch geprüft werden müssen. Gleichzeitig sind beide Lösungen langfristig angelegte Programme, die nicht zur kurzfristigen Realisierung von Kostenvorteilen dienen können.

Kulturelle Transformation HR

Die aufgezeigten strategischen, organisatorischen und prozessualen Herausforderungen konfrontieren die HR-Bereiche mit massiven Veränderungen, die für Führungskräfte und Mitarbeiter einen kulturellen Wandel bedeuten. Nur eine Veränderung in der persönlichen Einstellung bei gleichzeitiger Veränderung im Handeln der Mitarbeiter verknüpft Unternehmenskultur mit Strategie und Strukturen und führt mittel- und langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg.

Die meisten Unternehmen sind von einer wirklichen Workforce Strategy noch weit entfernt und setzen somit den Erfolg ihres Unternehmens aufs Spiel. Wer aber jetzt die Weichen für die Suche, Förderung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter richtig stellt, ist im zunehmend härteren Kampf um diese knappe Ressource einen Schritt voraus und kann sich langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Um dies zu erreichen, müssen sich CEOs und HR-Manager als Team verstehen und sich gemeinsam den Herausforderungen stellen, die die knappe Ressource Personal an ihr Unternehmen stellt.

1. Auf dem Weg zu einer analytisch fundierten, kennzahlengesteuerten Workforce Strategy

Die Jagd nach den besten Talenten ist eröffnet. Ausgelöst durch die negative Bevölkerungsentwicklung in den meisten hoch entwickelten Industrienationen sehen CEOs die Zukunft ihres Unternehmens weniger durch Kapitalknappheit gefährdet, als durch einen strukturellen Mangel an qualifiziertem Personal. Das Gewinnen, Halten und Entwickeln von Nachwuchskräften, hoch qualifizierten Spezialisten sowie guten Mittel- und Top-Managern stellt die HR-Bereiche gerade von großen Unternehmen vor massive Herausforderungen.

Dabei mangelt es nicht am Problembewusstsein oder an guten Absichten: Begriffe wie „Strategic Workforce Planning“, „Talent Agenda“ oder „Leadership Development Program“ tauchen seit Jahren in fachspezifischen Publikationen, in Seminaren für Führungskräfte und auf HR-Tagungen auf. Viele Unternehmen haben bereits ambitionierte Projekte lanciert, jedoch meist ohne sichtbaren Erfolg. Woran liegt das?

Oft scheitern Unternehmen bei der Einführung einer Workforce Strategy bereits beim Start. Denn wenn die Ziele der Strategie nicht klar definiert sind, kann sich auch in der Umsetzung niemand an ihnen orientieren. Eine erfolgreiche Workforce Strategy setzt voraus, dass die Ziele und Meilensteine genau definiert sind, der Erfolg messbar ist und die Einführung der Workforce Strategy vom Vorstand gefordert wird.

Ein weiteres Problem sind die mangelhafte oder uneinheitliche Datenbasis und der falsche Fokus der HR-Tätigkeiten. Kaum ein HR-Bereich ist heute z. B. in der Lage, auf Knopfdruck Auskunft über die Zusammensetzung, Altersstruktur und Fähigkeiten der Belegschaft zu geben. Zudem verzetteln sich Personalabteilungen im täglichen operativen „Klein-Klein“ und betreiben Symptombekämpfung kurzfristig auftretender Probleme. Von einer Langfriststrategie kann keine Rede sein.

Schließlich werden HR-Projekte viel zu oft isoliert angegangen. Eine Initiative zur Talentförderung ist aber zum Scheitern verurteilt, wenn keine Klarheit darüber herrscht, welche Fähigkeiten und Talente mittel- und langfristig überhaupt erforderlich sind und wie diese entwickelten Talente auch langfristig ans Unternehmen gebunden werden können. Nur wenn alle Maßnahmen konzeptionell aufeinander abgestimmt sind, werden sie ihre volle Effektivität entwickeln.

A. Zielsetzung

Die Workforce Strategy muss sicherstellen, dass die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlichen Fähigkeiten (Anzahl und Qualität der Mitarbeiter) vorhanden sind bzw. entwickelt werden. Erstaunlicherweise wird in Vorstandssitzungen die Frage, ob das derzeitige Personal ausreicht und genügend qualifiziert ist, selten oder gar nicht gestellt. Und wenn doch, wird die Verantwortung dafür schnell dem HR-Bereich übertragen und nicht weiter thematisiert.

Erfolgreich kann die Workforce Strategy nur dann sein, wenn ein strategischer Dialog zwischen HR, den Leitern der einzelnen Geschäftseinheiten und der Unternehmensplanung/-strategie stattfindet. Auf Basis verlässlicher Ist-Daten über den Personalkörper sowie der mittel- und langfristigen Strategie auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene können die unternehmensspezifischen Anforderungen formuliert und die entsprechenden Ziele der Personalarbeit definiert werden.

B. Verankerung der Gesamtverantwortung beim CEO

Die Bedeutung des Faktors Personal für Zukunftsfähigkeit und Wachstum eines Unternehmens und der erschreckend unbefriedigende Stand der Implementierung einer Workforce Strategy bei einer Vielzahl von Unternehmen erfordern aus unserer Sicht die Verlagerung der Verantwortung auf den CEO.

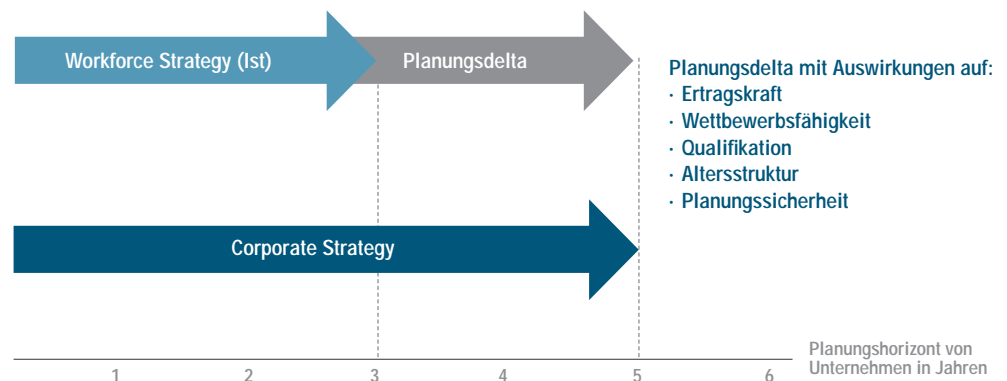
Die schnelle und umfassende Einführung einer Workforce Strategy bedingt eine Veränderung in der Herangehensweise und Bewertung des Faktors Personal nicht nur innerhalb der HR-Bereiche, sondern vor allem auch bei den Führungskräften – angefangen beim Gesamtvorstand. Gleichzeitig muss der Zeithorizont der Workforce Strategy an den der Corporate Strategy angeglichen werden. Beträgt der Planungshorizont der Corporate Strategy vieler Unternehmen häufig mindestens fünf Jahre, so überschreitet der zeitliche Horizont der Workforce Strategy nur bei wenigen Unternehmen drei Jahre.

