Human Resource Services

Wichtige Trends des Humankapitals

Eine globale Perspektive – 2006

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Mit dem vernetzten Know-how und der Erfahrung von rund 130‘000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 148 Ländern bietet PricewaterhouseCoopers ein umfassendes Angebot von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen für internationale und lokal führende Unternehmen sowie für den öffentlichen Sektor. Die Spezialisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedene Branchen und Märkte gestattet die spezifische Anpassung der Beratung und Unterstützung an jeden individuellen Kundenwunsch; gerade auch für mittelständische Unternehmen. Die Dienstleistungen umfassen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und Wirtschaftsberatung.

© 2006 PricewaterhouseCoopers AG/SA. PricewaterhouseCoopers refers to the Swiss firm of PricewaterhouseCoopers AG/SA and the other member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

Vorwort

Dieser Bericht beruht auf Daten von mehr als 15’000 Unternehmen aus Europa und den USA, zu denen Branchen wie Bankwesen, Finanzdienstleistungen, Industrie, Telekommunikation, Chemie, IT, Dienstleister und Versorgungsunternehmen und der Einzelhandel zählen. Obwohl nur eine kleine Auswahl an Dienstleistern der öffentlichen Hand in diesen Bericht einbezogen wurde, ist die Relevanz auch für diese unbestritten. Die Erkenntnisse sind nach Themenbereichen geordnet und liefern wertvolle Informationen über Finanzleistungen, Wertschöpfung, Produktivität, Vergütung und Humankapitalverhalten. Ferner wird die Struktur und Rolle der HR-Funktion analysiert.

In zunehmendem Masse verwenden unsere Kunden ausgewählte Vergleichswerte nicht nur für die Bewertung der Geschäftsergebnisse, sondern sie gewinnen auch messbare Anhaltspunkte für entscheidende organisatorische Einflussfaktoren wie Motivation, Engagement, Innovation, Talentmanagement und Führung.

Dieser Bericht liefert aussagekräftige Informationen zu den Leistungen der Mitarbeitenden in den Unternehmen und den für die Zukunft relevanten Themenblöcken, die einen nachhaltigen Vorteil der Mitarbeitenden, des Humankapitals sicherstellen können.

Der diesjährige Bericht umfasst zusätzlich ergänzende Informationen über Japan, Südafrika und Asien-Pazifik. Die Entwicklungen in diesen Volkswirtschaften zeigen den zunehmenden Bedarf an Humankapitaldaten als Werkzeug zum Verständnis der wirtschaftlichen Leistung.

Richard Phelps
Partner
Human Resource Services

Hintergrund

Human Resource Services von PricewaterhouseCoopers blickt auf eine reiche und langjährige Erfolgs- und Erfahrungsgeschichte zurück, was HR-Benchmarkingstudien betrifft. Zudem ist PricewaterhouseCoopers einer der grössten Anbieter von HR-Beratung und HR-Dienstleistungen weltweit.

«Die angesprochenen Trends unterstützen Führungskräfte bei der Identifikation und Priorisierung von Schlüsselthemen des Human Capital Managements.»

Im Jahre 2003 erwarb PricewaterhouseCoopers das Saratoga-Institut, das weltweit führend auf dem Gebiet der HR-Vergleichskriterien war, sowie EP-First, einen in Europa ansässigen Dienstleister von HR-Kenn- und Vergleichgrössen. Die Technologien und Erfahrungen der beiden Unternehmen wurden integriert, um eine global anwendbare Methode und Datenquelle für die Messung von Humankapital zu schaffen. Die Markteinführung fand im Oktober 2004 unter dem Namen Saratoga statt.

Im Januar 2005 haben wir unseren ersten Bericht über die bedeutenden Trends des Humankapitals erstellt. Auf der Grundlage der HR-Messungen und -Vergleichsarbeiten (Benchmarking) im Jahr 2003 und Anfang 2004 in Europa und den USA sind darin die Trends beschrieben, die unserer Meinung nach das Thema Mitarbeitende für die kommenden Jahre beherrschen werden.

Hintergrund der wichtigsten Trends 2006

Die Daten, die die Unternehmen auf globaler Basis gesammelt haben, bestätigen, dass die meisten Trends, die bereits im Jahr 2004 und im ersten Halbjahr 2005 festgestellt wurden, für die Mitarbeitenden (das Humankapital) noch weiter in den Vordergrund gerückt sind.

