

Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung

Unsere Studie zum aktuellen Umsetzungsstand des Strategic Workforce Planning zeigt Ihnen auf, wie die Verzahnung von Personalmanagement und Unternehmensstrategie hilft, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen



Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung

*Unsere Studie zum aktuellen
Umsetzungsstand des
Strategic Workforce
Planning zeigt Ihnen auf,
wie die Verzahnung von
Personalmanagement und
Unternehmensstrategie hilft,
die Herausforderungen der
Zukunft zu meistern.*

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen



pwc

Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Charles Donkor, Till Lohmann und Dr. Ursula Knorr

Unter Mitarbeit von Dr. Silke Hellwig, Dr. Stefan Keck und Dr. Silvan Winkler

Mai 2012, 44 Seiten, 24 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

kürzere und volatilere Konjunkturzyklen, der demografische Wandel und der Kampf um Talente prägen unsere heutige Arbeitswelt. Qualifizierte Arbeitskräfte werden zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil, denn mit ihnen können Produktivitäts- und Kapazitätsrisiken aufgrund von alternden Belegschaften minimiert werden. Vorausschauende Unternehmen investieren daher gezielt in ihre Personalplanung. Diese nimmt zunehmend auch längerfristige und strategische Aspekte auf – man spricht von Strategic Workforce Planning (SWP).

SWP dient den Unternehmen als Führungsinstrument bei der Bewältigung des Fachkräftemangels. Mit SWP beantworten Unternehmen die Frage, welche Talente mit welchen Fähigkeiten sie wann und wo benötigen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Dies setzt eine weitsichtige Planung voraus, die diverse Entwicklungsszenarien aufgreift und zielgerichtete Maßnahmen definiert.

Die vorliegende Studie wurde von PwC in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen erstellt. Mittels einer schriftlichen Befragung haben wir erhoben, wie gut SWP heute in den Unternehmen verankert ist und wie stark es zum Unternehmenserfolg beiträgt. Ergänzend dazu führten wir persönliche Interviews mit verschiedenen HR-Leitern, in denen wir vertiefend auf die Herausforderungen und Erfahrungen der Praxis eingegangen sind.

In der vorliegenden Publikation zeigen wir auf, wie die Unternehmen SWP funktional in ihre Strukturen integrieren, welche Inhalte sie damit abdecken und mit welchen Methoden sie SWP umsetzen. Zudem geben wir Ihnen konkrete Empfehlungen dazu, wie Sie SWP in Ihrem Unternehmen am besten etablieren und sein Potenzial vollständig nutzen können. Vorab nur so viel: Unternehmen, die SWP umfassend einsetzen, konnten nach eigenen Angaben ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum Branchendurchschnitt klar verbessern.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Charles Donkor
PwC

Till Lohmann
PwC

Dr. Ursula Knorr
Universität St. Gallen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis	7
A Management Summary	8
B Argumente für SWP	10
1 Definition SWP	10
2 Talentengpass als Treiber von SWP	13
C Nutzungsumfang von SWP und technische Umsetzung	16
1 Verbreitung und Einsatz von SWP	16
2 Planungshorizont und Überarbeitungsintervalle	17
3 Umfang und Inhalt	19
4 Daten und Kennzahlen	22
5 Software und Tools	24
D Organisatorische Integration	25
1 SWP als starkes Führungsinstrument	25
2 Perspektivenwechsel im HR-Bereich	26
E Mit SWP gezielter planen	28
F Fallstudie: Einführung von SWP bei der Allianz Gruppe	32
G Handlungsempfehlungen	34
H Prozessbegleitung bei der Einführung von SWP	37
I Studiendesign: Methodisches Vorgehen	40
Ihre Ansprechpartner	42

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Operative und strategische Personalplanung	11
Abb. 2	Modell Strategic Workforce Planning	12
Abb. 3	Treiber für das Einführen von SWP	13
Abb. 4	Talentengpass nach Karrierestufen	14
Abb. 5	Zuversicht zur Verfügbarkeit von Talenten	15
Abb. 6	Wichtigkeit von SWP in der Zukunft	15
Abb. 7	Einführung und Einsatz von SWP	16
Abb. 8	Schwierigkeiten bei der Einführung von SWP	17
Abb. 9	Zeitraumen für SWP	18
Abb. 10	Überarbeitungsintervall von SWP	18
Abb. 11	Inhalte von SWP	19
Abb. 12	Reifegradpyramide zu SWP	20
Abb. 13	In SWP abgebildete Modellannahmen	21
Abb. 14	Statistische Methoden für SWP	22
Abb. 15	Anwendung von IT-Systemen	24
Abb. 16	Integration von SWP in den Unternehmensstrategieprozess	25
Abb. 17	Auswirkungen von SWP auf strategische Geschäftsentscheidungen	26
Abb. 18	Nutzen von SWP bei der Prognose der Auswirkungen des Talentengpasses	28
Abb. 19	Potenzial von SWP zur Schliessung von Talentlücken	29
Abb. 20	Produktivität, Profitabilität und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich möglicher Marktveränderungen	31
Abb. 21	Weitreichende PwC-Dienstleistungen rund um SWP	38
Abb. 22	Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen	40
Abb. 23	Internationalität der befragten Unternehmen	40
Abb. 24	Umsatz der befragten Unternehmen	41

A Management Summary

In den westlichen Industriegesellschaften und besonders in der DACH-Region, also den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz, wird in Zukunft die Zahl der jungen Menschen ab-, die Zahl der älteren Menschen hingegen zunehmen. Diese Veränderung vollzieht sich entsprechend auch in der Arbeitswelt. Beide Trends verstärken sich gegenseitig, verschieben langfristig die Altersverteilung innerhalb der Belegschaften in Richtung „Generation 50 plus“ und erzeugen somit erhebliche Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken. Zugleich verschärft sich trotz der volatilen Wirtschaftslage der weltweite Kampf um dringend benötigte Fach- und Führungskräfte.

In der vorliegenden Studie beschäftigen wir uns mit der Frage, wie sich die Unternehmen heute in ihrer strategischen Planung auf diese Herausforderungen vorbereiten, wie sie diese in der Praxis umsetzen und wie stark dieses Vorgehen zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wir orientieren uns dabei inhaltlich an dem methodischen Konzept des Strategic Workforce Planning (SWP) – der strategischen Personalplanung.

Strategische Personalplanung (SWP) ist ein Führungsinstrument, das die Unternehmensstrategie mit dem Personalmanagement verbindet, um drohenden Talentengpässen zu begegnen.

SWP ist ein Führungsinstrument, das sicherstellt, dass die Unternehmensstrategie durch ein zielgerichtetes Personalmanagement umgesetzt wird. SWP darf jedoch nicht mit operativer Personalplanung verwechselt werden. Es geht nicht darum, genaue Zahlen zum Personalbestand zu generieren oder kurzfristige Personalanpassungen vorzunehmen. Vielmehr baut SWP auf einer Diskussion der Unternehmensleitung mit dem HR-Bereich über die künftige Unternehmensstrategie und deren Auswirkungen auf die Personalplanung auf. Für ein erfolgreiches SWP ist daher eine regelmäßige Synchronisation mit allen übergreifenden Strategie- und Unternehmensführungsprozessen notwendig. Daraus werden anschließend die Personalplanung, die Prognose zum Personalbedarf und Personalangebot sowie eine HR-Strategie zur Umsetzung der Unternehmensstrategie abgeleitet. SWP hilft den Unternehmen, kritische Rollen und Fähigkeiten zu identifizieren und genau zu bestimmen, in welchen Geschäftsbereichen oder an welchen geografischen Standorten besondere Herausforderungen zu erwarten sind.

Die für diese Studie befragten Unternehmen bestätigen die Wichtigkeit von SWP: Zwei Drittel von ihnen sehen SWP als eines der drei Kernthemen für ihr Unternehmen. 80% führen SWP bereits mindestens in einem jährlichen Turnus durch und drei Viertel definieren ihr SWP mit einem Zeithorizont von mindestens drei Jahren.

Die große Bedeutung von SWP wird von den Unternehmen zwar erkannt, sein volles Potenzial jedoch selten umgesetzt.

Das Potenzial von SWP wird heute allerdings erst von wenigen Unternehmen vollständig ausgeschöpft. Vorhandene Möglichkeiten wie etwa Analysen, welche die Personaldaten mit dem Unternehmenserfolg zu Wirkungsgefügen verbinden, sowie die Abbildung verschiedener Entwicklungsszenarien mit vordefinierten Antwortstrategien werden erst von rund 25% der befragten Unternehmen genutzt. Die meisten beschränken sich bislang auf einfache Gap-Analysen und die lineare Extrapolation vorhandener Personaldaten. Bei der technischen Umsetzung stützen sich 70% der befragten Unternehmen auf Programme wie Microsoft Excel. Rund 30% integrieren ihre SWP-Analysen in bestehende ERP-Systeme (wie z. B. SAP, Oracle).

Die Unternehmen, die SWP bereits nutzen, können damit den Herausforderungen des Talentengpasses offenkundig wirksam begegnen. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, mithilfe von SWP erwartete Talentlücken in den nächsten fünf Jahren mindestens in einem Ausmaß von 50% schließen zu können. Zudem schätzt sich die überwiegende Mehrzahl dieser Unternehmen als produktiver, profitabler und agiler im Umgang mit Marktveränderungen ein als der Branchendurchschnitt.

Die Unternehmen, die SWP nutzen, schätzen sich als profitabler, produktiver und anpassungsfähiger ein als der Branchendurchschnitt.

Auch wenn in vielen Unternehmen noch nicht alle notwendigen Analyseinstrumente, Daten und Kennzahlen in der gewünschten Qualität vorhanden sind, stellt dies keinen Grund für einen generellen Verzicht auf SWP dar, denn SWP ist ein iterativer Prozess: Eingangs kann bei Bedarf zunächst mit Annahmen und externen Referenzwerten gearbeitet werden. In den Folgeschritten und mit zunehmendem Reifegrad werden dann gezielt eigene Datenquellen aufgebaut und wird die Komplexität der statistischen Methoden und der Abbildung von Entwicklungsszenarien gesteigert. Entscheidend für den Erfolg von SWP ist es insbesondere, von Anfang an die strategischen Unternehmensziele und deren Einfluss auf die Personalplanung zu berücksichtigen.

Es empfiehlt sich, SWP möglichst zügig einzuführen und dann den Reifegrad sowie den Umfang der Analysen schrittweise zu erweitern.

Die strategische Ausrichtung der Personalplanung bedingt auch einen Perspektivenwechsel in der HR-Abteilung: Sie muss sich vermehrt an übergreifenden Strategiediskussionen beteiligen und hierbei faktenbasierte Analysen einbringen. Die HR-Abteilung agiert dann im Sinne eines strategisch planenden Businesspartners für alle Geschäftsbereiche im Unternehmen. Für diese wertschöpfenden Aktivitäten ist häufig der Auf- und Ausbau neuer personeller und organisatorischer Rahmenbedingungen notwendig, damit der strategische Anspruch auch erfolgreich eingelöst werden kann.

Es empfiehlt sich, SWP in Form eines Pilotprojekts in einem Unternehmensbereich zu starten, der besonders von einem Talentengpass bedroht ist. Dabei kann konkret aufgezeigt werden, welche Auswirkungen ein Fortführen der bisherigen Strategie im schlimmsten Fall hätte und welche Alternativen sich auf Basis faktenbasierter Analysen und Szenarien anbieten. Die positiven Erfahrungen aus diesem Pilotprojekt können anschließend für einen unternehmensweiten Rollout von SWP genutzt werden.

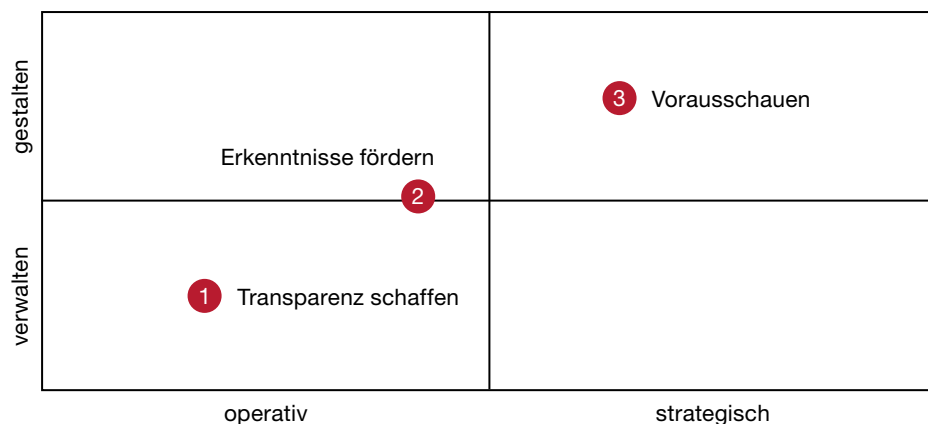
B Argumente für SWP

SWP ist ein Führungsinstrument, das die Unternehmensstrategie optimal mit dem Personalmanagement verbindet.

1 Definition SWP

Mithilfe von SWP lässt sich einer Vielzahl von Herausforderungen im Kontext der Ausrichtung der HR-Strategie und der HR-Organisation begegnen. So müssen sich derzeit viele Unternehmen ebenso auf konjunkturell bedingte Rentabilitätseinbrüche vorbereiten wie auf das demografische Risiko oder die Wahl der richtigen HR-Strategie und deren Überführung in die operative Personalarbeit. Grundsätzlich zielt SWP darauf, Transparenz innerhalb der Mitarbeiterstruktur zu schaffen. Dadurch wird die HR-Organisation wie auch die Geschäftsführung bei der Wahl der richtigen Handlungsoptionen unterstützt und kann folglich das effektivste Zukunftsszenario umsetzen.