Dieser Kulturwandel muss top-down durch den CEO angestoßen und vorangetrieben werden und umfasst neben einer Aufwertung der Personalarbeit auch die Ver-

Beispiel:

Der CEO eines globalen Chemiekonzerns hat sich für die nächsten Jahre auf die Fahnen geschrieben, die Durchlässigkeit der Besetzung zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen sowohl auf Nachwuchs- als auch auf Managementebene deutlich zu erhöhen. Parallel wurden in den zukünftigen Wachstumsmärkten des Unternehmens zwei regionale Schwerpunkte für die Gewinnung des akademischen Nachwuchses definiert und die Rekrutierungsaktivitäten entsprechend ausgeweitet. In den bisherigen europäischen Kernmärkten des Unternehmens wird dagegen die Anzahl der Beschäftigten konsequent reduziert. Diese Ziele wurden im Zusammenspiel zwischen HR und der Konzernstrategie definiert, die notwendigen Aktivitäten gemeinsam abgeleitet und klare Kennzahlen bestimmt, anhand derer Fortschritt und Erfolg der Strategie gemessen werden können.

Abb. 2: Planungshorizont Corporate Strategy vs. HR Workforce Strategy





ankerung der Verantwortung für alle Workforce-relevanten Themen in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte. Das Bekenntnis zu einer effektiven Workforce Strategy darf nicht als einmaliges Ereignis verstanden werden. Der Erfolg hängt von der Langfristigkeit der Maßnahmen ab. Wir empfehlen bei der Festlegung der Ziele einen Zeithorizont von fünf bis sieben Jahren. Die Zeitspanne mag im ersten Moment sehr lang erscheinen. Berücksichtigt man jedoch die Tatsache, dass neue Mitarbeiter oder Führungskräfte in der Regel erst im zweiten Jahr einen nennenswerten Wertbeitrag liefern können sowie die Langfristigkeit von Nachfolgeplanungen, relativieren sich solche Zeiträume sehr schnell.

C. Verlässliche HR-Zahlenbasis, regelmäßiges Controlling und Reporting

Eine weitere zentrale Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Workforce Strategy ist die Schaffung einer aktuellen, konsistenten und verlässlichen Datenlage über den eigenen Personalkörper.

Aktuelle Studien zeigen, dass mehr als 90 % der Unternehmen über nur unzureichende oder gar keine HR-bezogenen Analysen und Daten verfügen. Vermeintlich simple Fragen nach der Anzahl der Mitarbeiter oder Vollzeitäquivalente in den einzelnen Unternehmensbereichen, oder welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen gekündigt haben bzw. momentan oder zukünftig besonders benötigt werden, treibt vielen HR-Verantwortlichen den Schweiß auf die Stirn.

Wir haben in einer Vielzahl von Projekten erlebt, dass Daten von HR und aus den Unternehmensbereichen in wesentlichen Teilen voneinander abweichen. In vielen Fällen lässt sich eine verlässliche Datenbasis nur in mühsamer und zeitraubender Vor-Ort-Befragung von Führungskräften und lokalen HR-Mitarbeitern erreichen.

In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen massiv in HR-IT-Systeme investiert. Das beste System nützt aber nichts, wenn es nicht richtig und zeitnah befüllt wird oder wenn niemand in der Lage ist, die Daten sinnvoll zu analysieren und die Ergebnisse den operativen Managern anschaulich aufbereitet zur Verfügung zu stellen.

Die gewonnenen Ergebnisse und der Stand der Umsetzung der Workforce Strategy müssen alle sechs Monate auf den Prüfstand gestellt und mit den ursprünglichen Zielen abgeglichen werden. Dies erfordert die Einrichtung einer speziellen Gruppe in HR und die Implementierung eines Workforce Cockpits zur Steuerung der Aktivitäten. Das Workforce Cockpit enthält alle relevanten Daten zur Workforce Strategy und liefert einen Plan-Ist-Abgleich. Das Cockpit ist so aufzubauen, dass eine Managementlevel-adäquate Verdichtung der Daten vorgenommen werden kann.

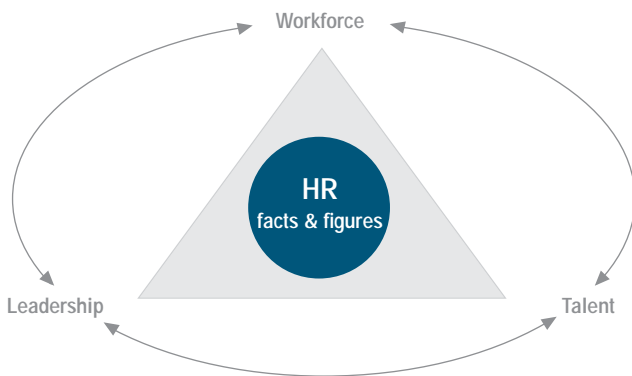
Um dies erreichen zu können, empfehlen wir aus unserer Erfahrung dringend, die analytische Befähigung der HR-Bereiche zu erhöhen und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter einzustellen.

D. Verzahnung aller Workforce-Strategy-Elemente: Workforce, Leadership und Talent

Die meisten HR-Bereiche haben in den letzten Jahren mindestens eine Initiative zu den Themen Workforce, Leadership und Talent durchgeführt. Eine Verzahnung der Themen, die es ermöglicht, die richtigen Schlussfolgerungen und Handlungsalternativen zu erarbeiten und diese mit der ursprünglichen strategischen Zielsetzung abzugleichen, findet hingegen in den wenigsten Unternehmen statt. Basieren die Projekte dann noch auf inkonsistenten oder falschen Daten, rückt eine erfolgreiche Workforce Strategy schnell in weite Ferne.

Anstelle unfokussierter und kostspieliger Einzelprojekte müssen die drei Themen unbedingt miteinander verzahnt werden: Die strategische Planung der Workforce, die Entwicklung von Führungskräften und die Identifikation von Talenten können und dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden.

Abb. 3: Einflussfaktoren HR Workforce Strategy



(goetzpartners)

Workforce

Die zentrale Aufgabe des Workforce Management ist es, den eigenen Personalbedarf mit dem unternehmensinternen und externen Personalangebot abzugleichen. Die Kunst besteht darin, einerseits den Bedarf unternehmensintern abzudecken, gleichzeitig aber flexibel auf Schwankungen im Bedarf reagieren zu können.

Nur wenige Unternehmen verfügen derzeit über geeignete Modellierungsverfahren, und nur wenige HR-Abteilungen haben einen guten Überblick über zukünftige Personalbedarfe.