Der Grossteil der Daten stammt aus Europa und den USA, jedoch konnten dieses Jahr zusätzlich einige interessante Informationen aus Fallstudien von Japan, Südafrika und Asien-Pazifik integriert werden. Wie im vergangenen Jahr galten die festgestellten Trends nicht für jede Region. Manchmal bewegten sich die Volkswirtschaften in unterschiedlichem Tempo oder sogar in verschiedene Richtungen.

Wir sind überzeugt, dass die in diesem Überblick angesprochenen Trends für alle Führungskräfte bei der Gestaltung und dem Management der Mitarbeitenden in ihren Unternehmen äusserst relevant sind. Sie helfen die Zuordnung der entscheidenden Ressourcen zu den Humankapital-Schlüsselthemen nach Prioritäten zu ordnen.

Executive Summary

Die Ergebnisse des Berichts 2006 zu entscheidenden HR Trends bestätigen einmal mehr die wesentliche Rolle, die der Faktor Personal bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung wettbewerbsfähiger Unternehmen und Volkswirtschaften hat. Als wichtigste Ergebnisse nennt der Bericht einige konkrete Anforderungen an jede Führungskraft, die sich mit der Thematik der Mitarbeitenden beschäftigt.
Sie kann ihrem Unternehmen dabei helfen, sich so anzupassen und zu entwickeln, dass es die Widersprüche, die der dynamische und äusserst globale Markt aufwirft, rechtzeitig begegnen kann.

Der Bericht betont folgende wichtige Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind:

- die neue wettbewerbsfähige Landschaft der aufstrebenden Volkswirtschaften wie Indien, China, Mittel- und Osteuropa
- die Auswirkungen zunehmender Fremdbeschaffung (Outsourcing) und die Verlegung lohnintensiver Fertigung in Niedriglohnländer (Offshoring)
- die wahrscheinlichen Einflüsse demografischer Trends auf die Leistungsfähigkeit der erwerbstätigen Bevölkerung
- die Tatsache, dass kaum zu belegen ist, dass sich die Mitarbeiterführung qualitativ verbessert hat und dass Investitionen in die HR-Funktion Verbesserungen zeigen
- das Einbeziehen von Unternehmensinitiativen zu sozialer Verantwortung in die Grundsätze und Instrumente des Humankapitals
- die Einführung effektiver Humankapitalstrategien zur Förderung der Produktivität
- das Verständnis der Innovationstreiber und wie sie eingesetzt werden, um den Wettbewerbsvorteil zu steigern
- die Faktoren, die das Engagement und die Verpflichtung der Mitarbeitenden beeinflussen
- den Einfluss von Work-Life-Balance-Initiativen und -Leitsätzen auf die Produktivität
- die Fähigkeit der HR-Funktion, anhand von entsprechenden Daten und Analysen die Kerngeschäftsergebnisse messbar zu beeinflussen

Eine neue Wettbewerbslandschaft

Der Bericht zeigt einen krassen Unterschied zwischen der Leistung der europäischen und der US-amerikanischen Volkswirtschaft auf: Ein Trend, der sich in den vergangenen zwölf Monaten zwischen den beiden Volkswirtschaften noch verstärkt hat.

Dabei ist es nicht nur in den traditionellen Volkswirtschaften so, dass Trends einen beträchtlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Die aufstrebenden Volkswirtschaften Ost- und Mitteleuropas, Indien und China wachsen wesentlich schneller als die etablierten Volkswirtschaften im Westen.

Zudem bieten die aufstrebenden Volkswirtschaften nicht mehr blosse Niedrigkostenvorteile. Die Geschwindigkeit und Bandbreite, mit der diese Volkswirtschaften Fertigkeiten, Kenntnisse und Fachwissen erwerben, bedeutet, dass die von ihnen bewiesene Wettbewerbsfähigkeit über reine Kostenvorteile hinausgeht.

Die einzigartige Methode der Humankapital-Rentabilitätsrechnung ermöglicht, die Wertschöpfungsleistung zu analysieren und ein klares Bild der relativen Leistung mehrerer Volkswirtschaften zu erhalten. Der diesjährige Bericht weist eine Verbesserung sowohl für Europa als auch für die USA aus, aber die relative Leistung jedes Einzelnen zeigt einen beträchtlichen Unterschied.