Die Handlungsoptionen sind hierbei im kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Kontext zu bewerten (z. B. kurzfristige Kosteneinsparung durch Belegschaftsabbau gegenüber langfristiger Überalterung der Belegschaft). Strategische Personalplanung ist somit ein Führungsinstrument, das die Unternehmensstrategie mit dem Personalmanagement verbindet. Das Attribut „strategisch“ hebt SWP bereits auf der begrifflichen Ebene klar von der operativen Personalplanung ab (siehe Abb. 1). SWP ist zukunftsgerichtet, nimmt Bezug auf die Unternehmensstrategie und schafft Grundlagen für die Entwicklung von Personalmaßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die operative Personalplanung stärker auf eine kurzfristige und konkrete Planungsperspektive mit direkt anschließender Umsetzung der gewählten Maßnahmen.

Abb. 1 Operative und strategische Personalplanung**1 Transparenz schaffen**

- Hauptaktivität: Datenbestand aufarbeiten
- Ergebnis: Zugriff auf konsolidierten und akkuraten HR-Datenbestand
- IT-Bedarf: Excel, HR BI

2 Erkenntnisse fördern

- Hauptaktivität: Analyse der HR-Daten; Entwicklung von Kennzahlen
- Ergebnis: HR-Kennzahlen, Taxonomie, Bewertungen
- IT-Bedarf: Excel, HR BI, Reporting Tool

3 Vorausschauen

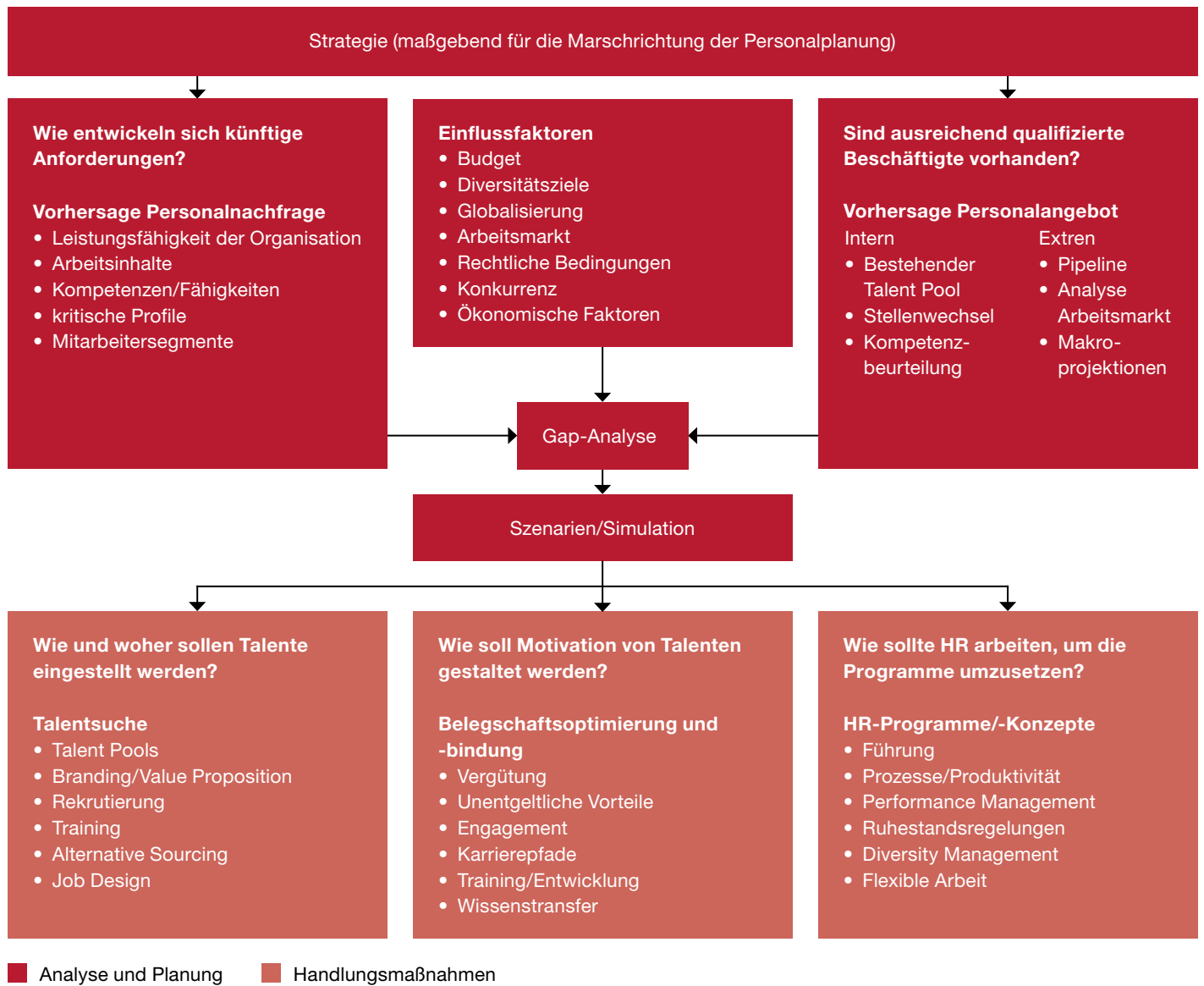
- Hauptaktivität: HR-Initiativen (Maßnahmen) entwickeln, Strategie formulieren, Trends analysieren
- Ergebnis: Konsistente Planung; HR-Strategie
- IT-Bedarf: Anspruchsvolles Modellierungstool

Die Grundlage strategischer Personalplanung und der darauf aufbauenden Personalmaßnahmen ist eine umfassende Gap-Analyse (siehe Abb. 2). Sie vergleicht mittel- und langfristig die künftigen Personalanforderungen, die sich aus den verschiedenen Varianten der Geschäftsstrategie ergeben, mit dem internen und externen Personalangebot. Auf Basis dieser Analyse werden anschließend unterschiedliche Zukunftsszenarien simuliert und bewertet. Im Rahmen eines integrierten Personalplanungsansatzes hat das Unternehmen dann drei Handlungskonzepte zur Verfügung, anhand derer geeignete Maßnahmen abgeleitet werden können und eine zukunftsorientierte Planung erfolgen kann.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, die benötigten Talente für das Unternehmen extern zu rekrutieren, so etwa über Talentpools, durch gezielte Weiterbildungen oder durch eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Zudem bietet auch die bestehende Belegschaft noch Optimierung- und Bindungspotenzial, zum Beispiel durch eine attraktive Gestaltung von Vergütungs- oder Karriereprogrammen, die Gewährung nicht finanzieller Vorteile oder das Angebot ehrenamtlichen Engagements. Beide Handlungsansätze erfordern individuell abgestimmte HR-Programme, die die Rahmenbedingungen für positive Führungsbeziehungen, flexible Arbeitszeiten, ein wirkliches Diversitätsmanagement oder ein funktionierendes Performance-Management schaffen.

Mit SWP stellt ein Unternehmen sicher, dass es seine Mitarbeiter zur Umsetzung seiner Unternehmensstrategie richtig einsetzt.

Abb. 2 Modell Strategic Workforce Planning



Mit SWP stellt ein Unternehmen sicher, dass es seine Mitarbeiter zur Umsetzung seiner Unternehmensstrategie richtig einsetzt, das heißt:

- in der richtigen Anzahl
- mit den richtigen Fähigkeiten
- an der richtigen Stelle (funktional, geografisch)
- zum richtigen Zeitpunkt
- zu den richtigen Kosten.

2 Talentengpass als Treiber von SWP

Weshalb wird SWP in Zukunft zunehmend wichtiger? In den westlichen Industriegesellschaften wird künftig die Zahl junger Menschen ab-, die Zahl älterer Menschen hingegen zunehmen. Dasselbe findet analog auch innerhalb der Unternehmen statt. Beide Trends verstärken sich gegenseitig, verschieben langfristig die Altersverteilung innerhalb der Belegschaften in Richtung „Generation 50 plus“ und erzeugen so erhebliche Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken. Zugleich entstehen unter anderem in den BRIC-Staaten (BRIC – Brasilien, Russland, Indien, China) nicht nur neue Absatzmärkte, sondern es entbrennt auch weltweit ein Wettkampf um wertvolle Talente. Auf diese Herausforderungen müssen sich die hiesigen Unternehmen einstellen, indem sie jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Anpassung ihrer Strategie stellen. Im Rahmen eines systematischen Demografiemanagements bildet SWP die Planungsgrundlage für gezielte Maßnahmen zur Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiter, zur Personalgewinnung, zum Wissensmanagement sowie zur altersgerechten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung.¹

Diese Trends bestätigen sich vor dem Hintergrund der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlich volatilen Lage auch in der vorliegenden Studie. Die befragten Unternehmen nennen als wichtigste Treiber für die Einführung von SWP den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Wandel am Arbeitsmarkt, eine Veränderung der Unternehmensstrategie sowie den Bedarf an neuen Kompetenzprofilen (siehe Abb. 3). Der zunehmende Kampf um die Gewinnung, Entwicklung und langfristige Bindung benötigter Talente hat bei den befragten Unternehmen konkreten Bedarf an einer langfristigen Personalplanung ausgelöst.

Abb. 3 Treiber für das Einführen von SWP

Welches sind die wichtigsten Treiber für Strategic Workforce Planning?



Mehrfachnennungen waren möglich

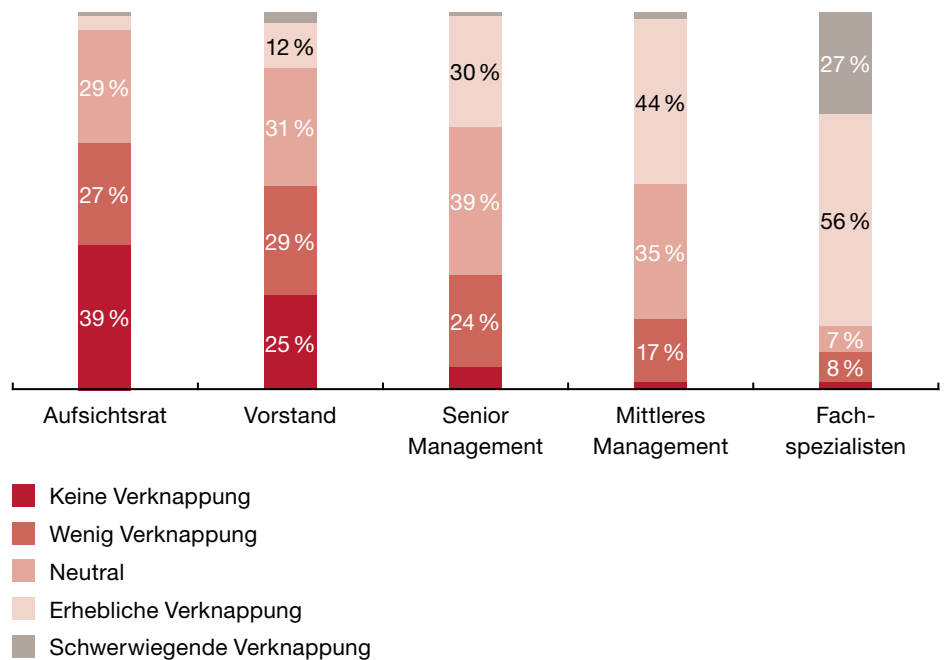
¹ Vgl. für eine ausführliche Darstellung die Studie „Demografiemanagement“ von PwC, 2011.

Der Talentengpass zeigt sich sowohl bei den Fachspezialisten als auch in den Bereichen IT, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb.

Bei 83 % der befragten Unternehmen ist dieser Talentengpass bereits akut und damit für die weitere Unternehmensentwicklung auch sehr riskant. Dies betrifft Fachspezialisten aus Technik und IT, Forschung und Entwicklung sowie aus dem Vertrieb. Diese Gruppe der Fachspezialisten bildet das Rückgrat vieler Belegschaften und ist in ihren betrieblichen Kernfunktionen ständig auf hoch qualifizierten Nachwuchs angewiesen. Für die zahlenmäßig im Unternehmen deutlich weniger vertretenen Positionen des mittleren (46 %) und gehobenen Managements (30 %) wird der Engpass dementsprechend als weniger gravierend eingeschätzt (siehe Abb. 4).²

Abb. 4 Talentengpass nach Karrierestufen

Auf welchen Stufen beobachten Sie die am schwersten wiegende Verknappung von Talenten?



Zwei Drittel der Unternehmen betrachten SWP als einen zukunftsentscheidenden Faktor.

