

DER BETRIEBSWIRT

Mitarbeiter wie Profi-Fußballer betreuen

Personalabteilungen waren früher für die Urlaubsplanung und die Gehaltsabrechnung zuständig. Heute besteht ihre Hauptaufgabe darin, international Talente zu suchen, zu finden, zu fördern und an das Unternehmen zu binden. Vorbild könnte der Profi-Fußball sein.

Von Wolfgang Appel und Alexander Broj

Die Funktion des Mitarbeiters der Personalabteilung, einst für Gehaltsabrechnung und Urlaubsplanung verantwortlich, hat sich stark geändert. Immer mehr sind es strategische Aufgaben, die er im Unternehmen übernehmen soll. Ganz oben auf der Agenda steht: international die richtigen Talente finden und die Mitarbeiter individuell weiterentwickeln. Administrative Aufgaben werden standardisiert und über HR-Services (HR steht für Human Resources und steht für das betriebliche Personalwesen) automatisiert. Verantwortlich hierfür sind HR Shared Service Center, die als gesonderte Einheiten wiederkehrende Prozesse bündeln. Der Personalmanager selbst wird so zum Chief Human Resource Officer (CHRO), der stärker in die Unternehmensstrategie eingebunden ist.

Welche Anforderungen an den Personalmanager gestellt werden, zeigen die jüngsten Ergebnisse der globalen IBM-CHRO-Studie „Personalführung in einer grenzenlosen Welt“. Als Kernthemen für den Personalmanager haben sich herauskristallisiert: kreative Führungskräfte entwickeln, Fähigkeiten schneller und flexibler entfalten und kollektives Wissen effizienter nutzen.

Die Suche nach kreativen Führungskräften wird grenzenlos sein, denn dem globalen Absatzmarkt folgt ein zunehmend global werdender Arbeitsmarkt. Der Bedarf an internationalen Arbeitskräften wird deutlich steigen. Vor allem wachstumsstarke Länder wie Indien und China benötigen gut ausgebildete Führungskräfte. Und dies nicht nur im eigenen Land, sondern in aller Welt: Laut Studie planen 45 Prozent der indischen Unternehmen die Aufstockung ihres Personals in Nordamerika und 44 Prozent suchen neue Mitarbeiter in Westeuropa. Ein ähnliches Bild ergibt sich für China: Hier beabsichtigen 33 Prozent der Unternehmen Arbeitsplätze in Nordamerika zu schaffen und 14 Prozent in Westeuropa.

Dabei wird sich das Recruiting, die Mitarbeitersuche, grundlegend verändern – und weit über die bereits etablierte Online-Bewerbung über das Internet hinausgehen. Unternehmen müssen sich mehr Gedanken darüber machen, wie sie sich in sozialen Netzen wie Xing oder Facebook mit potentiellen Bewerbern vernetzen – und zwar wiederum weltweit. Und auch die Mitarbeitersuche im eigenen Unternehmen gewinnt eine andere Bedeutung. Der Personalmanager muss Talente auf allen Qualifikationsebenen – vom Facharbeiter bis zum Spezialisten – in-