Auf der Nachfrageseite besteht die Herausforderung darin, die Personalnachfrage aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Basierend auf aktuellen Job-Gruppen müssen unterschiedliche Szenarien mit unterschiedlichen Laufzeiten simuliert werden. Bei dieser Simulation sind volkswirtschaftliche und demografische Parameter, zu erwartende technologische Veränderungen sowie mögliche Schwankungen in Produktivität und Auslastung gleichermaßen zu berücksichtigen.

Meinungen



„Leadership, d. h. das Gewinnen, Entwickeln und Halten qualifizierten Personals, ist eine der kritischsten und anspruchsvollsten strategischen Aufgaben der Zukunft und gehört daher auf jede CEO-Agenda.“

Stefan Sanktjohanser
Managing Partner, goetzpartners



Auch auf der Angebotsseite bilden die aktuellen Job-Gruppen die Basis für die Simulation unterschiedlicher Szenarien mit unterschiedlichen Laufzeiten. Einfluss-/Risikofaktoren auf der Angebotsseite sind das durchschnittliche Alter der aktuell Beschäftigten (gesamt und je Unternehmensbereich) sowie personelle Zu- und Abgänge (inkl. normaler Fluktuation, Altersteilzeit, Vorruhestand, Verrentung).

Auf Basis der Simulationsergebnisse sind kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Handlungsoptionen festzulegen. Deren Ergebnisse sind im Rahmen eines turnusmäßigen Controllings nachzuhalten und fließen wiederum in die jährliche Modellierung der Workforce-Planung mit ein.

Leadership

Die Führungskräfte-Pipeline ist ein guter Indikator für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Daher ist es besorgniserregend, dass bei über der Hälfte aller Unternehmen diese nicht ausreichend befüllt ist. Eine analytisch fundierte Nachfolge- und Karriereplanung ist häufig nur in Ansätzen oder gar nicht vorhanden.

Leadership, d. h. die Entwicklung potenziellkräftiger Kandidaten für alle relevanten Führungspositionen, ist eine der zentralen Führungsaufgaben. Entsprechend sollte die Verantwortung hierfür zumindest für die obersten Führungskräfte direkt beim CEO liegen und für jede einzelne Position regelmäßig überprüft werden.

Folgende Handlungsfelder sollten systematischer Bestandteil des Leadership Managements sein:

- Erhebung aller für eine solche Pipeline relevanten Daten (Anzahl, Altersstruktur, Erfahrungen, Ausbildung, Verweildauer auf aktueller Position, Eignung für Querversetzung oder Potenzial für Beförderung).
- Aufbau einer Leadership Pipeline, die das vorhandene interne Potenzial und das extern verfügbare Management ausbalanciert und auf einer Mehrjahresplanung beruht, die alle Unternehmensbereiche und alle Regionen berücksichtigt.
- Implementierung von Maßnahmen, die auf individuellem Level eine frühzeitige und durchgängige Nachfolgeplanung ermöglichen. Die Nominierung eines Nachfolgers muss fester Bestandteil der Zielvereinbarung einer Führungskraft sein – bis hin zum Vorstand. Es darf nicht geschehen, dass im Falle kurzfristig erforderlicher Veränderungen Vakanz von teilweise über einem Jahr entstehen.
- Ausweitung der Führungskräfte-Pipeline. Viele Unternehmen verfügen über eine Führungskräfte-Pipeline nur für die Ebenen eins und zwei. Im Zeichen knapper Ressourcen und teurer Personalsuche sollte die Führungskräfte-Pipeline auch auf die Spezialistenebene ausgeweitet werden. Ebenfalls ist das Thema Gender aktiv zu berücksichtigen. Weibliche und ausländische Führungskräfte sind absolut gleichwertig in die Planungen mit einzubeziehen.

- Deutlicher Ausbau interner Programme zur Führungskräfteentwicklung. Unsere Erfahrung zeigt, dass nur rund 40 % der extern eingestellten Kandidaten auch den Erwartungen des Unternehmens entsprechen. Selbst herausragende externe Kandidaten benötigen rund neun Monate, um wirklich erfolgreich zu agieren; die volle Wertschöpfung ist oft erst nach rund zwei Jahren zu erwarten. Erst dann ist ein externer Kandidat wirklich im Unternehmen vernetzt und kann dieses Netzwerk wertschöpfend einsetzen.

Talent

Ende der 1990er-Jahre wurde der „War for Talents“ ausgerufen. Und auch heute schätzen CEOs die Suche nach den besten Talenten als eine der größten Herausforderungen für das Top-Management ein. Betrachtet man die Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre, sind wir heute nicht viel weiter als damals. Wie kann es sein, dass Organisationen auch jetzt noch fast unvorbereitet vor dieser Herausforderung stehen? Warum ist offenbar so wenig passiert?

Die Gründe sind vielschichtig. Zum einen sind sie in der Struktur der Unternehmen und der Motivation von Führungskräften begründet, zum anderen sind die Ursachen in den Personalabteilungen zu verorten.

- Die Suche nach Talenten wird mit einem zu kurzfristigen Fokus betrieben. Die meisten Führungskräfte und HR-Bereiche reagieren in aller Regel erst dann, wenn ein hoch qualifizierter Mitarbeiter verkündet, dass er entweder den Bereich oder das Unternehmen verlässt.
- Die Suche nach Talenten wird mit der Suche nach Führungskräften gleichgesetzt. Eine solche Einstellung ist fatal. Das Managen von Talenten muss alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens umfassen. Die Identifikation und Entwicklung eines herausragenden Trainees sind genauso wichtig wie die eines hoch qualifizierten, international ausgebil-

deten Spezialisten oder einer exzellenten Führungskraft.

- Überspitzt ließe sich sagen, dass Talente bis vor Kurzem vor allem männlich und aus dem eigenen Land waren. Mit der Diskussion um die Karrieremöglichkeiten von Frauen beginnen solche verkrusteten Denkmuster langsam aufzubrechen. Nur diejenigen Unternehmen werden in Zukunft Erfolg haben, die nicht nur das „Gender“-Thema umfassend angehen, sondern auch bisher vernachlässigte Gruppen in die Talent-Planung mit einbeziehen und entsprechend angepasste Entwicklungs- und Beurteilungsverfahren implementieren.



- Gerade im Mittelmanagement sind Führungskräfte häufig überfordert mit der Klassifizierung ihrer Mitarbeiter in unterdurchschnittlich, durchschnittlich und herausragend. Die vielfach vorzufindende Nivellierungskultur in den Beurteilungsunden schadet den betroffenen Unternehmen ebenso wie den Beurteilten selbst. In den HR-Bereichen, aber auch im Vorstand müssen die Alarmglocken klingeln, wenn in einzelnen oder mehreren Bereichen die Mitarbeiter im Durchschnitt ihre Ziele mit 100 % erfüllen. Außerdem sind Schlechtleister klar zu benennen und sollten, wenn möglich, das Unternehmen verlassen.
- Organisationen zerfallen in einzelne Silos, die sich voneinander abkapseln und lieber

gute Mitarbeiter an den Wettbewerb verlieren, als sie einem anderen Geschäftsbereich (dem nächsten Silo) zur Verfügung zu stellen. Ein solches Verhalten ist weder im Interesse des Unternehmens noch des einzelnen Mitarbeiters, und es ist die Aufgabe des CEO, alles zu unternehmen, um derartige Usancen auszuschließen.