Rund 65 % der befragten Unternehmen glauben, dass sie innerhalb eines Jahres über ausreichend Talente verfügen werden, um ihre Unternehmensstrategie umsetzen zu können (siehe Abb. 5). Bei einer Verlängerung des Planungszeitraums auf drei bis fünf Jahre nimmt diese Zuversicht allerdings deutlich ab und liegt nur noch bei 45%. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen geht somit davon aus, ihren quantitativen und qualitativen Personalbedarf in drei bis fünf Jahren problemlos decken zu können. Dafür gibt es mehrere mögliche Erklärungen: Zum einen fällt es unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen Bedingungen schwer, überhaupt längerfristig zu planen. Zum anderen werden künftig die Auswirkungen des demografischen Wandels immer stärker zu spüren sein. Mit der bevorstehenden Verrentung der Babyboomer und dem zahlenmäßig geringeren Nachwuchs aus den zunehmend geburtenschwachen Jahrgängen wird sich das Angebot auf dem Arbeitsmarkt gerade im Bereich der qualifizierten Fach- und Führungskräfte weiter verknappen. Hinzu kommt, dass die jüngere Generation der sogenannten Millennials andere Anforderungen an ihre Tätigkeiten und Arbeitgeber stellt

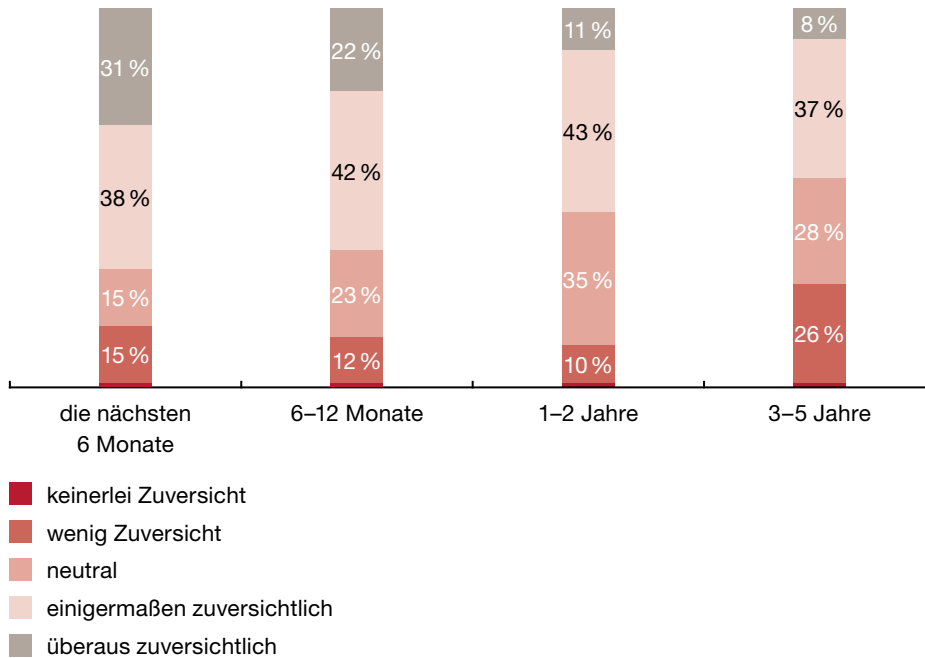
² Vgl. hierzu auch unsere Studien „15th Annual Global CEO Survey 2012“ und „Demografiemanagement“, 2011.

als die Generationen vor ihnen.³ Die Unternehmen müssen deshalb von höherer Fluktuation und veränderten Arbeitsbedingungen (z. B. neue Führungs- und Performance-Systeme, höherer Aufwand für Mitarbeiterqualifizierung und -bindung) ausgehen, was jedoch eine längerfristige Planung deutlich erschwert.

Abb. 5 Zuversicht zur Verfügbarkeit von Talenten

Die Zuversicht bei der Bewältigung des Talentengpasses nimmt mit wachsendem Zeithorizont deutlich ab.

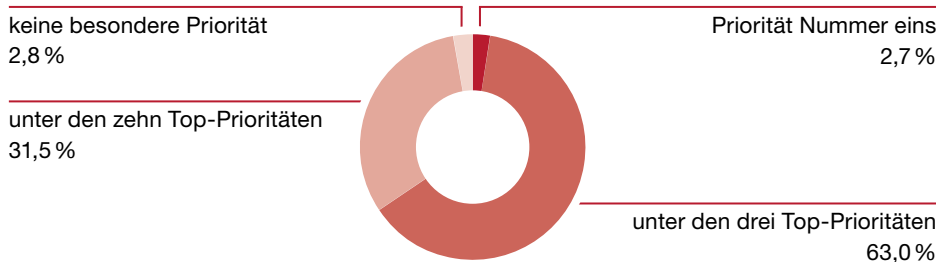
Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihnen ausreichend Talente mit den richtigen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, um die Strategie Ihres Unternehmens umsetzen zu können?



Fachwissen und hoch qualifizierte Mitarbeiter sind heute zentrale Voraussetzungen der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Der ausgeprägte und langfristige Talentengpass wird damit zu einer dominierenden Herausforderung, die eine umfassende strategische Planung erfordert. Die Studienteilnehmer haben dies erkannt: Zwei Drittel sehen SWP als eines der drei zukünftigen Kernthemen für ihr Unternehmen (siehe Abb. 6).

Abb. 6 Wichtigkeit von SWP in der Zukunft

Wie wichtig wird Ihrer Meinung nach Strategic Workforce Planning (3-5 oder mehr Jahre) in den kommenden 2-4 Jahren sein?



³ Vgl. unsere Studie „Millennials at work – perspectives from a new generation“, 2011.

C Nutzungsumfang von SWP und technische Umsetzung

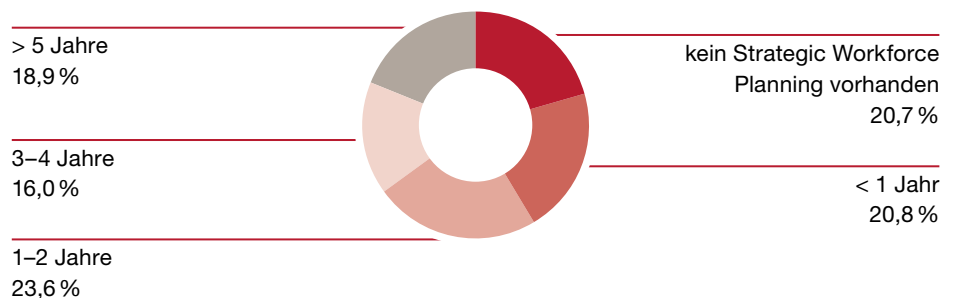
1 Verbreitung und Einsatz von SWP

Rund 80% der befragten Unternehmen nutzen SWP (siehe Abb. 7). In globalen Studien liegt dieser Anteil mit rund 50% deutlich niedriger. Es scheint, dass SWP in der DACH-Region vergleichsweise weit verbreitet ist. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass an der Studie vor allem Unternehmen teilgenommen haben, die sich bereits mit SWP (intensiv) befasst haben. Betrachtet man die Zeitpunkte der Einführung von SWP genauer, so treten zwei wesentliche Punkte zutage: Zum einen zeigt sich die zentrale strategische Bedeutung von SWP, denn allein in den letzten zwei Jahren hat fast die Hälfte der Befragten eine entsprechende Implementierung vorgenommen. Zum anderen zeigt sich, dass die Mehrzahl der Unternehmen bei der Umsetzung von SWP noch in den Kinderschuhen steckt und fast ein Fünftel der Befragten noch gar nicht damit begonnen hat.

Die Mehrzahl der Unternehmen steckt bei der Umsetzung von SWP noch in den Kinderschuhen.

Abb. 7 Einführung und Einsatz von SWP

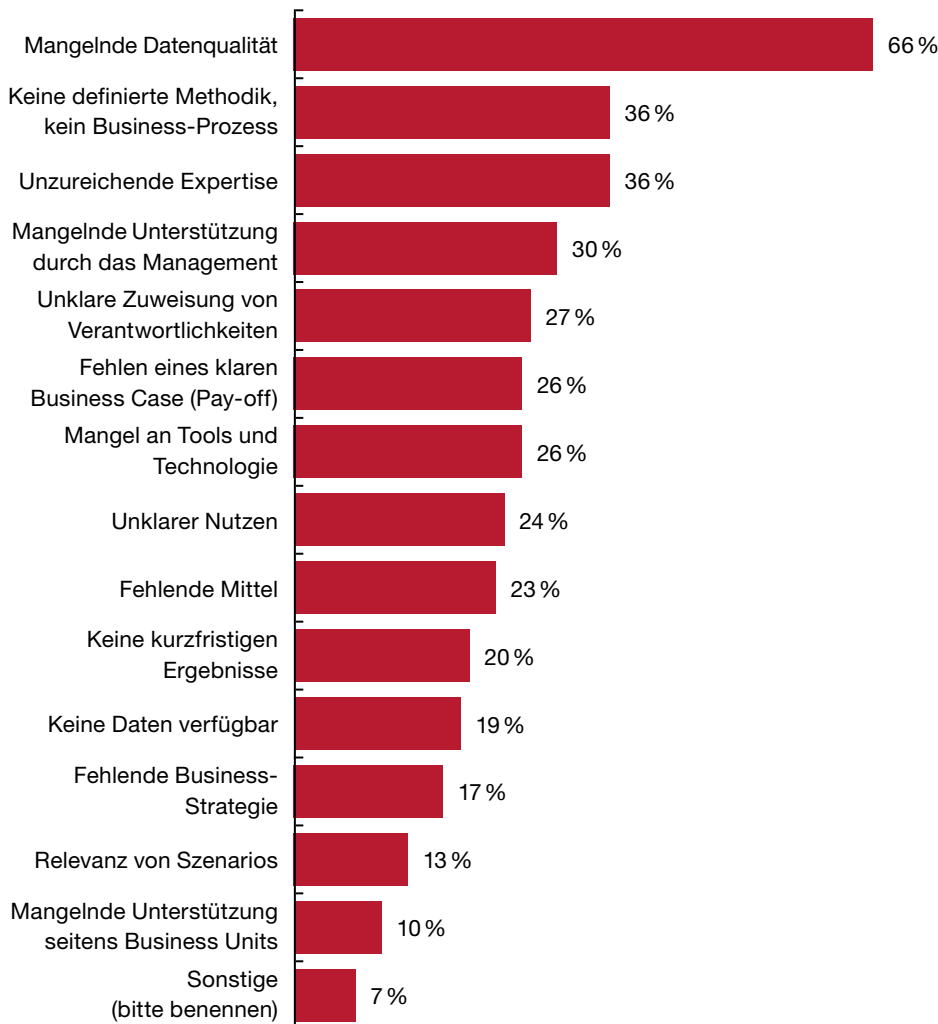
Seit wie vielen Jahren praktizieren Sie bereits in Ihrem Unternehmen Strategic Workforce Planning?



Woran kann es liegen, dass trotz der hohen Priorität von SWP und dem bereits eingetretenen Talentengpass eine Umsetzung erst vergleichsweise spät begonnen hat und SWP daher häufig erst rudimentär ausgebildet ist? Der Hauptgrund scheint in dem vermeintlich hohen Initialaufwand der Implementierung von SWP zu liegen (siehe Abb. 8). Obgleich die notwendigen Daten in der Regel verfügbar sind, betrachten zwei Drittel der Befragten die gegenwärtige Qualität dieser Daten als unzureichend. Mit deutlichem Abstand werden dann als weitere Gründe mangelnde Fachkenntnisse, eine fehlende SWP-Methodik sowie unzureichende Unterstützung durch das Management genannt. Allerdings sollten diese Hürden einer strategischen Personalplanung nicht grundsätzlich im Weg stehen. SWP sollte, im Gegenteil, als eine Möglichkeit genutzt werden, die Datenqualität schrittweise zu erhöhen und das notwendige Fachwissen innerhalb der HR-Abteilung aufzubauen. Dieser schrittweise Auf- und Ausbau von SWP setzt allerdings von Anfang an die volle Unterstützung des Managements voraus. Der hohe Handlungsbedarf infolge des Talentengpasses und die notwendige Reduzierung künftiger Planungsrisiken liefern dafür stichhaltige Argumente.

Abb. 8 Schwierigkeiten bei der Einführung von SWP

Welche Schwierigkeiten sind Ihnen in Verbindung mit Strategic Workforce Planning begegnet?



Mehrfachnennungen waren möglich

2 Planungshorizont und Überarbeitungsintervalle

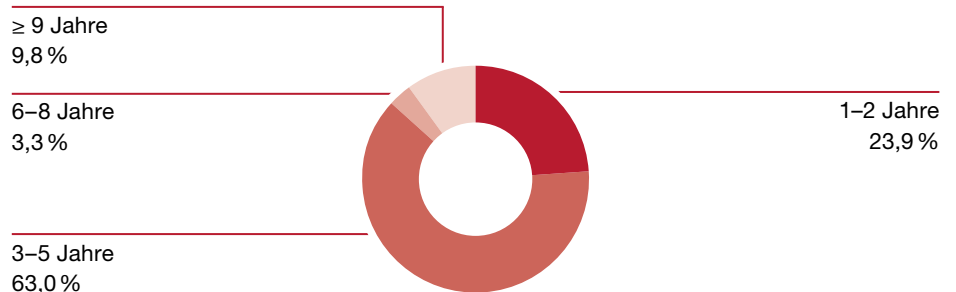
Zwei Drittel – und damit die deutliche Mehrzahl – der befragten Unternehmen decken mit SWP einen Planungshorizont von drei bis fünf Jahren ab (siehe Abb. 9). Dieser Zeitraum bietet den Unternehmen die Chance, größere Trends und Veränderungen im Umfeld sowie deren Auswirkungen besser auszuloten und im Rahmen einer mehrjährigen Unternehmensstrategie fundierter zu planen. Ein kürzerer Planungshorizont wäre eher für eine operative Planung geeignet, die sich bereits auf konkrete Ausgangsbedingungen stützen und aus ihnen detaillierte Umsetzungsplanungen ableiten kann. Der Einsatz von SWP – als Bestandteil der Strategieentwicklung und Unternehmensführung – würde hier hingegen zu kurz greifen. Grundsätzlich sollte der Planungshorizont der bestehenden Strategie- und Führungsprozesse identisch sein mit dem der strategischen Personalplanung.

„SWP hat unseren Personalbereich signifikant verändert: vor allem aufgrund der dadurch entstandenen integrierten Zusammenarbeit zwischen den operativen Fachbereichen, den strategischen Unternehmensentwicklern und den Finanz- und HR-Controllern. Beim Einführen von SWP haben wir uns bewusst für die Unterstützung durch einen externen Berater entschieden, der den Prozess geleitet und unsere Mitarbeiter prozessual und fachlich geschult hat.“

Christian Freiherr von Loë, Hauptreferent strategisches Personalcontrolling, RWE AG

Abb. 9 Zeitrahmen für SWP

Wie sieht in Ihrem Unternehmen der Zeitrahmen für Strategic Workforce Planning aus?