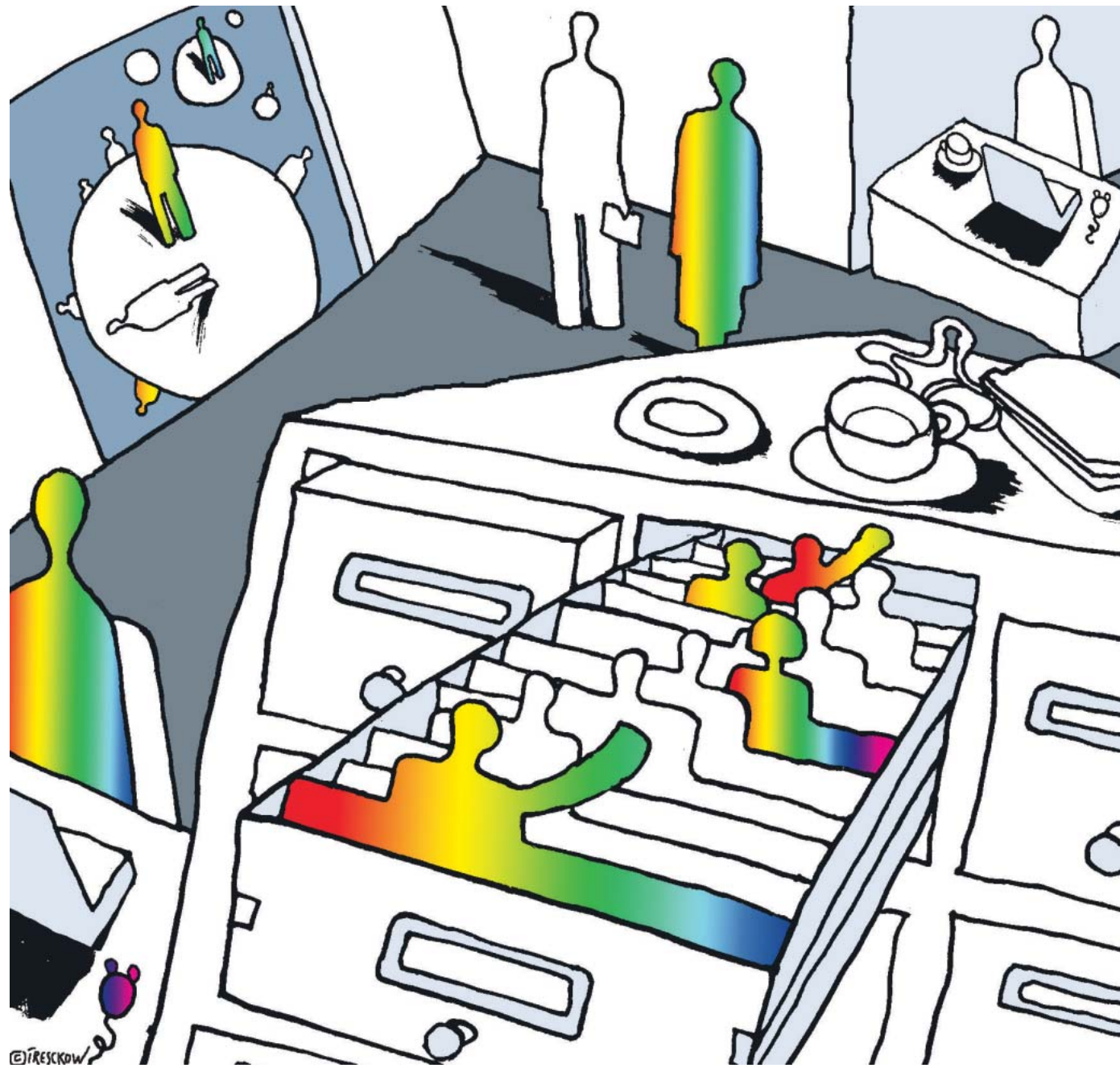


Illustration Peter von Tresckow

tern identifizieren und weiterentwickeln. Auch die Ausbildung wird verstärkt wieder in den eigenen Unternehmen stattfinden und an Bedeutung gewinnen, um den Fachkräftebedarf decken zu können.

Um die richtigen Talente zu finden, muss Human Resource in der Lage sein, das Wissen im Unternehmen effizient anzupflegen. Dies kann durch Podcasts geschehen, die sowohl Arbeitsplatz als auch Aufgabenbereich visuell darstellen, was sowohl internen als auch externen Bewerbern ein besseres Bild über die gestellten Anforderungen vermittelt. Die interne Stellenvermittlung wird deutlich intensiver auf einem zunächst regionalen, später dann auch globalen Talent-Pool basieren. Dabei sind der Zugriff und die Auswertungskompetenz von zentralen Daten ein Wettbewerbsvorteil. Mit unternehmensspezifischen Modellen, Prozessen und erweiterten Bewertungs-Tools kann der Personalmanager weltweit die Fortschritte potentieller Führungskräfte beobachten und diese dann individuell weiterentwickeln.