Um die Workforce Strategy erfolgreich umzusetzen, bedarf es der vollen Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung. Ferner erfolgt die Umsetzung nicht in wenigen Wochen, sondern erfordert einen „langen Atem“ und einen weiten Blick nach vorne. Damit hier nach der Initialzündung die Aufmerksamkeit nicht schnell schwindet, sind ein aktives Controlling sowie die feste Verankerung vorab zu definierender Hauptindikatoren im regelmäßigen Reporting erforderlich.

2. Wertorientierte Personalallokation, enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie

Bisher folgen HR-Leiter bei der Bemessung und Bewertung der von HR erbrachten Leistung dem klassischen Lebenszyklus eines Mitarbeiters: Sie schätzen die Unterstützungsarbeit bei der Suche und Auswahl ein, bei der Einstellung und Einarbeitungsphase, der Bewertung und Entwicklung, beim Training und zuletzt beim Austritt des Mitarbeiters.

Dieser Prozess sichert im besten Fall zwar ein reibungsloses Personalmanagement, vernachlässigt aber nicht nur den Wertbeitrag, den der jeweilige Mitarbeiter im Unternehmen erbringt bzw. an anderer Position erbringen könnte, sondern auch den Anteil, den HR an dieser Wertschöpfung hat.

Eine analytisch fundierte Workforce-Analyse schafft die Basis für eine optimale Allokation des Humankapitals. Diese muss sowohl die Geschäftsstrategie bestmöglich unterstützen als

auch den Wertbeitrag für das Unternehmen maximieren. Hierfür ist eine veränderte Sichtweise von HR auf das Unternehmen vonnöten. HR-Manager müssen in der Lage sein, die Brille eines Business-Managers aufzusetzen.

Ein solcher Ansatz erfordert ein grundlegendes Umdenken. Sein Erfolg wird sich nur einstellen, wenn die in Kapitel 1 beschriebene Einrichtung eines HR-Data-Centers und die personelle Ausrüstung von HR um analytisch versierte Mitarbeiter gegeben sind.

Einige konkrete Praxisbeispiele sollen die Möglichkeiten der Verknüpfung und Bewertung von HR-Prozessen verdeutlichen und ihren Nutzen aufzeigen:

1. Beispiel: Industriekonglomerat: Hier wurde eine enge Verzahnung von HR-Management und Business-Managern geschaffen. Die HR-Manager sind regelmäßige Gäste in den Management-Meetings und werden frühzeitig über Veränderungen der Geschäftsstrategie informiert. Diese Änderungen finden Eingang in ein HR-Regelreporting. Aus dem Reporting werden Anpassungen an die Talent-Pipeline sowie Veränderungen der Recruiting- und Schulungsanforderungen abgeleitet. Außerdem erfolgt auch unterjährig eine Neuzuteilung von Mitarbeitern auf strategisch relevante Projekte oder Geschäftsbereiche.

2. Beispiel: Financial Service Provider: Durch die Einführung einer analytischen Bewertung des Recruiting-Prozesses konnten die nach außen kommunizierten Anforderungsprofile geschärft werden. Gleichzeitig wurde der gesamte Recruitingprozess in allen HR-Stufen bewertet. Letztlich konnte so die Anzahl frühzeitiger, falscher Absagen deutlich reduziert und die Erfolgsquote erhöht werden.

3. Beispiel: Handelsunternehmen: Gemeinsam mit HR wurden die Eigenschaften der besten Vertriebsmitarbeiter systematisch bewertet und ein Kriterienkatalog erstellt, der fachliche und persönliche Faktoren berücksichtigt und gewichtet.

Dieser Katalog findet Anwendung in den regelmäßigen Beurteilungsrunden sowie in individuell zugeschnittenen Trainingsmaßnahmen. Schließlich konnte dadurch das Anforderungsprofil für neue Vertriebsmitarbeiter verfeinert werden.

4. Beispiel: Pharmakonzern: Hier wurde ein gemeinsames Steuerungs-Cockpit entwickelt, in das Business- sowie Finanz- und HR-Kennzahlen gleichberechtigt einfließen. Das Cockpit und die daraus gewonnenen Auswertungen werden regelmäßig besprochen, was eine frühzeitige Synchronisation von Business- und HR-Zielen gewährleistet. Sobald sich Veränderungen im operativen Geschäft ergeben, ist der HR-Bereich darüber informiert, und gemeinsam werden die daraus resultierenden Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeiter und Systeme abgeleitet.

3. Optimierung von Kosteneffizienz und Wertschöpfungstiefe im HR-Bereich

HR-Bereiche haben über die letzten Jahre eine tiefgreifende Veränderung erfahren. Die Anforderungen einer immer globaleren Arbeitswelt, die Verknappung der Ressource Personal, konstanter Druck auf Kosten und arbeitsorganisatorische Effizienz haben in vielen Unternehmen zu einem erheblichen Bruch bestehender Arbeits- und Denkweisen geführt und HR-Manager wie Mitarbeiter mit einer Vielzahl von neuen Themen und Projekten konfrontiert. Im Folgenden werden wir drei Themen vertieft analysieren, die aus unserer Sicht zentral für den Wandel von HR stehen und deren bisherige Umsetzung ein zum Teil ernüchterndes Bild zeigt:

A. Transformation von HR zum strategischen Business-Partner

Der Anspruch von HR, als Business Partner auf Augenhöhe mit Linienmanagern zu agieren, ist nicht neu. Trotzdem muss das Business-Partner-Konzept in weiten Teilen als gescheitert angesehen werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig.



Vielfach wurden klassische HR-Mitarbeiter zu HR-Business-Partnern aufgewertet. Diese sind aber weder fachlich noch persönlich in der Lage, die Rolle adäquat auszufüllen. Gleichzeitig klaffen der Anspruch der Linienmanager an die Rolle des HR-Business-Partners und die seitens HR erfolgte Rollendefinition weit auseinander.

Will ein HR-Business-Partner diesen Anforderungen gerecht werden, muss er sich als Berater des Linienmanagements verstehen, der Geschäftsverständnis sowie Verständnis für Analyse, Planung und Steuerung mit breitem HR-Wissen verbindet. Je größer und internationaler ein Unternehmen ist, umso wichtiger werden diese Faktoren im Verhältnis zum reinen HR-Verständnis. Daraus ergeben sich radikale Änderungen bzgl. der Ausgestaltung, Besetzung und organisatorischen Aufhängung des HR-Business-Partners.