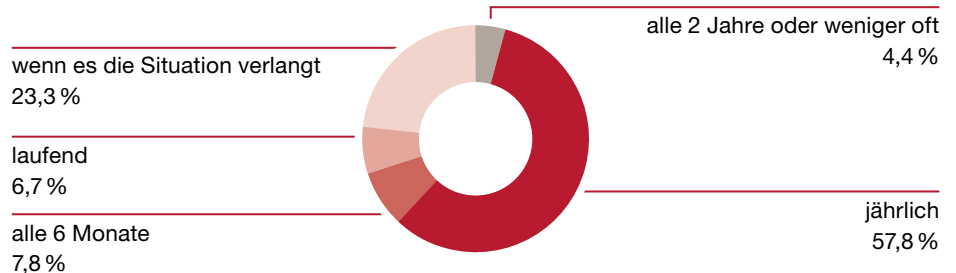


Im Sinne einer kontinuierlich auf die aktuelle Situation ausgerichteten strategischen Planung, die wie die meisten Unternehmensprozesse in jährlichen Intervallen erfolgt, empfiehlt es sich, auch das SWP mindestens einmal pro Jahr anzupassen. Dies tun 80 % der befragten Unternehmen: Sie überarbeiten ihr SWP fortlaufend, halbjährlich oder jährlich (siehe Abb. 10). Eine Anpassung nach Maßgabe der aktuellen Situation, die immerhin fast ein Viertel der Unternehmen praktiziert, lässt hingegen auf einen recht unsystematischen Ansatz schließen. Die Planung verläuft hier vermutlich eher ad-hoc statt in Form eines strukturierten Strategieentwicklungsprozesses.

80 % der Befragten überarbeiten ihr SWP mindestens jährlich.

Abb. 10 Überarbeitungsintervall von SWP

Zu welchen Zeitpunkten werden in Ihrem Unternehmen die Strategic Workforce Plans überarbeitet?



3 Umfang und Inhalt

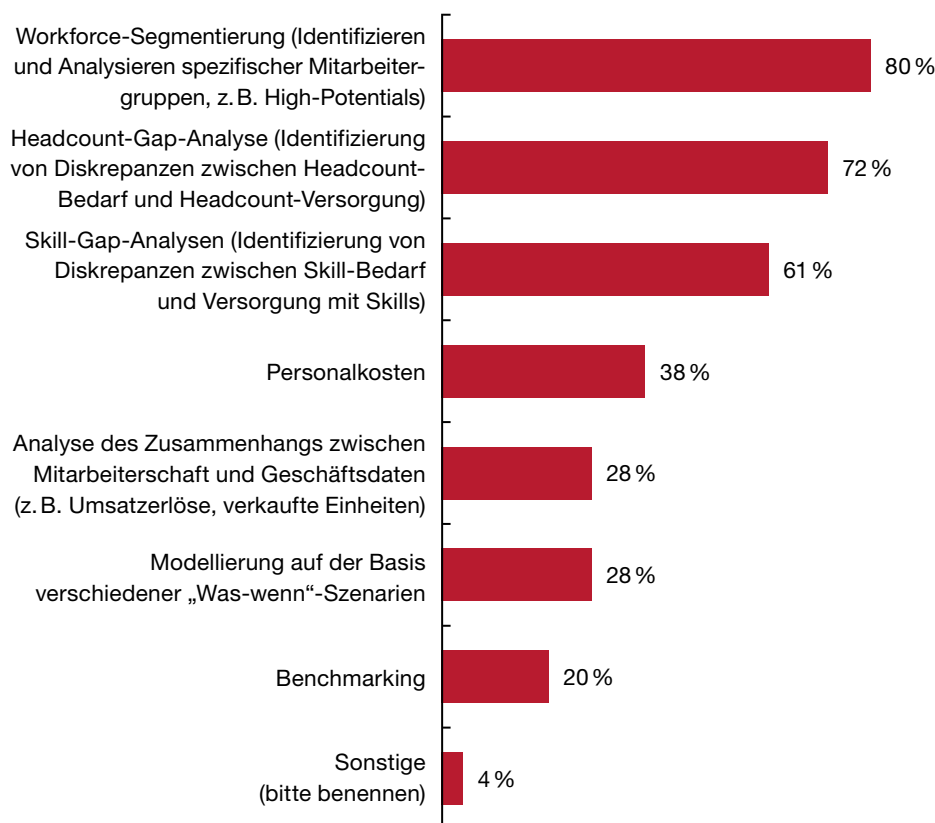
Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen bezieht die gesamte Belegschaft in ihr SWP ein. Die andere Hälfte beschränkt SWP auf höher qualifizierte Talente. Hier sind auch kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen: In der DACH-Region wird der Begriff „Talent“ deutlich enger definiert als in den angelsächsischen Ländern, wo meist jeder wertschöpfend tätige Mitarbeiter als Talent gilt.

Bei der Frage, welche Arten von Analysen mit SWP durchgeführt werden, dominieren in den Umfrageergebnissen drei Antwortbereiche (siehe Abb. 11):

- Workforce-Segmentierungen (Identifizieren und Analysieren spezifischer Mitarbeitergruppen, z. B. High Potentials)
- Headcount-Gap-Analysen (Identifizieren von Diskrepanzen zwischen Bedarf an und Versorgung mit Mitarbeitern)
- Skill-Gap-Analysen (Identifizieren von Diskrepanzen zwischen Bedarf an und Versorgung mit bestimmten Fähigkeiten)

Abb. 11 Inhalte von SWP

Welche Art von Analyse gehört zu Ihrem Strategic Workforce Planning-Ansatz?



Mehrfachnennungen waren möglich

„SWP soll eng mit allen Strategieplanungen des gesamten Unternehmens verbunden werden. SWP ist eine Form von Business Intelligence, die mit neuen Informationen und Einsichten strategische Entscheidungen unterstützt.“

Mary Young, Principal Researcher, The Conference Board

Es stehen also die klassischen Vergleiche zwischen Angebot und Nachfrage an Mitarbeitern und Fähigkeiten im Vordergrund. Diese Antwortverteilung zeigt eine typische Pyramide im Hinblick auf den Reifegrad von SWP (siehe Abb. 12): Die klassischen Gap-Vergleiche bilden den Sockel. In der Mitte finden sich Kostenauswirkungen oder Analysen, die das Personalmanagement mit dem Geschäftserfolg in Verbindung setzen. An der Spitze der Pyramide stehen die Modellierung unterschiedlicher Szenarien sowie vergleichende Analysen mit anderen Unternehmen oder Branchen. Diese letzteren Möglichkeiten von SWP sind am wenigsten verbreitet, bieten aber den größten Nutzen. Erst mit einer wirklich fundierten und detaillierten Modellierung verschiedener Szenarien kann das Unternehmen zukünftige Entwicklungen aussagekräftig abbilden und wirksame Strategien entwickeln. Mit einer breiten Umfeldanalyse können verschiedene Faktoren definiert werden, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, und zu Parametern entwickelt werden. Auf diese Weise lässt sich ein Bündel von Szenarien mit Entscheidungspunkten und vordefinierten Strategien in einem Modell zusammenfassen. Abhängig von der realen Entwicklung und von Wahrscheinlichkeitsbeurteilungen können dann die für den zukünftigen Unternehmenserfolg besten Strategien identifiziert werden.

Abb. 12 Reifegradpyramide zu SWP



„Wir verfolgen keine „One solution fits all“-Philosophie. SWP soll, genau wie die Produkte der Allianz, auf regionale Unterschiede eingehen und maßgeschneiderte Lösungen bieten.“

Christian Werner, Head of Strategic Workforce Planning,
Allianz Gruppe

Auch die Auswertung der Frage nach weiteren HR-Themen, die mit SWP verbunden werden, zeigt ein klassisches Bild: Die Studienteilnehmer nennen vorwiegend Aspekte wie die Rekrutierung und Entwicklung von Talenten oder die Nachfolgeplanung. Diversitätsmanagement und Wissensmanagement oder das Thema Vergütung bringen sie kaum mit SWP in Verbindung. Zwei Drittel der befragten Unternehmen betrachten SWP als Bestandteil des HR-Risikomanagements. Wie umfassend dieses etabliert ist, bleibt allerdings offen.

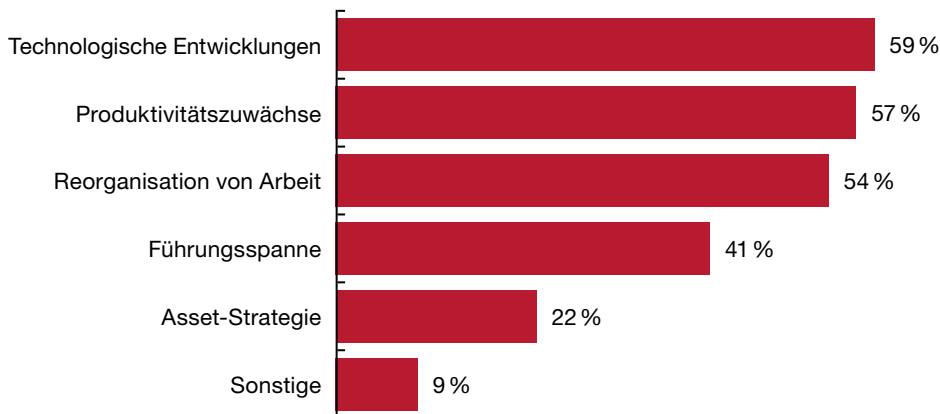
Bei der Analysetiefe von SWP gehen rund 80% der Unternehmen bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters hinunter. Nur 20% beschränken sich auf eine zusammenfassende Analyse von Gruppen oder Jobprofilen.

Technologische Entwicklungen, Produktivitätszuwachs und Arbeitsreorganisationen gelten als häufigste Parameter, die in das Bedarfsmodell von SWP einfließen (siehe Abb. 13). Technologische Entwicklungen können etwa zu Rationalisierungen führen, also eine Personalreduktion zur Folge haben. Ein Produktivitätszuwachs in einem bestimmten Geschäftsbereich kann dazu führen, dass sich das Unternehmen in diesem Bereich auch personell verstärken will. Auch Reorganisationen, wie die Auslagerung von Geschäftsbereichen und die Konzentration auf Kernkompetenzen, haben Auswirkungen auf die Personalstrategie.

Als Parameter fließen ins SWP vorwiegend technologische Entwicklungen, Produktivitätssteigerungen und Arbeitsreorganisationen ein.

Abb. 13 In SWP abgebildete Modellannahmen

Welche Elemente/Annahmen sind Teil Ihres Strategic Workforce Planning-Bedarfsmodells?



Mehrfachnennungen waren möglich

4 Daten und Kennzahlen

Die meisten Unternehmen setzen für ihre Modelle lineare Extrapolationen von historischen Daten ein und bilden einfache Trends für die Zukunft ab (siehe Abb. 14). Rund ein Fünftel der Unternehmen setzt Entscheidungsbäume zur Abbildung verschiedener Entwicklungen ein. Andere statistische Methoden werden kaum genutzt.

Dieser begrenzte Einsatz von statistischen Analysen verstärkt den bereits im vorausgehenden Kapitel beschriebenen Eindruck, dass viele Unternehmen SWP zwar nutzen, sein Potenzial aber bei Weitem nicht ausschöpfen.

Die befragten Unternehmen geben die folgenden Datenelemente in ihr SWP ein (in absteigender Häufigkeit):

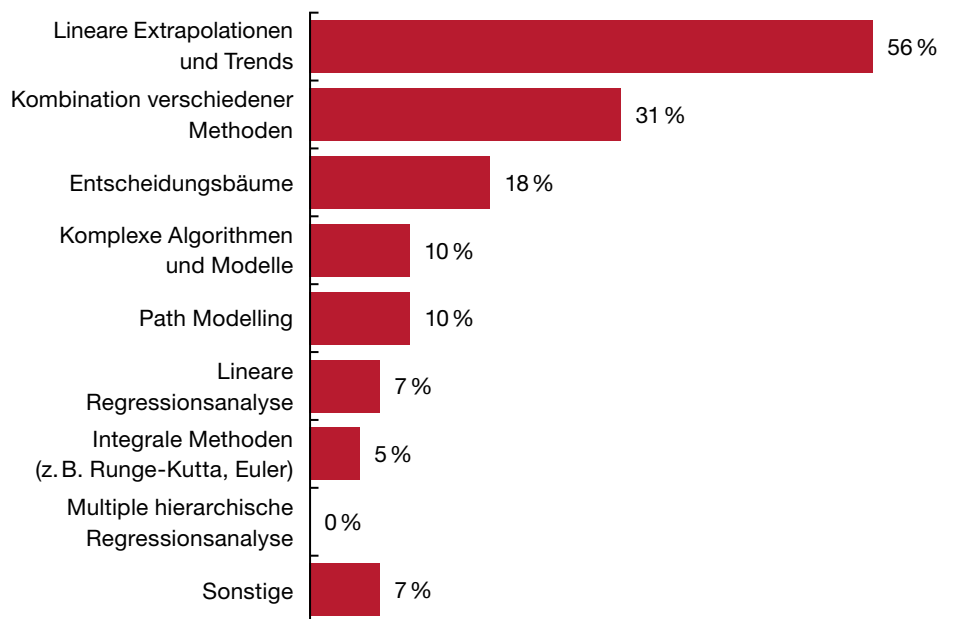
- demografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht)
- freiwilliger Arbeitskräfteabgang
- unfreiwilliger Arbeitskräfteabgang
- Kompetenzen
- Performance-Daten
- Talentdaten (z. B. Ratings)
- Beschäftigungsdauer
- Karriereentwicklung.