Das Talentmanagement ist in Europa das wichtigste Thema für Personalabteilungen. Das Thema ist den Personalmanagern strategisch extrem wichtig, aber gleichzeitig sehen sie sich am schlechtesten auf diese Aufgabe vorbereitet. Oft fehlt es an grundlegenden Dingen, um Talente auszumachen: Ein Großteil der Mitarbeiter hat keinen direkten Kontakt zur Personalorganisation. Personalabteilungen

werden überwiegend als Personalverwaltung gesehen und nur zu einem geringen Teil als eine beratende Institution für persönliche Entwicklungsfragen. Auch die Instrumente zur Identifikation von Talenten sind in der Praxis unterentwickelt. Es wird allseitig wieder stark auf Assessment Center gesetzt, ohne ausreichend kritische Reflexion der Qualität der Ergebnisse.

Lernen können Unternehmen von einer Branche, die bereits über ein ausgefeiltes Talentmanagement verfügt – der Profi-Fußball. Die Rollenteilung im unternehmerischen Talentmanagement kann sich an denen des Profi-Fußballs orientieren: So gibt es zum einen das Talent selbst, das sich weiterentwickeln will, und es gibt den Trainer, der das Talent individuell fördert und ins Team integriert. Dass der Trainer überhaupt die richtigen Spieler im Team hat, dafür sorgt der Manager. Er steht in der Verantwortung, dass die richtigen Talente identifiziert und langfristig an den Verein gebunden werden. Laut CHRO-Studie sehen auch Unternehmen die „Bindung wertvoller Talente“ als enorm wichtig an – weltweit nannten dies 60 Prozent und in Deutschland 50 Prozent der befragten Personalmanager. Und wenn es um die langfristige Bindung geht, dann ist das Gehalt längst nicht mehr das Hauptargument – Aspekte wie flexible Arbeitszeiten, mobiler Arbeitsplatz oder Telearbeit werden immer wichtiger. Auch der Einsatz

moderner Technologien ist relevant, wie etwa bei Arbeitsplätzen in der Produktion oder in der Pflege. Denn wer schwere körperliche Arbeit erledigen muss, bleibt länger im Unternehmen, wenn ihn Roboter oder andere technische Instrumente unterstützen. Als vierter Punkt spielen wie im Fußball die Regeln – also was Neudeutsch als Governance bezeichnet wird – einen wichtigen Part. Sie liefern die Rahmenbedingungen, um das Talentmanagement im Unternehmen nachhaltig und verlässlich aufzusetzen.

Die Transformation des Talentmanagements hat ein klares Ziel: Kreative Führungskräfte sind gesucht, die sich in unterschiedliche Teams integrieren können. Der Personalmanager ist in der Pflicht, ideale Bedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Dabei bindet nicht nur die materielle Sicherheit ans Unternehmen, sondern auch emotionale Geborgenheit und Zugehörigkeit sowie Wertschätzung. Der Zukunftsforscher Horst Opaschowski spricht von einer nachwachsenden „Generation V“: Die nach 1990 geborenen jungen Menschen suchen Vertrauen und Sicherheit auch in der Arbeitswelt. Unternehmen, die diese Angebote machen können, werden mit Loyalität ihrer Mitarbeiter auch in Krisenzeiten belohnt werden.

Wolfgang Appel ist Professor für Personal- und Servicemanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Saarbrücken, Alexander Broj ist Partner und Leiter des Bereiches HR Management Consulting bei der Unternehmensberatung der IBM Deutschland.