Grundsätzlich bieten sich für die organisatorische Verankerung zwei Möglichkeiten: Entweder ist der Business-Partner fester Bestandteil der HR-Organisation und verfügt über eine indirekte Berichtslinie ins Linienmanagement. Oder er ist direkt dem Linienmanagement unterstellt und verfügt über eine indirekte Berichtslinie in die HR-Organisation. Für große,

international agierende Organisationen mit länderübergreifenden Geschäftseinheiten ist die direkte Anbindung des HR-Business-Partners an das Linienmanagement geeigneter; kleine und regional agierende Organisationen sollten den HR-Partner hingegen besser direkt in HR verankern.

Zwei Beispiele, bei denen die personelle Besetzung und organisatorische Verankerung des HR-Business-Partners sehr gut funktionieren und zu hoher Akzeptanz auf Business-Seite geführt haben, sind eine deutsche Großbank und ein globaler Mineralölkonzern. Beide Unternehmen haben von Anfang an nicht den Fehler begangen, Mitarbeiter aus den klassischen HR-Bereichen zu Business-Partnern zu veredeln, sondern haben konsequent die Business Partner-Funktion entweder mit Führungskräften aus dem Business oder mit ehemaligen Strategieberatern besetzt. Bei beiden Unternehmen hat der Business Partner Sitz und Stimme im jeweiligen Leadership Committee und ist hierarchisch den anderen Committee-Mitgliedern gleichgestellt. Gleichzeitig ist arbeitsvertraglich verankert, dass HR-Business-Partner nach einer erfolgreichen Verweildauer von drei bis fünf Jahren eine hierarchisch gleich- oder höherwertige Führungsaufgabe im Business übernehmen können.

Neben der Akzeptanz bei den Linienmanagern erhöht dieses Vorgehen auch die Attraktivität von HR im Unternehmen. Häufig wurde (und wird!) die HR-Funktion von hoch qualifizierten und motivierten Nachwuchskräften als karriere-technische Sackgasse angesehen. Dies korrespondiert auch mit der hohen Verweildauer von HR-Mitarbeitern von durchschnittlich mehr als zehn Jahren im eigenen Bereich. Je selbstverständlicher ein Wechsel in den HR-Bereich gerade auch für Top-Nachwuchskräfte ist und je wertiger dieser Wechsel im Lebenslauf beurteilt wird, umso mehr profitiert das Unternehmen als Ganzes.

B. Ausrichtung auf „schlank und schnell“

Große Effizienzpotenziale für den HR-Bereich bieten sich in seiner Organisation und den Prozessen. Seit der Entwicklung des Drei-Säulen-Modells durch Dave Ulrich¹ hat eine Vielzahl von Unternehmen dieses Modell mehr oder weniger unverändert übernommen. Viele dieser Initiativen wurden aber bereits von Beginn an falsch aufgesetzt, mit unrealistischen Zielen überfrachtet oder laufen ihren ursprünglich formulierten Zielen durch massive Probleme in der Umsetzung hinterher.

Die grundsätzliche Idee der Aufspaltung von HR in die Bereiche HR Business Facing als Ansprechpartner für Führungskräfte, HR Operations Center als zentralisierte Abwicklungseinheit für alle HR-Standardprozesse und HR Competence Center als zentrale Einheit für alle HR-Kernprozesse ist in der Theorie schlüssig und hat die Diskussion um Rolle und Wirkungsgrad von HR stark beeinflusst.

Warum erklären aber heute führende Vertreter von HR dieses Modell als nicht praxistauglich und warum haben HR-Bereiche mit der Implementierung des Konzepts solche Probleme?

Normalerweise würde niemand auf die Idee verfallen, eine regional agierende Sparkasse mit einem global agierenden Konzern zu vergleichen. Bei der Einführung des Drei-Säulen-Modells wurde in der Vergangenheit allerdings häufig ohne weitere Differenzierung nach dem Motto „One size fits all“ verfahren. Die nicht an der unternehmerischen Realität ausgerichtete Umsetzung führt zu Ineffizienzen, Inflexibilität und überhöhten Kosten.

HR-Organisationen, die sich entsprechend dem klassischen Drei-Säulen-Modell organisieren, haben unserer Erfahrung nach vor allem mit einem hohen Koordinationsaufwand zu kämpfen. Die angestrebte Mittlerrolle zwischen HR und Business kann wegen unklaren Zuschnitts

der Kompetenzen nicht erfüllt werden; eine zwanghafte Trennung von Competence und Operations Center kann zu einer zu großen Zahl von Schnittstellen führen. Auch eine schlechtere Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat konnte beobachtet werden, wenn die Verantwortlichkeiten in Bezug auf gremienrelevante Themen nicht klar genug geregelt sind.

Die Anpassung des theoretischen Konzepts an die unternehmerische Realität erfordert deshalb eine maßgeschneiderte Ausgestaltung des Organisationsmodells und der zugrunde liegenden Rollen, die die jeweiligen Länder- und Geschäftsspezifika berücksichtigt. Je nach Unternehmensform und -größe, strategischer Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten, dezentraler vs. zentraler Aufstellung, Grad der Internationalität, Altersstruktur und Qualität des HR-Personalkörpers etc. sind unterschiedliche Ausgestaltungsformen bzw. Kombinationsmöglichkeiten bezüglich der einzelnen Säulen denkbar.

Nachstehend zeigen wir anhand von drei Praxisbeispielen Möglichkeiten gelungener unternehmensspezifischer Ausgestaltung.

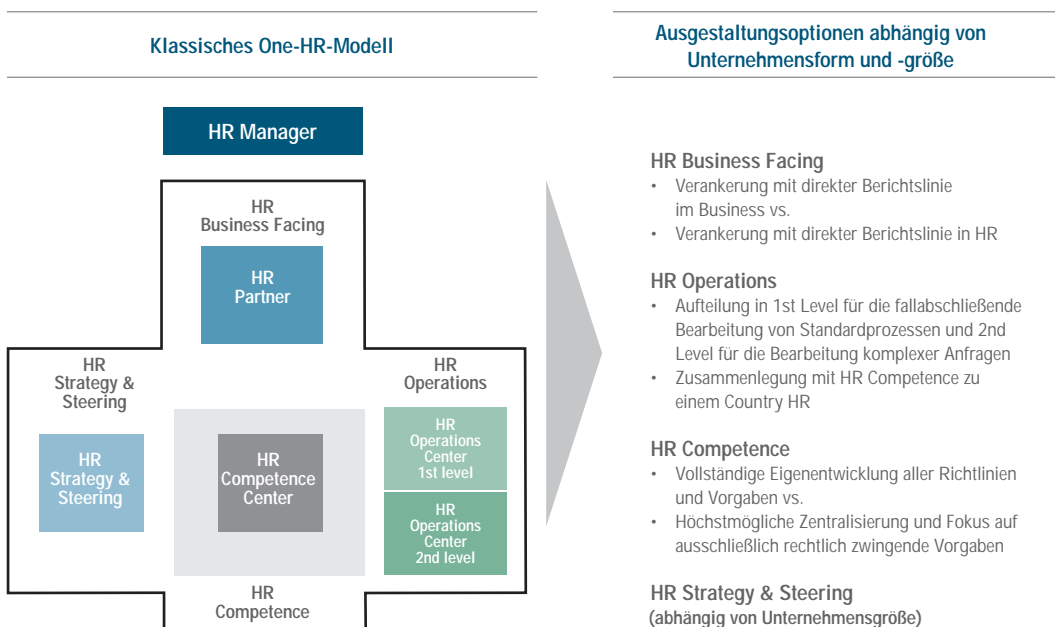
Internationaler Industriekonzern: Aufspaltung des Operations Center für die DACH-Region in eine 1st- und eine 2nd-Level-Einheit