Diese Daten stammen vorwiegend aus unternehmensinternen Statistiken. Zwei Drittel der Unternehmen geben zudem an, auch externe Datenquellen wie Arbeitsmarkttrends und demografische Daten in ihr SWP einzubeziehen.

Die meisten Unternehmen beschränken sich bei ihrer Bedarfsabschätzung auf die lineare Extrapolation historischer Daten.

Abb. 14 Statistische Methoden für SWP

Welche statistischen Methoden wenden Sie auf Ihren Strategic Workforce Planning-Ansatz an?



Mehrfachnennungen waren möglich

„Strategische Personalplanung ist nicht Finanzbuchhaltung, wo eins plus eins exakt zwei ergeben muss. Bei SWP geht es um die rechtzeitige Erkennung von Trends und Risiken. Dies kann und muss auch nicht mit absoluter Genauigkeit erfolgen.“

Peter Luginbühl, Leiter Personalcontrolling, SBB

Bei der Kommunikation der Analyseresultate von SWP müssen sich die Spezialisten auf die Kernaussagen und einige zentrale Kennzahlen beschränken. Die Kernaussagen ergeben sich dabei aus denjenigen strategischen Unternehmensfragen, die einen Personalbezug aufweisen. SWP und die nachgelagerten HR-Strategien sollen Antwort geben auf Fragen wie:

- Welche kritischen Rollenprofile haben wir in unserem Unternehmen und wie entwickeln sich der interne Bedarf und das externe Angebot auf dem Arbeitsmarkt?
- An welchen Standorten wollen wir wachsen? Welche Fähigkeiten und Rollenprofile benötigen wir dazu? Was tun wir, um diesen Bedarf zu decken?
- Welche Anforderungen an unsere Personalpolitik stellen sich im Hinblick auf die verschiedenen Generationen in unserer Belegschaft?

Die Kernaussagen sollen ergänzt werden durch Kennzahlen, die eine Entwicklung und einen Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglichen. Für den bereichsübergreifenden Dialog ist es wichtig, nur einige wenige, dafür aber aussagekräftige Kennzahlen zu kommunizieren. Deren Auswahl ergibt sich wiederum aus den konkreten strategischen Unternehmensfragen. Allgemein lassen sich aber fünf Gruppen von Kennzahlen unterscheiden, die durch die Auswahl abgedeckt sein sollten:

- allgemeine Personaldaten (z. B. Personalbestand in Vollzeitstellen, Fluktuationsrate, Beschäftigungsdauer, Kündigungsrate)
- finanzielle Personaldaten (z. B. Ertrag pro Vollzeitstelle, Kosten pro Vollzeitstelle, HC-bezogener ROI – Return on Investment)
- Produktivität und Performance (z. B. finanzielle Produktivität, Abwesenheitskosten pro Vollzeitstelle, Performance-Management, Abdeckungsgrad)
- Talententwicklung und Nachfolgeplanung (z. B. Vakanzrate, Weiterbildungsstunden pro Vollzeitstelle, Gruppengröße von identifizierten Talenten, Daten zu Neueintritten und Stabilität im Management)
- Personalrisiko (z. B. Anzahl interner Nachfolger pro Schlüsselrolle, interne Besetzungsrate von Schlüsselrollen, Grad des Engpasses am Arbeitsmarkt pro Schlüsselrolle).

„Man muss darauf achten, dass man ein Management-Information-System (MIS) hat und kein System-Information-Management (SIM). Ein Softwaretool muss die bestehenden Unternehmensprozesse unterstützen und darf sie nicht einschränken.“

James Gallman, Head Workforce Planning, Holcim

5 Software und Tools

Die meisten Unternehmen führen ihr SWP mit Microsoft Excel oder einer vergleichbaren Software aus.

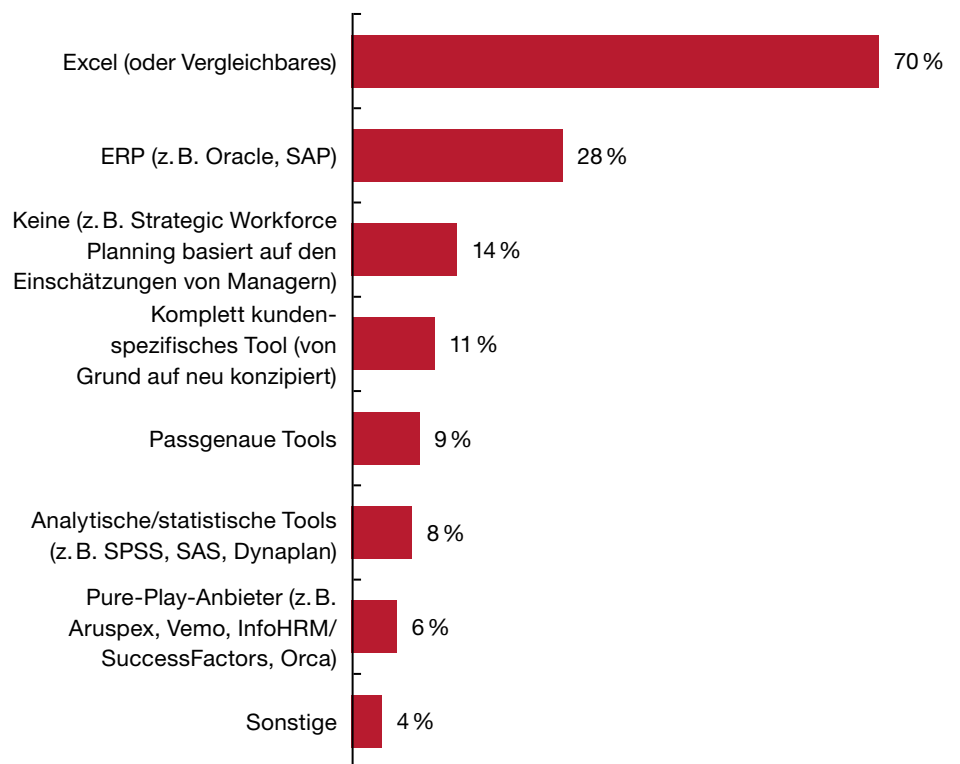
Die große Mehrheit der befragten Unternehmen nutzt für ihr SWP Microsoft Excel oder vergleichbare Produkte (siehe Abb. 15). Nur 28 % integrieren ihr SWP in ein bestehendes ERP-System. Weitere 14 % wenden gar kein IT-System für ihr SWP an – sie stützen ihre Planung auf die Intuition ihrer Manager.

Die bescheidene Nutzung von Spezialsoftware lässt sich wiederum mit der geringen Potenzialausschöpfung von SWP erklären. Wer nur statische Gap-Analysen und lineare Extrapolationen berechnet, kann dies problemlos mit Microsoft Excel oder vergleichbaren Produkten tun.

Die Einbindung von SWP in bestehende ERP-Systeme scheint naheliegend – schließlich verspricht die Integration in eine zentrale Datenbank deutlich mehr Effizienz. Trotzdem haben nur wenige Unternehmen eine solche Integration vorgenommen. Dies lässt vermuten, dass viele Unternehmen ihre Daten noch nicht in einem ERP-System aufbereiten.

Abb. 15 Anwendung von IT-Systemen

Welche IT-Systeme (Anwendungsprogramme) nutzen Sie für Strategic Workforce Planning (oder welche Anwendungsprogramme ziehen Sie dafür in Betracht)?



Mehrfachnennungen waren möglich

D Organisatorische Integration

1 SWP als starkes Führungsinstrument

Aus den bisherigen Ausführungen über die Treiber und die konkrete Ausgestaltung von SWP wird deutlich, dass es sich dabei nicht nur um ein operatives Analyse- und Controllinginstrument handelt, mit dem man den gegenwärtigen Mitarbeiterereinsatz optimieren kann. SWP ist vielmehr als ein strategisches Führungsinstrument zu sehen, das unmittelbar in den übergreifenden Strategieentwicklungsprozess für das gesamte Unternehmen integriert ist (siehe Abb. 16). Fundierte Analysen zur Lage und Entwicklung der Mitarbeiterkapazitäten liefern im Rahmen einer internen und externen Umfeldanalyse entscheidende Informationen für die Ableitung der weiteren Unternehmensstrategie. Auf dieser strategischen Ausrichtung basieren fundamentale unternehmerische und personelle Entscheidungen, die die künftige Organisation in ihrer gesamten Personalausstattung entscheidend prägen.

Daher muss das SWP, neben der Unternehmensplanung und der HR, auch alle anderen Unternehmensbereiche und -funktionen, wie etwa Finanzen, Vertrieb, Produktion, Lieferkettenmanagement etc., in die Analysen und Prognosen einbeziehen. Um dieser anspruchsvollen Rolle gerecht werden zu können, ist es unerlässlich, dass das Topmanagement, das in der Befragung neben der HR-Leitung jeweils auch der stärkste Fürsprecher für SWP war, diese Schnittstellenfunktion von SWP mitträgt. Die Verantwortung für die konkrete Ausführung des SWP liegt in den befragten Unternehmen überwiegend beim HR-Leiter, der über die entsprechende Positionierung im Unternehmen verfügen muss, um sich an unternehmensstrategischen Entscheidungen wirksam und auf Augenhöhe beteiligen zu können.

Abb. 16 Integration von SWP in den Unternehmensstrategieprozess



„Niemand würde eine Unternehmensstrategie erstellen, ohne auf die finanzielle Planung einzugehen. Die Personalplanung sollte ebenso selbstverständlich Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein.“

James Gallman, Head Workforce Planning, Holcim

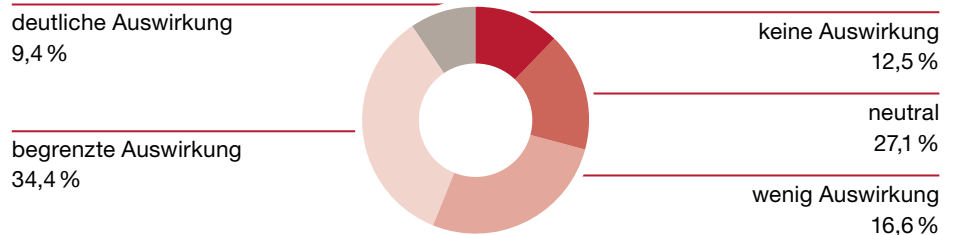
Nur 44% der Unternehmen glauben, dass SWP für ihre strategischen Entscheidungen relevant ist.

In diesem Zusammenhang erscheint es bedenklich, dass sich in nur 44% der befragten Unternehmen SWP tatsächlich auf die strategischen Geschäftsentscheidungen auswirkt (siehe Abb. 17). Bei 29% kann SWP keine oder nur geringe Auswirkungen entfalten.

Daran wird deutlich, dass SWP intern oft noch nicht den notwendigen Rückhalt und die Aufmerksamkeit erhält, die es aufgrund seiner strategischen Bedeutung für den Unternehmenserfolg benötigen würde. Ein möglicher Grund dafür liegt in der überwiegend kurzfristigen Einführung von SWP in vielen Unternehmen. SWP steckt bei vielen Unternehmen, wie bereits erwähnt, vermutlich noch in den Kinderschuhen und muss seine Relevanz erst noch beweisen. Dafür stellt der bereichsübergreifende Dialog eine der größten Herausforderungen dar. Es wäre mithin sinnvoll, in der gesamten Organisation ein ganzheitliches Strategieverständnis und eine gemeinsame Betrachtung aller Bereiche zu fördern, damit letztlich die Personalplanung ein selbstverständlicher Teil jeder Unternehmensstrategie wird.

Abb. 17 Auswirkungen von SWP auf strategische Geschäftsentscheidungen

Inwieweit wirken sich Ergebnisse Ihrer Strategic Workforce Planning-Analyse (z. B. Mangel an Critical Talents) auf strategische Geschäftsentscheidungen aus (z. B. geografische Ausweitung)?



2 Perspektivenwechsel im HR-Bereich

Die HR-Abteilung muss sich zum kompetenten Businesspartner aller Geschäftsbereiche entwickeln.

Inhaltlich und organisatorisch haben die befragten Unternehmen ihr SWP erwartungsgemäß überwiegend in der HR-Abteilung angesiedelt. Der strategische Fokus dieser Form der Personalplanung verlangt nach einem neuen Selbst- und Fremdverständnis der HR-Funktion. Zum einen benötigt sie für ihre Aufgaben natürlich Spezialisten, die die anspruchsvollen Analyseanforderungen bewältigen können. Zum anderen darf die HR-Abteilung nicht mehr nur unter rein administrativen Aspekten, sondern muss überzeugend als Businesspartner – also als eine strategisch und geschäftsorientiert beratende Einheit – agieren können. Dies setzt eine ganzheitliche Sichtweise auf das Unternehmen voraus wie auch die Gestaltung eines bereichsübergreifenden Dialogs.

Dass dieser Anspruch nicht leicht zu erfüllen ist, belegen unsere verschiedenen Studien zum HR-Businesspartner-Modell.⁴ Hier beklagen sich viele CEOs und Führungskräfte aus Fach- und Geschäftsbereichen wiederholt darüber, dass ihre Erwartungen an eine strategische und geschäftsorientierte Personalarbeit, die sie als ein wichtiges Kriterium für den Unternehmenserfolg betrachten, von den HR-Organisationen nicht ausreichend erfüllt werden. Mögliche Ansatzpunkte für eine nachhaltige Verbesserung liegen insbesondere in der Schaffung optimaler struktureller und personeller Ausgangsbedingungen, die eine strategische Arbeit der Personalabteilung erst ermöglichen wie auch unterstützen würde.