Altkunden ärgern sich über attraktive Einstiegsangebote

Neukundenwerbung darf Bestandskunden nicht verprellen / Von Martin Fassnacht und Jochen Mahadevan

Es ist allgemein bekannt, dass die Bindung eines bestehenden Kunden um ein Vielfaches günstiger ist als die Gewinn eines neuen Kunden. Dennoch ist es, gerade im Dienstleistungssektor, an der Tagesordnung, dass Neukunden gegenüber Bestandskunden preislich bevorzugt werden. Mit zahlreichen Lockangeboten speziell für Neukunden versuchen Banken, Telekommunikations- und Medienunternehmen neue Kunden zu gewinnen.

So gab es kürzlich beispielsweise ein Angebot des Medienunternehmens Sky Deutschland, bei dem die Buchung der Produkte „Sky Welt“ einschließlich der drei Pakete „Sport“, „Fußball-Bundesliga“ und „Film“ für Neukunden 41,90 Euro im Monat kostet, während Bestandskunden 54,90 Euro im Monat für das gleiche Paket zahlen. Der reduzierte Monatspreis für Neukunden galt bis zum Jahresende. Ein potentieller Neukunde konnte also mehrere Monate einen geringeren Monatspreis bezahlen als ein Stammkunde des Unternehmens. Darüber hinaus gab es einen weiteren Bonus für Neukunden: Die zum jeweils gewählten Paket passenden HD-Sender wurden bis Ende Dezember kostenlos freigeschaltet. Damit konnten Neukunden gegenüber Bestandskunden noch einmal 20 Euro sparen. Insgesamt ergab sich somit für einen Neukunden gegenüber einem Bestandskunden je nach Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eine Ersparnis von bis zu 85 Euro.

Es verwundert nicht, dass Bestandskunden dieses Vorgehen alles andere als fair empfinden. So kommentiert beispielsweise ein langjähriger Bestandskunde der Deutschen Telekom in einem Internetforum die günstigeren Angebote des Unternehmens für Neukunden folgendermaßen: „Das System ist klar nicht fair. Leute, die lange bei der Telekom waren, müssen mehr zahlen!“ Die regelmäßig höheren Zinssätze für Neukunden interpretiert ein Bestandskunde eines Finanzinstituts wie folgt: „Die Neukundenangebote der Onlinebroker gefallen mir nicht so sehr, denn ich als Altkunde erhalte diese Leistungen nicht. Ist irgendwie unfair.“

Es stellt sich daher die Frage, warum Unternehmen regelmäßig günstigere Preise für Neukunden anbieten und die Bindung bestehender Kunden missachten. Aus ökonomischer Sicht ermöglicht die Anwendung differenzierter Preise eine höhere Abschöpfung der Konsumentenrente, da Konsumenten in der Regel über unterschiedliche Zahlungsbereitschaften für ein Produkt oder eine Dienstleistung verfügen. Dieses Vorgehen vernachlässigt jedoch die Sichtweise der Bestandskunden. Diese empfinden es in der Regel als unfair, dass sie für die gleiche Leistung einen höheren Preis bezahlen müssen als Neukunden. Daraus können sich Verhaltensreaktionen von Bestandskunden ergeben, die nachteilig für das jeweilige Unternehmen sind und somit die positiven Effekte, welche durch die Gewinnung von

Neukunden entstanden sind, zunichte machen können.

Im Rahmen einer experimentellen Untersuchung in der deutschen Telekommunikationsbranche konnte dies bestätigt werden. Die Studie wurde am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel an der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführt und beschäftigt sich mit der Frage, wie Bestandskunden die preisliche Bevorzugung von Neukunden wahrnehmen und welche Reaktionen sie ergreifen, wenn sie sich unfair vom Unternehmen behandelt fühlen. Befragt wurden Kunden von Telekommunikationsdienstleistern.