Ziel war die Implementierung eines länderübergreifenden Operations Center als kostengünstige, effiziente und hoch standardisierte Inhouse-Lösung für die Beantwortung personenbezogener Fragen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Mit der organisatorischen Aufspaltung des Operations Center in einen 1st- und einen 2nd-Level wird der unterschiedlichen Komplexität personenbezogener Anfragen entsprochen und ein höchstmöglicher Grad an Effizienz und Professionalität sichergestellt.



Abb. 4: Maßgeschneiderte Ausgestaltung HR-Organisation: Optionen



(goetpartners)

Meinungen



„Führungskräfte verwenden zu wenig Zeit auf das Thema Talent-Management und sind nicht entsprechend motiviert, da sich die Identifikation und Entwicklung von Talenten nicht in der Zielvereinbarung wiederfinden. Darüber hinaus sehen viele Führungskräfte nicht sich selbst, sondern die Personalabteilung in der Verantwortung. Das ist jedoch falsch: Talent-Management ist eindeutige Führungsaufgabe. HR kann allenfalls unterstützend wirken.“

Max Scholz
Partner, goetzpartners

Der 1st-Level fungiert dabei als erster Ansprechpartner für alle Mitarbeiter und Führungskräfte (Generalistenfunktion) in allen persönlichen, mitarbeiterbezogenen und im hohen Maße standardisierbaren Fragestellungen. Zielsetzung sind hohe Zentralisierbarkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit (80 % aller Anfragen sollen sofort fallabschließend bearbeitet werden). Der 1st Level umfasst neben einem Call Center als persönlicher Service-Line auch noch ein HR-Portal mit einer online-basierten Selfservice-Lösung.

Der 2nd-Level bearbeitet standardisierbare themenspezifische mitarbeiterbezogene Vorgänge mit mittlerer bis hoher Komplexität, die im 1st-Level nicht fallabschließend bearbeitet werden können. Darüber hinaus sichert der 2nd Level die Einbindung von Experten aus dem Competence Center (z. B. bei komplexen Fragen zur BAV oder zur Abrechnung von Pensionären).

National agierendes Versicherungsunternehmen: Zusammenlegung von Competence Center und Operations Center

Aufgrund der Größe des HR-Bereichs von unter 40 Mitarbeitern hätte die organisatorische Teilung von Competence und Operations Center zu einem Netto-Aufbau im Operations Center und einer zusätzlichen Führungskraft auf Abteilungsleitererebene geführt. Außerdem hätte die vorhandene personenbezogene Themenbündelung die Gefahr redundanter Arbeitsschritte erhöht sowie unnötigen Abstimmungsbedarf aufgrund zusätzlicher Schnittstellen zur Folge gehabt.

Das Unternehmen beschloss daher, die beiden Bereiche unter einer einheitlichen Führung zusammenzufassen. Die Beantwortung standardisierter mitarbeiterbezogener Anfragen erfolgt durch eine Portallösung für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie durch eine kleine Service-Einheit. Die restlichen Mitarbeiter übernehmen sowohl die klassischen Competence-Center-Aufgaben (Vorgabe personalpolitischer Leitlinien, Übernahme Steuerungs- und Ordnungsfunktion, Konzeption von Instrumenten und Systemen, Berater und Themenexperte) als auch die Beantwortung komplexer Anfragen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Im Vergleich zur Lehrbuchlösung zeigt die gewählte Lösung nicht nur beim Business Case einen kostenseitigen Vorteil von über 20 %, sondern passt auch deutlich besser zu Unternehmensgröße und -kultur.

Globales Dienstleistungsunternehmen: Aufbau eines europaweiten Project- und Steering-Centers als COO-Funktion innerhalb von HR

Bei der Einführung eines europaweiten One-HR-Konzepts zur Erreichung eines einheitlichen, effizienten HR-Zielmodells zeigte sich beim

Projektstart, dass sowohl auf Länder- als auch Europaebene kein Überblick über Zusammensetzung, Altersstruktur und Fähigkeiten der HR-Mitarbeiter bestand. Darüber hinaus gab es kein zentrales HR-Reporting und keinen Überblick über HR-relevante Projektaktivitäten der Länder bzw. Geschäftseinheiten. Außerdem fehlten innerhalb von HR die analytische Befähigung zur Entwicklung von Reportinganforderungen und Strukturen sowie Erfahrungen im strategischen Projektmanagement.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen HR-Datenbasis, der Entwicklung, Implementierung und regelmäßigen Durchführung eines europaweit einheitlichen HR-Reportings, der Unterstützung bei der HR-Europastrategie und der Koordination aller HR-relevanten Projekte wurde ein HR Steering and Project Center im Sinne einer COO-Funktion aufgebaut. Der Leiter des Centers berichtet direkt an den HR-Director Europe. Das Center ist als „atmende Funktion“ aufgebaut, die über eine Rumpfmannschaft von fünf Mitarbeitern verfügt und korrespondierend zur jeweiligen Projekt- und Aufgabenlage anwächst.

C. Kostenvariabilisierung durch HR Service Center und Outsourcing

Unternehmen fühlen sich in der Zusammenarbeit mit Outsourcing-Partnern häufig doppelt belastet. Zunächst zahlen sie für Konzeption und Implementierung und dann jedes Jahr in Folge für Lizenzen und Wartung.

Auch bei der Auslagerung von HR-Prozessen an externe Dritte oder bei der unternehmensinternen Auslagerung dieser Prozesse auf HR-Service Center stellt sich die Frage nach der Profitabilität und dem Nutzen solcher Lösungen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass gerade in Deutschland die HR-Verantwortlichen dem Thema Outsourcing sehr kritisch gegenüberstehen. Die meisten Unternehmen haben sich



in den letzten Jahren vor allem im Rahmen von Initiativen zur Kostensenkung intensiv mit der Option der Auslagerung von HR-Prozessen beschäftigt. Weitere Treiber für das Thema Outsourcing sind der Aufbau von Service-Center-Lösungen, die Fokussierung auf strategische HR-Themen sowie Maßnahmen zur Prozessharmonisierung/-standardisierung.