SWP bildet die Grundlage für die Gestaltung langfristiger HR- und Personalführungsprozesse, wie zum Beispiel Talentmanagement, Nachfolgeplanung, Gehälter, Boni etc., und definiert die Rahmenbedingungen für die operative Planung.

Wenn es gelingt, SWP durch eine ganzheitliche und geschäftsorientierte Personalarbeit fest in die unternehmerischen Strategieprozesse zu integrieren, so erfährt die HR-Abteilung eine neue, positivere Außenwahrnehmung: Mit einem zunehmend analytisch geprägten Profil kann sie den Nutzen ihrer Initiativen leichter quantifizieren und auch kommunizieren. Insgesamt kann sie damit die Anforderung, vollwertiger Partner für die bereichsübergreifende Strategieentwicklung zu sein, besser erfüllen und ihr bisheriges, oft auf operative Verwaltungsaktivitäten reduziertes Image deutlich differenzieren.

„Im Rahmen der Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells haben wir eine Ausbildungsinitiative für HR-Beratende gestartet, um die Rolle als strategischer Partner, die Zahlenaffinität und die Finanzkenntnisse in der HR-Abteilung zu fördern. Die Leute hatten wirklich Freude an ihrem erweiterten Aufgabenspektrum, da sie viele interessante Erkenntnisse gewinnen konnten.“

Peter Luginbühl, Leiter Personalcontrolling, SBB

⁴ Für weitere Hintergrundinformationen und detaillierte Lösungsansätze vgl. unsere Studien „Personalmanagement im Wandel“, 2011, und „Baustelle HR-Businesspartner-Organisation“, 2012.

E Mit SWP gezielter planen

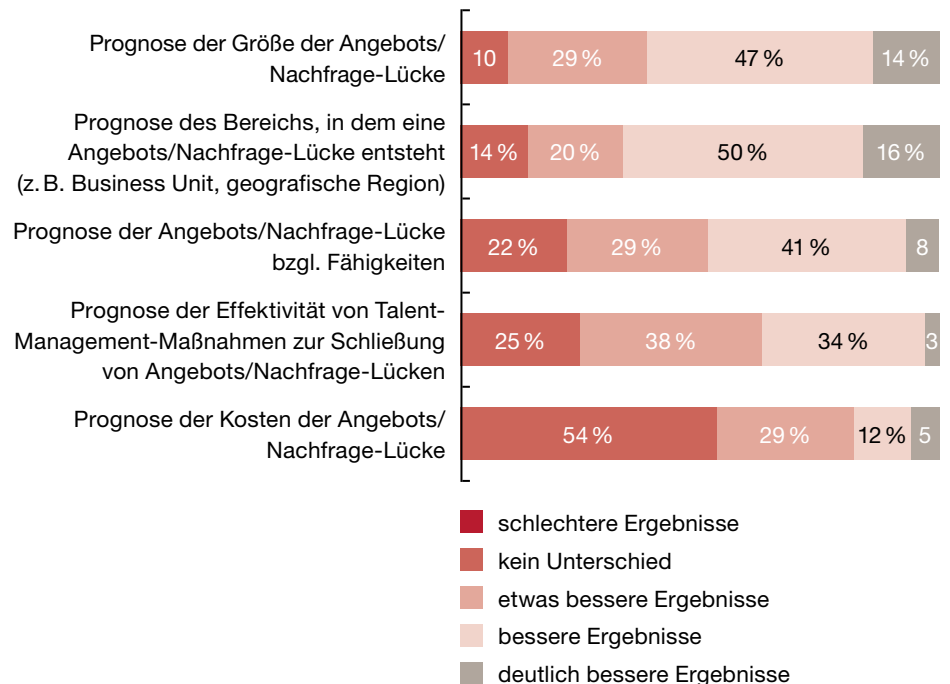
SWP wirkt sich bei den befragten Unternehmen einhellig positiv auf die notwendige Prognose der Folgen des erwarteten Talentengpasses aus.

Entscheidend für die weitere Verbreitung von SWP sowie die Steigerung der unternehmensinternen Akzeptanz und die Beteiligung an der strategischen Unternehmensführung ist ein messbarer Nachweis der Wirksamkeit dieses Instruments. Nur wenn SWP tatsächlich zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs beiträgt, rechtfertigt dies aus Unternehmenssicht die finanziellen, organisatorischen und personellen Investitionen, die für die Einführung und die dauerhafte Durchführung einer strategischen Personalplanung getätigt werden müssen.

Um diesen Sachverhalt zu überprüfen, wurden die Studienteilnehmer gefragt, an welchen Stellen und in welchem Umfang ihnen SWP dabei hilft, ihr Unternehmen voranzubringen. Über 60% geben an, dass sich durch die Nutzung einer strategischen Personalplanung bessere oder sogar deutlich bessere Ergebnisse bei der Prognose der Größe der Angebots- und Nachfragerücke erzielen lassen. Gleiches gilt auch für die Identifikation des Bereichs, in dem voraussichtlich eine Angebots- und Nachfragerücke entsteht (siehe Abb. 18). Mit deutlichem Abstand werden danach der erzielte Mehrwert durch die Prognose der Lückengröße bei den Fähigkeiten, der Effektivität von Talentmanagement-Maßnahmen und durch die Prognose von Kostenfolgen der Angebots- und Nachfragerücke genannt.

Abb. 18 Nutzen von SWP bei der Prognose der Auswirkungen des Talentengpasses

Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Strategic Workforce Planning Ihr Unternehmen darin unterstützt, folgende Angaben zu präzisieren – im Gegensatz zu keinerlei Planung.



Insgesamt betrachtet, wirkt sich die Anwendung von SWP bei den befragten Unternehmen somit erkennbar positiv auf die dringend notwendige Prognose der Folgen des erwarteten Talentengpasses aus. Allerdings gibt es relativ große Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Prognoseinhalte, die aber vermutlich methodisch bedingt sind: Berechnungen künftiger quantitativer Kapazitätslücken in verschiedenen Unternehmensbereichen lassen sich mithilfe einfacher Tools (z. B. Excel) und der entsprechenden Daten aus dem HR-System relativ leicht durchführen. So wird etwa die Möglichkeit, mit SWP bis 2015 vorhandene Talentlücken erkennen und schließen zu können, von den befragten Unternehmen sehr positiv eingeschätzt (siehe Abb. 19): Ein Drittel ist der Meinung, mit SWP frühzeitig wirksame Maßnahmen einleiten und die Talentlücke um mehr als 50% verkleinern zu können.

36% der Befragten geben an, mit SWP bis 2015 eine Talentlücke im Ausmaß von mindestens 50% schließen zu können.

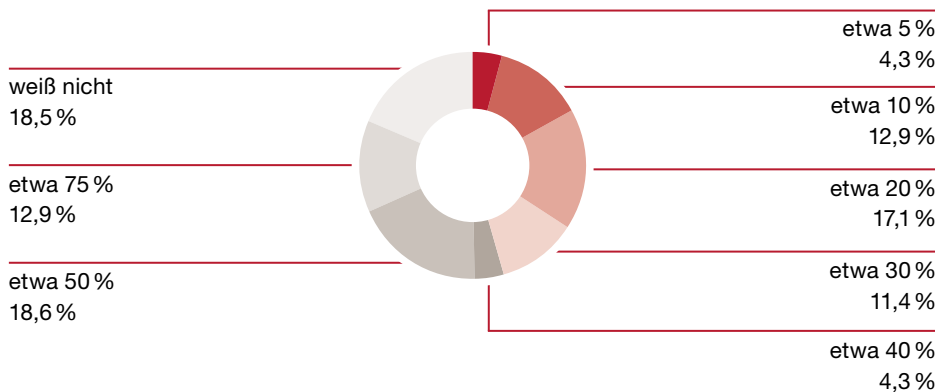
Aufwendigere Prognosen über künftige Qualifikationsbedarfe oder die Effektivität von Talentmanagement-Maßnahmen sowie eine Verknüpfung mit den etwaigen Folgekosten setzen hingegen anspruchsvollere SWP-Analyseinstrumente voraus. So etwa berechnen nur 12% der befragten Unternehmen den ROI ihrer SWP-Maßnahmen. Allerdings geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, den geplanten ROI erreicht oder sogar übertroffen zu haben.

Hier zeigt sich erneut, dass die Unternehmen sich derzeit noch in einem relativ frühen Stadium ihrer strategischen Personalplanung befinden und methodisch noch Nachholbedarf besteht, wenn es darum gehen soll, einen umfassenden Einblick in die für sie relevanten Auswirkungen des Talentengpasses zu erhalten. SWP ist aber auf jeden Fall eine Investition, so zeigen die Ergebnisse, die sich auch finanziell auszahlt.

Abb. 19 Potenzial von SWP zur Schliessung von Talentlücken

Sollte sich zwischen FY 2011-15 bei Ihnen eine Talentlücke auftun, inwieweit hilft Ihnen Strategic Workforce Planning, frühzeitig genug wirksame Maßnahmen zu ergreifen, um diese Lücke zu verkleinern?

Strategic Workforce Planning hilft mir beim Schließen der Talentlücke zu ...



„Vor 20 Jahren begann jeder, über das Thema Total-Quality-Management zu sprechen. Heute spricht niemand mehr darüber, weil alle Unternehmen entsprechende Prozesse implementiert haben. SWP wird in zehn Jahren auch so weit sein und zu den Basisprozessen jedes Unternehmens gehören.“

Mary Young, Principal Researcher, The Conference Board

Nach dieser positiven Beurteilung der Leistungsfähigkeit von SWP im Hinblick auf eine Prognose des Talentengpasses und die Ableitung von Gegenmaßnahmen bleibt noch zu prüfen, ob sich die SWP-Aktivitäten tatsächlich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken. In der Befragung haben die Unternehmen ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit unter sich verändernden Marktbedingungen anhand von drei Schlüsselkriterien bewertet:

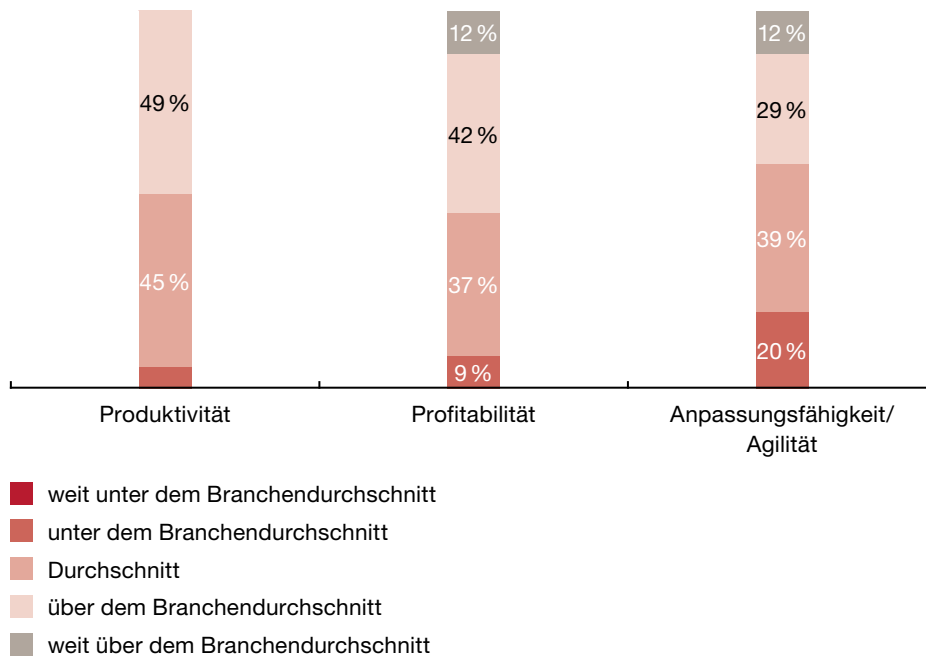
- Produktivität
- Profitabilität
- Anpassungsfähigkeit (Agilität).

Jeweils rund die Hälfte der Unternehmen sieht sich hinsichtlich ihrer Produktivität und Profitabilität über dem Branchendurchschnitt aufgestellt, was sich mit der zunehmenden Etablierung und Professionalisierung von SWP weiter verbessert (siehe Abb. 20). Die Steigerung der Produktivität und Profitabilität lassen sich darauf zurückführen, dass durch SWP mehr Transparenz über Angebot und Nachfrage an Mitarbeiterkapazitäten hergestellt, konkrete Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken ergriffen und damit langfristig Talentengpässe antizipiert und geschlossen werden konnten.

Lediglich die Fähigkeit zur Anpassung an Marktveränderungen scheint auf den ersten Blick etwas schlechter abzuschneiden. Eine Detailanalyse zeigt, dass im ersten Jahr nach Einführung von SWP die Agilität der Unternehmen tatsächlich abnimmt, sich dann aber in den Folgejahren signifikant verbessert und bald keinerlei negative Auswirkungen mehr feststellbar sind. Diese Entwicklung wird nachvollziehbar, wenn man sich noch einmal vor Augen führt, welche weitreichende Aufgabenveränderung die schrittweise Einführung und inhaltliche Ausweitung von SWP im Rahmen des Strategieprozesses für das Management und die HR-Abteilung mit sich bringt. Neben der zunehmenden Etablierung der Analyse- und Prognoseinstrumente müssen die Verantwortlichen häufig erst in ihre bereichsübergreifende und strategische Rolle als Schnittstelle zwischen HR und den Geschäftsbereichen hineinwachsen. Daher gilt es, diese Anlaufphase durch eine gezielte Planung und Vorbereitung so kurz wie möglich zu halten. Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, lohnt sich diese Anstrengung auf dem Weg hin zu einem langfristigen Unternehmenserfolg.