Die Ergebnisse der experimentellen Untersuchung zeigen, dass 68 Prozent der befragten Bestandskunden es als unfair oder sehr unfair empfanden, dass sie für das gleiche Produkt (in diesem Fall eine DSL-Doppelflatrate) einen höheren Preis bezahlen mussten als Neukunden. Für Unternehmen noch interessanter dürften die Reaktionen der Bestandskunden auf die unterschiedlichen Preise für Neukunden und Bestandskunden sein. Die befragten Bestandskunden gaben an, in einem solchen Fall ihren Vertrag mit dem Unternehmen zu kündigen (49 Prozent), zu einem direkten Konkurrenten des Unternehmens zu wechseln (56) und schlecht in ihrem sozialen Umfeld über das Unternehmen zu sprechen (41 Prozent). 44 Prozent der befragten Bestandskunden versuchten gar, dem Unternehmen in irgendeiner

Form zu schaden, selbst wenn ihnen dadurch zusätzliche finanzielle Kosten entstehen.

Unternehmen sollten daher darauf bedacht sein, sich nicht nur um die Akquise von Neukunden zu bemühen, sondern auch die Bindung ihrer Bestandskunden in den Vordergrund ihres Handelns zu stellen. Die Studie identifiziert verschiedene Möglichkeiten, wie dies geschehen kann. So wurde beispielsweise deutlich, dass Bestandskunden die preisliche Bevorzugung von Neukunden als weniger unfair wahrnehmen, wenn ihnen eine kostenlose Hotline bei technischen Problemen und ein umfassender Kundenservice zur Verfügung gestellt werden.

Auch die bisherigen Erfahrungen mit dem Unternehmen spielen eine Rolle: Waren diese in der Vergangenheit stets positiv, so empfinden Bestandskunden es als weitaus weniger unfair, einen höheren Preis zu bezahlen als Neukunden. Unternehmen aller genannten Branchen sollten sich daher intensiv mit diesem wichtigen Thema auseinandersetzen, damit sich die Neukundenakquisition im Endeffekt nicht als Bestandskundenvertreiber herausstellt.

Martin Fassnacht ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel (Otto Beisheim-Stiftungslehrstuhl) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Valendar bei Koblenz. Jochen Mahadevan ist Senior Consultant bei der Arvato AG, Tochtergesellschaft der Bertelsmann AG. Davor arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Fassnacht.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Wahnsinn am Abgrund

Der amerikanische Untersuchungsbericht zur Finanzkrise

Die deutsche Version des offiziellen Untersuchungsberichts zu den Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Vereinigten Staaten ist mit 245 Seiten bei weitem nicht so voluminös wie das Original, das auf einer Befragung von über 700 Zeitzeugen beruht und von einer zehnköpfigen „Financial Crisis Inquiry Commission“ (FCIC) geschrieben und auch im Internet veröffentlicht worden ist. Durch den Verzicht auf Fußnoten in der deutschen Übersetzung mit dem Titel „Der FCIC Report“ wird zwar viel Platz gespart, doch erschwert dies die Suche nach den Quellen des Buches.

Kompakter als das Original ist der FCIC Report aber vor allem deshalb, weil sich die Übersetzung auf 8 von 22 Kapiteln beschränkt. Gleichwohl enthält auch der gekürzte Bericht in Hülle und Fülle erhellende Zitate aus den zahlreichen Anhörungen. Anders als sein Untertitel vermuten lässt, blickt der FCIC-Report allerdings weniger auf die weltweite als auf die amerikanische Finanzkrise. Er zeigt das Versagen von Politikern, Märkten und Finanzinstituten. In aller Offenheit werden Ross und Reiter genannt, aber nicht alle finden sich im deutschen Register wieder.

Wie kontrovers die Ursachen der Finanzkrise von den Ausschussmitgliedern beurteilt werden, geht schon daraus hervor, dass im FCIC-Report gleich zwei Minderheitsvoten zu finden sind. Die vier Experten, die von den Republikanern im Kongress bestimmt worden sind, widersprechen nicht nur dem Mehrheitsbericht, sondern auch sich selbst. Weitgehend einig sind sie sich nur in der Ablehnung der zentralen These der sechs von den Demokraten ausgewählten Ausschussmitglieder. Sie besagt, dass die Krise hätte vermieden werden können, wenn das amerikanische Finanzsystem strenger reguliert worden wäre und die Aufsichtsbehörden konsequenter gehandelt hätten.