Sofern sich Unternehmen für eine Auslagerung von HR-Prozessen entscheiden, liegt der Fokus vor allem auf den Prozessen Altersvorsorge, Gehaltsabrechnung, Trainingsprozessen und Travel Management.

Meinungen



„Nur eine Veränderung in der persönlichen Einstellung bei gleichzeitiger Veränderung im Handeln der Mitarbeiter verknüpft Unternehmenskultur mit Strategie und Strukturen und führt mittel- und langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen aus ihrer individuellen Komfortzone herausgeholt und in eine stetige Veränderungskultur überführt werden.“

Armin Raffalski,
Partner, goetpartners

Hinsichtlich des Outsourcings an einen externen Provider zweifeln die meisten HR-Verantwortlichen an der Tragfähigkeit des zugrunde liegenden Wirtschaftlichkeitsmodells, befürchten Einbußen hinsichtlich der zu erwartenden Servicequalität und Widerstand von Betriebsräten und Gewerkschaften.

Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Service Provider entstehen vor allem in der Anfangsphase einer solchen Kooperation. Schon eine einzige falsche Gehaltsabrechnung schwächt das bereits geringe Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Providers nachhaltig. Wir kennen aus unserer Beratungspraxis mehr als nur einen Fall, in dem falsche Gehaltsabrechnungen mittelfristig die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Provider zum Scheitern gebracht haben. Die zum Teil geringe Bezahlung der Service-Mitarbeiter durch den Provider und der damit verbundene häufige Personalwechsel führen zu einem massiven Absinken des Frustrationslevels bei Mitarbeitern und Führungskräften. Ebenso steigt die Abhängigkeit von einem externen Partner bei gleichzeitig nur sehr geringen Vorteilen. Sind die Geburtswehen einer solchen Kooperation erst einmal überwunden, kann Outsourcing durchaus reibungslos funktionieren, erfordert aber seitens des Auftraggebers eine konsequente Steuerung des externen Partners und die Vereinbarung klar formulierter und mit Strafzahlungen versehener Service Level Agreements.

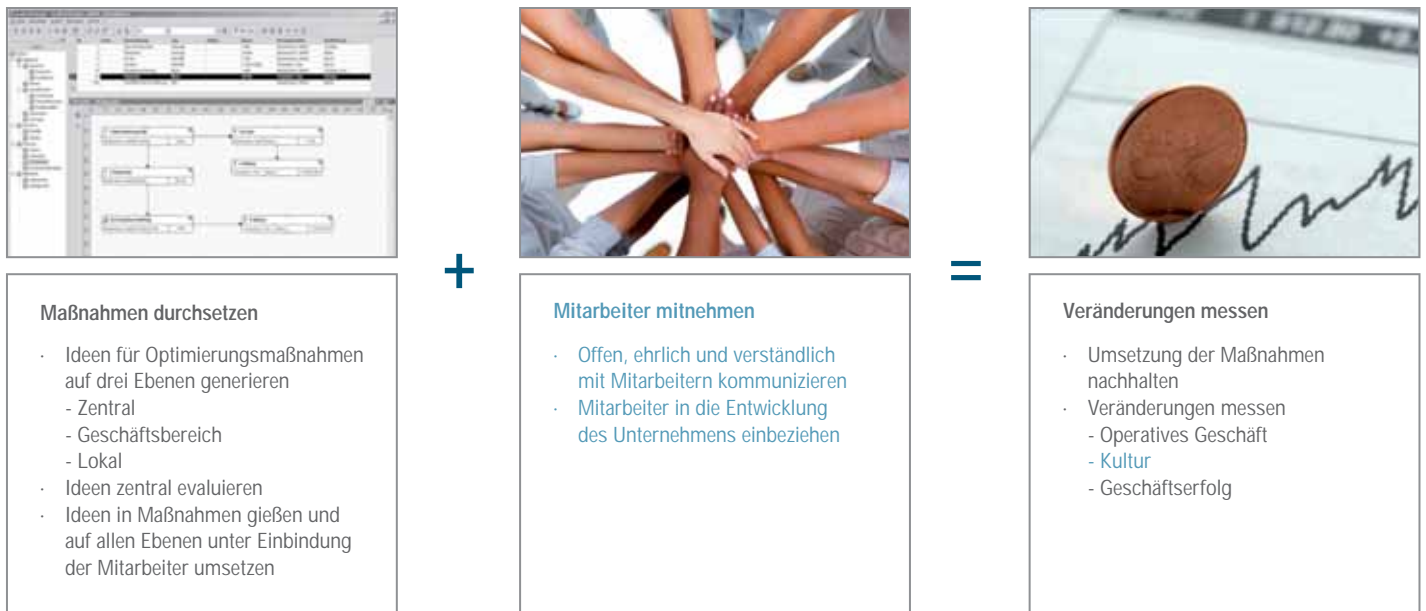
Auch vom Aufbau einer Inhouse-Lösung, bei der ein zentrales Service Center als interner Dienstleister fungiert, darf man keine übertriebenen Einsparungen erwarten. Der Aufbau einer zentral angesiedelten Service-Einheit setzt voraus, dass die zu verlagernden Prozesse im Vorfeld optimiert und standardisiert wurden. Gleichzeitig sind mit einer solchen Lösung zum Teil erhebliche IT-Investitionen verbunden. Ein kurz- oder auch mittelfristig positiver Business Case ist in den seltensten Fällen zu erwarten. Da der Aufbau in der Regel an einem kostengünstigen, aber räumlich zentral gelegenen Standort erfolgt, sind neben den Erstellungskosten auch die Kosten für den Abbau oder die Verlagerung von Mitarbeitern an den bisherigen Standorten und der Aufbau von Mitarbeitern an den neuen Standorten zu kalkulieren.

Beide Varianten sind somit aus unserer Sicht langfristig angelegte Programme, die nicht zur kurzfristigen Realisierung von Kostenvorteilen dienen können, allerdings durch erhöhte Flexibilität die Chance zur Variabilisierung von Fixkosten bieten.

4. Kultureller Wandel des HR-Bereichs

Die aufgezeigten strategischen, organisatorischen und prozessualen Herausforderungen konfrontieren die HR-Bereiche mit massiven Veränderungen, die für Führungskräfte und Mitarbeiter einen kulturellen Wandel bedeuten. Der Erfolg von HR ist damit ursächlich an die Bewältigung dieser kulturellen Veränderung geknüpft.

Abb. 5: goetpartners Business-Transformation-Ansatz



– harte Tools – weiche Tools

(goetpartners)

Aus unserer Erfahrung muss dieser Wandel durch eine moderierte Transformation begleitet werden. Eine solche Transformation beschränkt sich nicht auf die klassischen weichen Change-Management-Methoden, sondern ergänzt diese um harte, quantitativ messbare Faktoren wie Zielkriterien, Zielvereinbarungen, Vergütungskomponenten etc.