Abb. 20 Produktivität, Profitabilität und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich möglicher Marktveränderungen

Verglichen mit anderen Marktteilnehmern, wie bewerten Sie die Produktivität, Profitabilität und Anpassungsfähigkeit/Agilität Ihres Unternehmens im Hinblick auf das Reagieren auf Marktveränderungen?



F Fallstudie: Einführung von SWP bei der Allianz Gruppe

Basis der nachfolgenden Darstellung ist ein Interview mit Christian Werner, Head of Strategic Workforce Planning bei der Allianz Gruppe.

Allianz Gruppe

Die Allianz Gruppe ist einer der führenden integrierten Finanzdienstleister weltweit. Im Versicherungsgeschäft ist sie in Deutschland Marktführer. Das Unternehmen bedient weltweit mehr als 76 Millionen Kunden in etwa 70 Ländern und beschäftigt rund 151.000 Mitarbeiter.

Gründe für die Einführung von SWP

Bei der Allianz Gruppe wurde die Einführung von SWP vom CEO, Michael Diekmann, selbst angestoßen. Ausschlaggebend waren zum einen äußere Faktoren wie die Finanzkrise 2008 und die damit verbundenen regulatorischen Veränderungen, die schließlich die Diskussionen um die Erhöhung des Renteneintrittsalters vorantrieben. Zum anderen waren innere Werte entscheidend. Bei der Allianz Gruppe steht der Mensch im Mittelpunkt, das Humankapital ist von zentraler Bedeutung. Zum Zeitpunkt der Einführung von SWP agierte man zwar aus einer Position der Stärke heraus, aufgrund ihrer Produktpalette ist die Allianz aber mit dem Thema Demografie vertraut und weiß um die mit dem Wandel verbundenen Herausforderungen. Der Bedarf an einer langfristigen Planung im Personalmanagement hatte sich früh angedeutet.

Einführung in Etappen

SWP sollte von Beginn an für die gesamte Allianz Gruppe eingeführt werden und alle kulturellen und organisationsbezogenen Bedürfnisse einbeziehen. Der Dialog lief somit nicht über einen bestimmten Geschäftsbereich, sondern wurde übergreifend und unter Einbeziehung von Experten aus verschiedenen Bereichen gestaltet. So entstand eine fachliche Richtlinie und in regelmäßigen Zusammenkünften wurde der Vorstand der Allianz über die Fortschritte und Ausrichtung der Initiative informiert.

In einer ersten Phase legten die Verantwortlichen im Jahr 2009 fest, was SWP generell im Unternehmen leisten und wie es integriert werden sollte. Die Allianz Gruppe wollte ein System, das einerseits global einheitlich und andererseits hochgradig anpassungsfähig wäre. Sie verfolgte keine „One solution fits all“-Philosophie. Das SWP musste, genau wie die Produkte, regionale Unterschiede mit abbilden und jeweils maßgeschneiderte Lösungen bieten.

In einer zweiten Phase arbeitete das Projektteam die technische Konzeption aus. Die Allianz Gruppe nutzte SWP nicht als Controlling-, sondern als Simulationsinstrument für verschiedene Zukunftsszenarien. Anschließend wurde 2010 ein Pilotversuch gestartet, um erste praktische Erfahrungen zu sammeln. Nachdem die Beurteilung dieses Pilotversuchs positiv verlaufen war, wurde das SWP unternehmensweit etabliert. Zu Beginn waren nicht alle gewünschten Mitarbeiterdaten global verfügbar. Damit sich die Einführung nicht durch eine langwierige Datenaufbereitung verzögerte, entschieden sich die Verantwortlichen, SWP zunächst mit einer reduzierten Funktionalität einzuführen und diese dann schrittweise zu erweitern.

Nutzung von SWP heute

Die Grundlage für das SWP der Allianz Gruppe bildet eine breite Umfeldanalyse. Die Simulationen in SWP werden von zwölf Parametern bestimmt. Diese bilden die von der Allianz Gruppe definierten zwölf globalen Hauptherausforderungen ab und werden dann gemäß den regionalen oder funktionalen Besonderheiten festgelegt.

Einbindung in strategische Führungsprozesse

Das SWP der Allianz Gruppe ist bereits heute in die strategischen Geschäftsdialoge eingebunden und bereichert sie durch entsprechende Erkenntnisse und neue Fragestellungen. Je länger und kompetenter die Allianz Gruppe mit SWP arbeitet, umso besser kann sie das Instrument über standardisierte Prozesse in die Strategieentwicklung einbeziehen.

Herausforderungen bei der Einführung

Die erste Herausforderung ergab sich aus der Methode selbst und lehrte die Verantwortlichen den Umgang mit hoher Komplexität. Es galt zu verstehen, dass SWP kein rückwärtsgewandtes Controlling oder ein operatives Modell darstellt, sondern die parameterabhängige Simulation von Zukunftsszenarien. Die zweite Herausforderung bestand darin, innerhalb der HR-Abteilung ein neues Verständnis für die Personalplanung zu entwickeln. Eine strategische Personalplanung erfordert grundlegend andere Denkweisen als die operative Personalplanung, auf die man sich bisher beschränkt hatte. Das gewünschte Rollenprofil für SWP steht an der Schnittstelle von HR-Controlling (Datenaffinität, analytische Tätigkeit) und HR-Businesspartner-Funktion (enger Bezug zu anderen Geschäftsbereichen).

Praxiserfahrungen und Empfehlungen

Es gibt keine Standardvorgehensweise zur Einführung von SWP. Jedes Unternehmen muss hier seinen eigenen Weg finden und organisatorische sowie kulturelle Eigenheiten einbeziehen. Das Fazit der SWP-Verantwortlichen der Allianz Gruppe: Man sollte einfach beginnen, auch wenn nicht alles schon von Anfang an perfekt sein wird. Entscheidend sind der kontinuierliche Dialog und das Bewusstsein, dass die HR-Abteilung mit SWP eine neue Rolle einnimmt.

G Handlungsempfehlungen

Die nachfolgende Übersicht bietet Ihnen eine handlungsorientierte Zusammenfassung der zentralen Praxiserfahrungen aus der Einführung und Nutzung von SWP:

1. Ergreifen Sie die Initiative, um zukünftigen demografischen Herausforderungen aktiv zu begegnen.

Der Talentmangel nimmt zu – auch jenseits von branchenspezifischen Besonderheiten und konjunkturellen Schwankungen. Die Engpässe werden sich im Zuge des demografischen Wandels in den nächsten Jahren vor allem in der DACH-Region weiter verschärfen. Mit SWP gehen führende Unternehmen dieses Thema gezielt an.

Analysieren Sie langfristig, wie sich das wandelnde Umfeld und Ihre Unternehmensstrategie auf Ihr Personalmanagement auswirken. Nur so werden Sie im Kampf um die benötigten Talente die richtigen Entscheidungen treffen können.

2. Beginnen Sie möglichst bald mit der Einführung eines SWP in Ihrem Unternehmen. Eine mangelnde Verfügbarkeit und Qualität aktueller Daten stellt dabei kein grundsätzliches Hindernis dar.

Zumeist reichen die verfügbaren Basisdaten und deren Qualität für eine Einführung von SWP aus. SWP ist ein iterativer Prozess: Zunächst arbeiten Sie bei Bedarf mit Annahmen und externen Referenzwerten. In den Folgeschritten bauen Sie gezielt eigene Datenquellen auf und nutzen diese für eine Verfeinerung Ihrer Analysen. Entscheidend für den Erfolg von SWP ist, von Anfang an die strategischen Unternehmensziele und ihren Einfluss auf die Personalplanung zu berücksichtigen.

Am besten starten Sie SWP mit einem Pilotprojekt in einem Unternehmensbereich, der besonders vom Talentengpass bedroht ist. Dabei sollten Sie aufzeigen, welche Auswirkungen ein Fortführen der bisherigen Strategie im schlimmsten Fall haben kann und wie Sie mit faktenbasierten Analysen und Szenarien auf verschiedene Risiken reagieren können. Die positiven Erfahrungen aus diesem Pilotprojekt können Sie anschließend für den unternehmensweiten Rollout von SWP nutzen.

„Mit SWP konnten wir das Thema Demografiemanagement auf eine neue Ebene bringen. Wir können das Topmanagement nun mit Fakten und konkreten Empfehlungen bedienen und haben so eine neue Qualität des Strategiedialogs erreicht. SWP war bereits Anstoß für verschiedene Projekte zum Thema Demografie (z. B. altersgerechtes Arbeiten, Rekrutierung Älterer).“

Dr. Stefan Kotkamp, Projektleiter Strategische Personalplanung, Deutsche Bahn AG

3. Betrachten Sie SWP als einen Prozess und passen Sie es regelmäßig an Ihre Unternehmensstrategie an.

Der Zeitrahmen und das Anpassungsintervall von SWP ergeben sich aus dem Rhythmus, in dem Sie Ihre Unternehmensstrategie definieren und entsprechende Maßnahmen planen. Synchronisieren Sie Ihr SWP mit Ihrer strategischen Planung. Gleichen Sie es mindestens jährlich an, um rechtzeitig auf Strategieanpassungen, veränderte Ausgangslagen und neue Zukunftsszenarien reagieren zu können.

SWP liefert auch die Planungsgrundlage für weitere HR-Prozesse, wie etwa die Nachfolgeplanung, das Performance- und Talentmanagement sowie die Personalentwicklung.

4. Nutzen Sie SWP umfassend – so schöpfen Sie sein Potenzial optimal aus.

Viele Unternehmen nutzen SWP lediglich für statische Gap-Analysen (Vergleiche zwischen Angebot und Nachfrage) zu Mitarbeitern und Fähigkeiten. Verknüpfen Sie die Personaldaten mit Ihrem Unternehmenserfolg – nur so können Sie SWP ernsthaft betreiben und einen echten Mehrwert generieren. Zudem sollten Sie verschiedene Szenarien modellieren, damit Sie potenzielle Änderungen des Umfelds in Ihre langfristige Planung einbeziehen können.

5. Kommunizieren Sie die Erkenntnisse aus Ihrem SWP mit wenigen, aber griffigen Kernaussagen und Kennzahlen.

Am Anfang und am Ende von SWP steht der bereichsübergreifende Dialog über die Unternehmensstrategie. Aus diesem Dialog ergeben sich einige zentrale zukunftsbezogene Fragen zur Personalstrategie. Bringen Sie Ihre Expertise bei der Auswahl und Formulierung dieser Fragen ein. Setzen Sie dann SWP gezielt ein, um die Fragen zu beantworten. Seien Sie in Ihrer Analyse umfassend, in der Kommunikation Ihrer Resultate hingegen prägnant.

Beschränken Sie sich darauf, Ihre Erkenntnisse mit wenigen Kernaussagen wieder in den bereichsübergreifenden Dialog einzubringen. Belegen Sie Ihre Aussagen dabei mit einigen leicht verständlichen Kennzahlen, die zentrale Trends und Risiken aufzeigen.

6. Entwickeln Sie ein zentrales Informationssystem, auf das die verschiedenen Unternehmensbereiche für ihre Analysen zugreifen können.

Wichtiger als die Nutzung einer speziellen Software ist die bereichsübergreifende Datenintegration. Ein zentrales Informationssystem, auf das die verschiedenen Unternehmensbereiche zugreifen können, ermöglicht effiziente, unternehmensweite Analysen ebenso wie ein SWP.

Den Initialaufwand für die Aufbereitung der Daten sollten Sie akzeptieren – er ist für eine umfassende Planung zwingend erforderlich. Der schnelle Wandel des Umfelds und der steigende Konkurrenzdruck verlangen nach analytischen Planungen, Intuition allein genügt hier nicht mehr.

7. SWP ist ein integraler Bestandteil Ihrer ganzheitlichen Unternehmensplanung. Deshalb muss Ihr Management dahinterstehen.

Betrachten Sie SWP nicht als isoliertes HR-Thema, sondern als langfristiges und bereichsübergreifendes Führungsinstrument. Zentrale Erfolgsfaktoren für SWP sind ein breiter Dialog zwischen allen Unternehmensbereichen und eine dauerhafte Unterstützung durch das Topmanagement.

Stellen Sie sicher, dass SWP von Anfang an im ganzen Unternehmen verstanden wird. Kommunizieren Sie den Mehrwert, den Sie mit SWP schaffen und beziehen Sie unterschiedliche Geschäftsbereiche gleich zu Beginn in Projekte ein. Bleiben Sie glaubhaft und konsequent in der Umsetzung von SWP – dann wird es Ihr Unternehmen tatsächlich voranbringen.

8. Bieten Sie Ihrer HR-Abteilung eine umfassendere Perspektive und nutzen Sie sie bei der Strategieentwicklung als Partner.

Das Aufgabenfeld der HR-Abteilung wandelt sich. Zu den operativen Inhalten kommen zunehmend übergreifende und strategische hinzu. Dies geht einher mit neuen Analyseinstrumenten und einer verstärkt beratenden Tätigkeit der Geschäftsbereiche. Starten Sie eine Offensive, um in Ihrer HR-Abteilung diese interessanten Themen und Werkzeuge durch strukturelle und personelle Maßnahmen zu verankern.

Die HR-Abteilung kann so als kompetenter Partner Einfluss auf die Strategie und alle Bereiche des Unternehmens ausüben.

9. SWP ist ein zentraler Treiber Ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Nutzen Sie ihn – die Konkurrenz wartet nicht.

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels stehen die Unternehmen heute in einem regelrechten Kampf um Talente. Viele setzen nicht mehr nur auf Absatzzahlen und Marktanteile, sondern immer mehr auf Arbeitgeberqualität und Rekrutierungserfolg.