Während es in einem Minderheitsvotum nun aber heißt, diese These ignoriere die globalen Ungleichgewichte und die mit ihnen verbundenen internationalen Kapitalströme als eine entscheidende Ursache der Finanzkrise, wird im anderen die verfehlte Wohnungspolitik der Regierung zur Zielscheibe der Kritik. Der Mehrheitsbericht spricht lediglich von einem Teilver sagen. Unbestritten dürfte jedoch wiederum sein, dass der amerikanische Traum vom Eigenheim millionenfach im Wahnsinn des Hypothekenmarktes endete.

Jedenfalls bezeichnete einer der im Buch zitierten Pioniere des Subprime-Hypothekenmarktes den Zusammen-

bruch jeglicher Vorsichtsmaßnahmen auf diesem Markt als Wahnsinn. Mit diesem Wort ist das fünfte Kapitel überschrieben. Seine Autoren erlebten auf dem Weg dorthin wahre Offenbarungen. Jedenfalls waren sie über das, was sie sahen, hörten und lasen, so schockiert, dass sie bereits im ersten Kapitel feststellten, dass riskante Hypothekenkredite „völlig ungehindert“ wachsen konnten. Die Fed habe es versäumt, hier für seriö-



FCIC Kommission: Der FCIC Report.

Finanzbuch Verlag, München 2011, 245 Seiten, 19,99 Euro

se Vergabestandards zu sorgen und gegen ruinöse Praktiken vorzugehen.

Dies sei allerdings nicht der einzige Grund gewesen, warum die Hypothekenmaschine und die Maschine für Kreditverbriefungen lange Zeit wie geschmiert liefen. Neben der Finanzierung durch Schattenbanken habe auch das Kreditangebot der Geschäftsbanken an die Hypothekenverleiher eine große Rolle gespielt. Hätte er von den Kreditlinien gewusst, so zitiert der FCIC-Report den früheren Chef der Citigroup, hätte er sie nicht genehmigt. Außerdem verließen sich viele Finanzinstitute auf die Ratingagenturen, die aber – so der Untersuchungsausschuss – „abgrundtief versagen“. Den rasanten Anstieg der Risiken schreibt der Bericht also ganz zu Recht vielen Schuldigen zu. Die letzten drei Kapitel zeigen dann auf, wie dramatisch sich die Entladung der Risiken auf die Volkswirtschaft im Allgemeinen und auf die Zwangsvollstreckungen im Besonderen auswirkte.

Schaut man am Ende wieder auf die Ursachen der Krise zurück und zugleich über sie hinaus, erscheint es fraglich, ob die eingeleiteten Reformen ausreichen. Es muss mehr getan werden, um die Schattenbanken zu zügeln, die Hypothekenriesen Fannie Mae und Freddie Mac neu zu ordnen sowie die Komplexität der Aufsicht zu reduzieren. Außerdem sollte man fragen, ob der Drang zu einer expansiven Geldpolitik in den Vereinigten Staaten vielleicht auch an einer unzureichenden sozialen Sicherung liegt. HERMANN REMSPERGER

Der Verfasser ist Vorsitzender des Stiftungsrats der Stiftung Geld und Währung.

Der Balkan beginnt in Wien

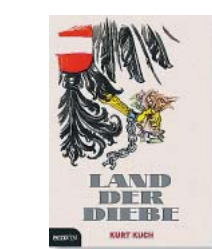
Ein Buch über die Korruptionspraxis in Österreich

Ist Österreich ein Mekka für Korruption? Mögliche Schmiergeldzahlungen rund um Beschaffungsvorgänge, Milliardenverluste in der Skandalbank Hypo Group Alpe Adria (HGAA) und verdoppelte Kosten für einen neuen Terminal des Flughafens Wien sind Fälle aus der jüngeren Vergangenheit, die das nahe-

Österreich hat ein legeres Verhältnis zu vielem. Dazu gehören die undurchsichtige Parteienfinanzierung und der saloppe Umgang mit Lobbyisten: Die Parteienfinanzierung über Spenden ist im Großteil der EU-Staaten strenger geregelt als in Österreich. Ebenso undurchsichtig ist die Einkommens- und Vermögenslage von Politikern. In seinem Buch „Land der Diebe“ beurteilt der Wiener Publizist Kurt Kuch den österreichischen Umgang mit Korruption als verheerend. Der Autor beleuchtet zahlreiche Verdachtsfälle von Korruption und berichtet über neue Hinweise auf unsaubere Methoden in der Politik.