Auch der gezielte Austausch von Führungskräften und Mitarbeitern oder der oben bereits beschriebene Wechsel von Führungskräften oder Mitarbeitern aus dem Business in HR kann den kulturellen Wandel positiv befeuern und zu einem nachhaltigen kulturellen Wandel innerhalb des HR-Bereichs beitragen.



Fazit

Das Personal ist Engpassfaktor und Werttreiber zugleich. Dies erfordert ein Umdenken in den HR-Bereichen, im Business und im Vorstand. Die Herausforderungen sind groß, die daraus resultierenden Chancen jedoch enorm.

Die Einführung einer in die CEO-Agenda integrierten Workforce Strategy dient als Basis für strategische Personalarbeit. An konkreten Zielen ausgerichtet, analytisch fundiert und an Kennzahlen orientiert, ermöglicht sie eine zukunftsgerichtete Steuerung des Faktors Personal in den Dimensionen Workforce, Leadership und Talent.

Ist die Workforce Strategy eng mit der Geschäftsstrategie verzahnt und mit einer regelmäßigen Workforce-Analyse untermauert, ermöglicht dieses Vorgehen eine wertorientierte Allokation jedes einzelnen Mitarbeiters und maximiert die Wertschöpfung von HR.

Gleichzeitig sind HR-Bereiche immer wieder aufgefordert, ihre Kosteneffizienz unter Beweis zu stellen. Eine maßgeschneiderte Optimierung der eigenen Organisation sichert die Anpassung an sich verändernde Geschäftsstrukturen und wirtschaftliche wie politische Rahmenbedingungen. Die regelmäßige Optimierung der Prozesse sowie die Ausschöpfung von Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Variabilisierung von Fixkosten sollten für jeden HR-Leiter eine Selbstverständlichkeit sein. Effizienz erfordert auch die Bereitschaft, sich immer wieder selbst infrage zu stellen. Gleichzeitig ist der damit verbundene kulturelle Wandel aktiv zu managen und sind die nötigen personellen Veränderungen vorzunehmen, um HR auch motivatorisch neu aufzustellen.

Berücksichtigen CEOs und HR-Manager die aufgeführten Anregungen und stellen sich als Team der Herausforderung, die die knappe Ressource Personal an Unternehmen und Personalbereiche stellt, sichern sie ihrem Unternehmen nicht nur eine Vormachtstellung im Kampf um die besten Talente und Führungskräfte, sondern setzen sich auch im Kampf um Marktanteile von ihren Wettbewerbern ab.

Über goetpartners

goetpartners ist ein führendes unabhängiges europäisches Beratungsunternehmen, das M&A-Beratung (Mergers & Acquisitions) und Management Consulting unter einem Dach kombiniert. Mit diesem einzigartigen Angebot berät goetpartners Unternehmen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette und schafft für sie nachhaltige Werte. Die Gruppe ist mit Büros in München, Düsseldorf, Frankfurt, London, Madrid, Moskau, Paris, Prag, Shanghai und Zürich sowie internationalen Kooperationen vertreten.

goetpartners Management Consultants berät schwerpunktmäßig in den Bereichen Strategie, Operational Excellence und Business Transformation. Fokus von goetpartners Corporate Finance ist die Beratung bei Unternehmenskäufen, -verkäufen und Fusionen.

goetpartners ist „Hidden Champion“ 2009 in den Beratungssektoren Fusions-/Kooperationsstrategien, Finanzierungs- und Merger-Strategien sowie Post-Merger-Integration (Resultat der „Hidden Champion“-Studie 2009 von Prof. Fink in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin Capital).

Service Line Business Transformation

Die Service Line Business Transformation begleitet ihre Klienten bei der ganzheitlichen Transformation ihrer Unternehmen oder von Unternehmensteilen. Gemeinsam mit dem Management werden strategische, organisatorische und kulturelle Eckpfeiler entwickelt und unter enger Einbindung der Mitarbeiter umgesetzt. Zielsetzung der Transformationsprojekte ist nicht nur eine einmalige Neuausrichtung, sondern die Schaffung von Strukturen und einer Kultur, die eine kontinuierliche Veränderung fördert. Hierbei greift goetpartners auf ein umfangreiches Toolset zurück, das einen reibungslosen Transformationsprozess sicherstellt.

Dieses goetpartners Insight ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung auch auszugsweise bedarf der Zustimmung von goetpartners. Dieses Insight basiert sowohl auf eigenen Untersuchungen von goetpartners als auch auf öffentlich zugänglichen Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Diese Quellen umfassen unter anderem Drittstudien, Presseartikel, Datenbanken und Unternehmensinformationen. Beim Verfassen dieses Insights hat goetpartners die öffentlich zugänglichen Informationen auf deren Plausibilität untersucht und im Übrigen unterstellt, dass sie akkurat und vollständig sind, ohne dies von unabhängiger Seite verifizieren zu lassen. Soweit auf Informationen zu den Themen dieses Insights zurückgegriffen wurde, die teilweise nicht mehr aktuell und/oder unvollständig waren, hat goetpartners diese um eigene Analysen und Annahmen ergänzt. Die eigenen Analysen und Annahmen für dieses Insight wurden nach bestem Wissen und Gewissen angefertigt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit dieser Analysen und Annahmen übernimmt goetpartners keinerlei Gewähr. Es liegt in der Natur der Sache, dass das vorliegende Insight nicht die Umstände des jeweiligen Einzelfalls berücksichtigt. Es kann daher weder die individuelle fachkundige Beratung noch eigene ausführliche Recherchen eines Dritten ersetzen.

Kontakt

Tel.: +49 - 89 - 29 07 25 - 503

Stefan Sanktjohanser
Managing Partner, München
sanktjohanser@goetzpartners.com

Armin Raffalski
Partner, Düsseldorf
raffalski@goetzpartners.com

Max Scholz
Partner, Frankfurt
scholz@goetzpartners.com

Prinzregentenstr. 56
80538 München, Deutschland
Tel.: +49 - 89 - 29 07 25 - 503

Königsallee 60 B
40212 Düsseldorf, Deutschland
Tel.: +49 - 211 - 600 42 - 570

Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt, Deutschland
Tel.: +49 - 69 - 2 47 50 48 - 0

32 Brook Street
London W1K 5DL, UK
Tel.: +44 - 20 - 7647 7702

Gta. Rubén Darío 3, 3º Dcha.
28010 Madrid, Spanien
Tel.: +34 - 91 - 745 13 13

Prechistsensky per. 14/1
119034 Moskau, Russland
Tel.: +49 - 89 - 29 07 25 - 257

19, Avenue George V
75008 Paris, Frankreich
Tel.: +33 - 1 - 70 72 55 13

Melantrichova 17
110 00 Prag 1, Tschechien
Tel.: +420 - 221 632 451

Schwerzistrasse 6
8807 Freienbach/Zürich, Schweiz
Tel.: +41 - 55 - 410 22 94

Unit 1610, No. 336 Middle Xizang Road,
200001 Shanghai, P. R. China

www.goetzpartners.com



goetzpartners