SWP stellt ein ganzheitliches Instrument dar, mit dessen Hilfe sich Ihr Unternehmen klug und weitsichtig positionieren lässt. Wer heute in SWP investiert, sichert sich den Erfolg von morgen.

Zeigen Sie mithilfe von Trendanalysen auf, wie sich der Fachkräftemangel auf Ihr Unternehmen auswirken wird. Machen Sie frühzeitig auf die künftigen Probleme aufmerksam. Erstellen Sie einen Business Case, der die Investitionskosten für SWP den Folgekosten der zu erwartenden Personalengpässe gegenüberstellt und überzeugen Sie so die Geschäftsleitung vom Nutzen von SWP. Zwei Drittel der Umfrageteilnehmer, die die Kosten ihres SWP unter die Lupe genommen haben, konnten ihren angestrebten ROI erreichen oder sogar übertreffen.

H Prozessbegleitung bei der Einführung von SWP

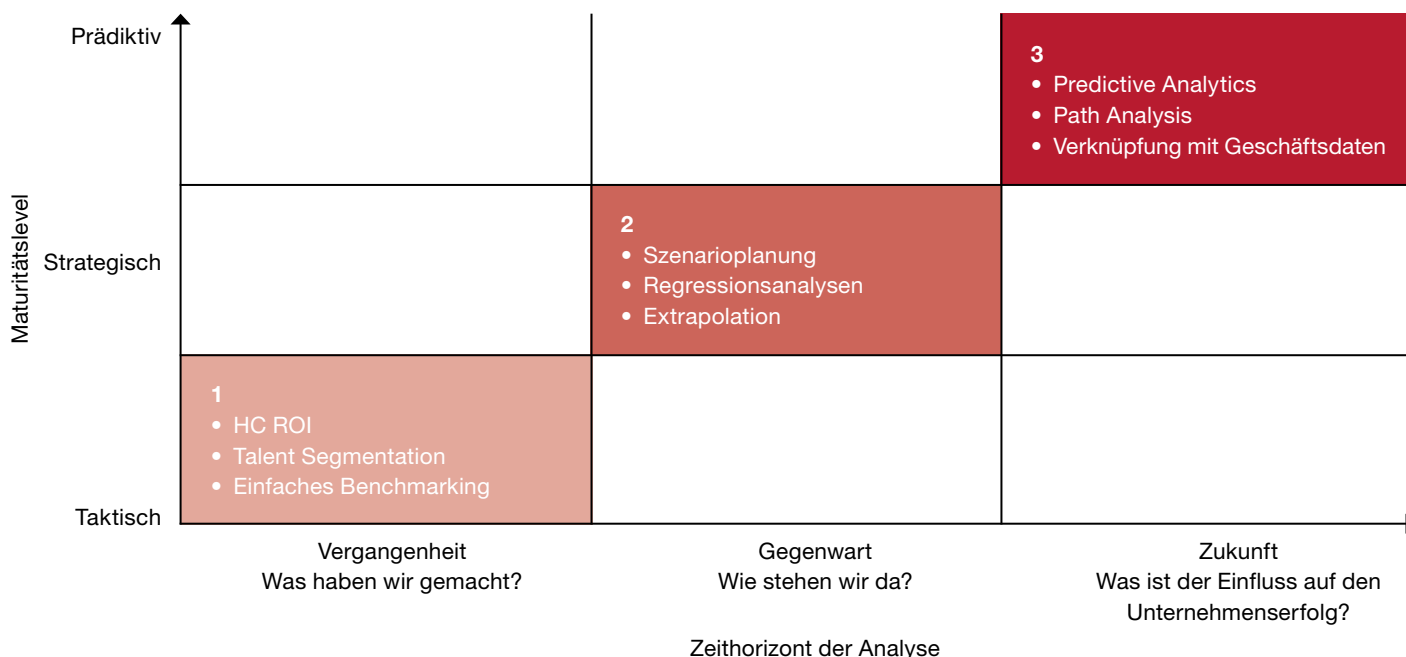
Wir beraten seit vielen Jahren bei der Einführung und Nutzung von SWP und bieten interessierten Unternehmen umfassende Dienstleistungen zu diesem Thema. Dabei betrachten wir SWP als Bestandteil eines übergreifenden Modells, das vom Maturitätslevel eines Unternehmens wie auch vom Zeithorizont der verschiedenen Analysen beeinflusst wird (siehe Abb. 21).

Beim Zeithorizont unserer Analysen unterscheiden wir grundsätzlich zwischen drei Fragestellungen:

- Vergangenheit: Was hat Ihr Unternehmen bisher getan?
- Gegenwart: Wie ist Ihr Unternehmen aktuell aufgestellt?
- Zukunft: Wie wird Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein?

Je weiter unsere Analysen in die Zukunft reichen, desto höher ist generell das Maturitätslevel der Analyseverfahren. Hier gliedern wir grob in taktische Analysen, strategische Planungen und prädiktive Wirkungsgefüge.

Abb. 21 Weitreichende PwC-Dienstleistungen rund um SWP



1 Benchmarking mit PwC Saratoga

- Weltweit größte Datenbank mit HC Kennzahlen
- Unternehmens- und Branchenvergleiche
- Best Practices
- Beurteilung der Effektivität von der HR Funktion und einzelnen HR Initiativen
- Einfluss von HR auf den Unternehmenserfolg
- Ausrichtung der HR Funktion an der Unternehmensstrategie

2 SWP mit PwC SPP

- Umfassendstes SWP Tool auf dem Markt
- Permanente Verlinkung von Unternehmensstrategie und Personalplanung
- Weitreichende Szenarienmodellierung
- Vier verschiedene technische Konfigurationen möglich: von einer stand-alone Excel Version über die Integration in bestehende ERP zu einer vollständig maßgeschneiderten Version

3 Talent Analytics

- Analyse von gegenwärtigen und historischen Personaldaten zur Identifikation von Schlüsselzusammenhängen
- Statistische Auswertung der Daten zur Validierung von Wirkungsgefügen und Trends
- Optimale und robuste strategische Planung
- Dashboards zur Überwachung der Umsetzung

Die zeitlich rückwärtsgerichteten Analysen zur Beurteilung des heutigen Zustands stellen das Benchmarking in den Vordergrund. Durch das Erheben von Kennzahlen und den Vergleich mit anderen Unternehmen beurteilen wir, wo ein Unternehmen zurzeit steht. Bei ausreichendem Datenmaterial können wir zudem Erfolgsfaktoren identifizieren und Optimierungsstrategien entwickeln. Hier verfügen wir mit Saratoga über die weltweit umfassendste Datenbank und können mit unserer breiten Praxiserfahrung gezielt beraten.

Im Rahmen der Dienstleistungen rund um die Analysen zur zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens bieten wir neben einer tiefen SWP-Beratung auch ein von PwC entwickeltes Tool an: SPP (Strategic People Planning). Dieses Tool verfügt über sehr umfassende Funktionen, verknüpft dauerhaft die Geschäfts- und Personaldaten des Unternehmens und ermöglicht eine weitreichende Modellierung von Szenarien. SPP kann dabei bedarfsgerecht und flexibel genutzt werden: als Excel-basierte Stand-alone-Anwendung oder als integrierte ERP-Lösung.

I Studiendesign: Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie zur strategischen Personalplanung wurde von PwC in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen erstellt. Die Resultate basieren auf der Befragung von HR- und Linienverantwortlichen aus der DACH-Region. Insgesamt nahmen 113 Vertreter von Firmen und Organisationen unterschiedlicher Größe, Branchenzugehörigkeit und internationaler Aufstellung an der Befragung teil (siehe Abb. 22 bis 24). Die Befragung erfolgte im November 2011 in Form eines Onlinefragebogens in deutscher, englischer und französischer Sprache.

Zusätzlich zur Onlinebefragung führten wir mit mehreren HR-Leitern aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit persönliche Interviews, in denen wir deren Erkenntnisse aus der Umfrage diskutierten und Praxiserfahrungen und Empfehlungen erörterten.

Abb. 22 Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie weltweit?

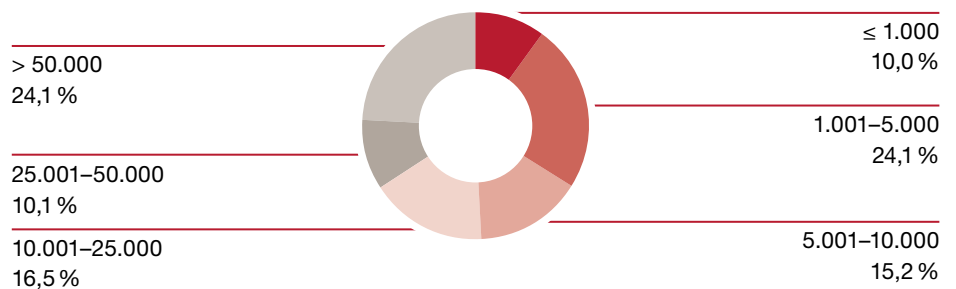


Abb. 23 Internationalität der befragten Unternehmen

In wie vielen Ländern (neben dem Land, in dem sich die Zentrale befindet) haben Sie Tochterunternehmen?

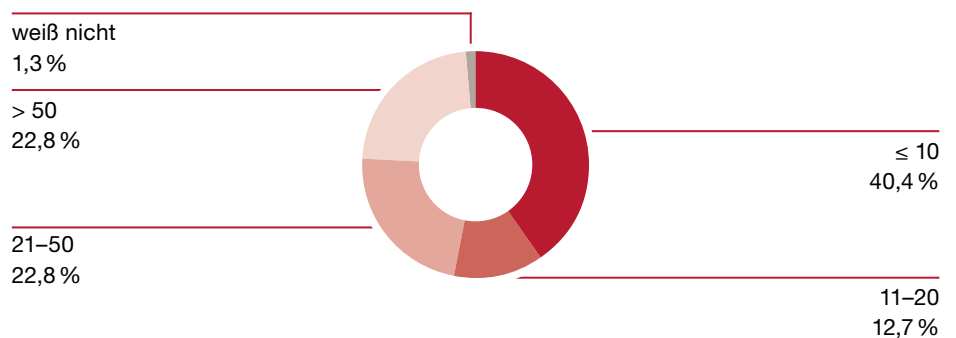
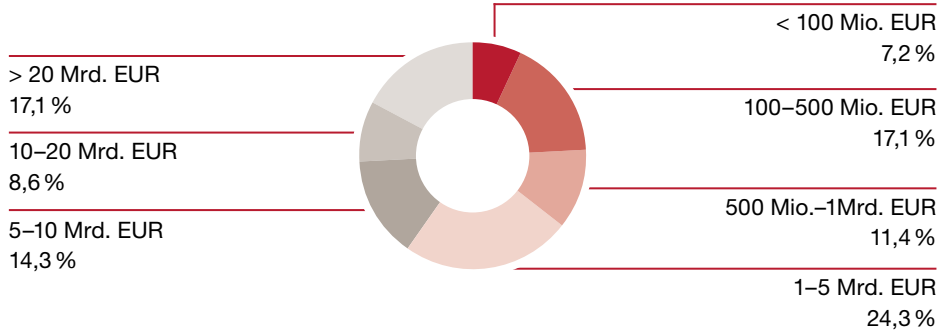


Abb. 24 Umsatz der befragten Unternehmen

Wie hoch war der Gesamt-Umsatzerlös in Ihrem letzten Geschäftsjahr?



Ihre Ansprechpartner

Charles Donkor

Partner
PwC Schweiz
Tel.: +41 58 792-4554
charles.donkor@ch.pwc.com

Till Lohmann

Partner
PwC Deutschland
Tel.: +49 40 6378-8835
till.lohmann@de.pwc.com

Dr. Ursula Knorr

Institut für Führung und
Personalmanagement
Universität St. Gallen
Tel.: +41 71 224-2502
ursula.knorr@unisg.ch

Dr. Silke Hellwig

Manager
PwC Deutschland
Tel.: +49 89 5790-5432
silke.hellwig@de.pwc.com

Silvan Winkler

Manager
PwC Schweiz
Tel.: +41 58 792-4561
silvan.winkler@ch.pwc.com

Wir danken den folgenden Personen und Organisationen für die Mithilfe an dieser Studie:

Esin Cengiz, PwC Schweiz; James Gallman, Holcim (heute bei GE); Andrei Golgojan, E.ON AG; Dr. Stefan Keck, PwC Deutschland; Dr. Stefan Kotkamp, Deutsche Bahn AG; Christian Freiherr von Loë, RWE AG; Peter Luginbühl, SBB; Daniel Meyer, PwC Schweiz; Dr. Günter Pfeifer, Demographie Forum Schweiz; Christian Werner, Allianz Gruppe; Friederike Wolter, Universität St. Gallen; Mary Young, The Conference Board

PwC Deutschland

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Experten-netzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

PwC Schweiz

PwC Schweiz beschäftigt 2.800 Mitarbeitende an 15 Standorten und erwirtschaftete im Finanzjahr 2011 einen Umsatz von 716 Mio. Schweizer Franken.

Wir bieten branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- & Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung an. So stärken wir das Vertrauen der Öffentlichkeit in unsere Kunden und schaffen Wert für unsere Kunden und deren Interessengruppen. Mit dem vernetzten Know-how und der Erfahrung unseres Netzwerkes von Mitglieds-firmen mit 169.000 Mitarbeitenden in 158 Ländern eröffnen wir neue Perspektiven und bieten praktischen Rat.

Mit weltweit über 6.000 HR-Experten ist PwC auch ein führendes Beratungsunternehmen im Human Capital Consulting („Kennedy Report“, Oktober 2010).