Zudem geht der Journalist mit der Justiz hart ins Gericht. Justiz und Gesetzgebung würden „bei der Bekämpfung legalisierter und illegaler Korruption“ versagen. Mokant äußert sich Kuch über die mangelhafte Rücktrittskultur österreichischer Politiker vor allem im Vergleich zu seinem wichtigsten Wirtschaftspartner Deutschland: „In Deutschland treten Politiker zurück,

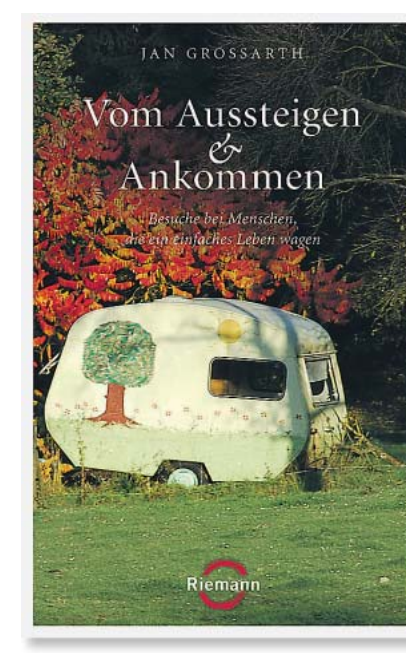
weil sie dienstrechtlich erworbene Flugmeilen privat genutzt oder weil sie bei der Doktorarbeit abgeschrieben haben. In Österreich fahren Politiker auch privat Autos, die ihnen gar nicht gehören.“ Angesichts der Tatsache, dass es in Österreich möglich sei, als Finanzminister zu verpassen, seine Steuern zu zahlen, erscheinen derartige Autogeschichten fast schon als vernachlässigbare Bagatelle.



Kurt Kuch: Land der Diebe

Ecwin Verlag, Salzburg 2011, 272 Seiten, 22,90 Euro.

Das Buch bietet nicht nur eine umfangreiche Analyse der Fehlentwicklung des politischen Systems in Österreich, sondern dokumentiert auch neue unveröffentlichte Verdachtsfälle. Wer wissen will, warum die Beobachtung des Staatsmannes Metternich, wonach der Balkan in Wien beginnt, 200 Jahre nach dessen Wirken noch immer stimmt, sollte dieses Buch lesen. MICHAELA SEISER



In der Zeit, in der eine Industrienation den Ausstieg aus der Kernenergie beschließt, scheint auch der Ausstieg des Einzelnen aus der oft überfordernden Berufswelt wieder attraktiv zu werden. In den Städten kaum bemerkt, bilden sich in der Peripherie alternative Lebensgemeinschaften. Dort lässt sich von den Ideen der neuen Aussteiger lernen.

Einen Sommer lang hat Jan Grossarth, Redakteur der F.A.Z., Aussteiger besucht und ihren Alltag geteilt. Bewundernd und verwundert beschreibt er seine Reise von Vorpommern bis Norditalien, in ein streng geregeltes Ökodorf, zu einem freien Waldmensch, zu Jesuiten und einem Informatiker, der sich von Abfällen ernährt. Jenseits der bürgerlichen Welt scheint manches sonderbar – nicht zuletzt die bürgerliche Welt selbst. F.A.Z.

Jan Grossarth: Vom Aussteigen und Ankommen. Riemann, München 2011, 320 Seiten, 18,95 Euro.