Die durchschnittlichen Gesamtvergütungszahlen für die USA sind im Vergleich zu denen in Europa beträchtlich gestiegen, aber die Anstiege der US-Rentabilität gleichen die grosszügigeren Entlöhnungspakete mehr als aus. Einfach ausgedrückt, haben es die USA geschafft, die Gewinne schneller zu steigern, als die Löhne anzuheben. Ob dies von Dauer ist, bleibt abzuwarten. Vom Wettbewerbsstandpunkt aus stellen die in den aufstrebenden Volkswirtschaften wie Mittel- und Osteuropa erzielten Produktivitätszuwächse sowohl die USA als auch Europa in den Schatten – ein weiterer Hinweis dafür, dass sich die Wettbewerbslandkarte schnell verändert.

Offshoring und Outsourcing

Die Gesamtaufwendungen für Outsourcing und Offshoring in Westeuropa sind leicht gestiegen, aber nicht allein das Ausmass der Outsourcing-Massnahmen nimmt zu. Es werden jetzt Dritte eingesetzt, um anspruchsvollere Wertschöpfungsdienstleistungen mit Offshore-Lieferanten zu erbringen, die dafür immer besser ausgerüstet sind. Schon die niedrigen Kosten allein bedeuten einen beachtlichen Anreiz, zusammen mit Fachkenntnissen sind sie noch attraktiver. Outsourcing- und Offshoring-Entscheidungen werden derzeit als bedeutende strategische Mittel angesehen. Bei diesem voraussichtlich anhaltenden Trend müssen alle in Humankapitalinvestitionen einbezogenen Führungskräfte die Hauptvorteile und -risiken kennen, die den erfolgreichen Einsatz Dritter und von Mitarbeitern in Niedriglohnländern untermauern. Nur so können sie ihre Unternehmen beim strategischen Entscheidungsprozess lenken.

Führung

Das Interesse an der Ermittlung und Entwicklung der Eigenschaften effektiver Führung hält unvermindert an, aber es gibt keinen deutlichen Hinweis darauf, dass bessere Leistung die Folge von beträchtlichen Investitionen in die Entwicklung der Führungskräfte ist. Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht in irgendeiner Form ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte verfolgt. Der fehlende Nachweis, dass sich die Führungs-

qualitäten messbar verbessern, legt nahe, dass ein Teil dieser Investitionen den Aktionären und den anderen Interessengruppen (Stakeholdergruppen) keine solide Rendite bringt. Neue Ansätze für die Entwicklung der Führungskräfte sind gefragt.

Transparenz und Nachhaltigkeit im Unternehmen

Die Interessengruppen (Stakeholder) wünschen und erwarten generell mehr Informationen von den Unternehmen und ihrer Situation. Daher müssen die HR-Führungskräfte wissen, welche Humankapitalinformationen gefordert werden, welche Bewertungskriterien sie anwenden müssen und wie sie effektiv mit den diversen Interessengruppen kommunizieren können. So bleibt der Einsatz oder die Verteilung der Geschlechter (Diversity) nach wie vor ein wichtiges Thema, und im diesjährigen Überblick werden wieder grosse Unterschiede zwischen allen Branchen auf allen Ebenen aufgezeigt.

Innovation und Talententwicklung

Die Bedeutung, die Innovation für den wirtschaftlichen Erfolg hat, ist unbestritten. Ein Grossteil der US-amerikanischen wirtschaftlichen Stärke beruht auf der Fähigkeit, ständig Neuerungen einzuführen. Eine der Haupttriebkräfte der Innovation ist, die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Der Überblick zeigt, dass die Schulungsausgaben in den USA höher als in Europa sind, wo sie sogar Jahr für Jahr sinken. Obwohl es keine kausale Verbindung zwischen Schulungsausgaben und Innovation gibt, besteht eine deutliche und beständige Wechselwirkung zwischen den Unternehmen, die in Aus- und Weiterbildung und Entwicklung investieren, und den wettbewerbsfähigen Geschäftsergebnissen.

Mitarbeiterengagement und Einfluss von Work-Life-Balance

Anstatt sich mit der Einstellung des Mitarbeiters zu beschäftigen, liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf den Handlungen und dem Verhalten der Mitarbeiter – eben eher auf dem, was Leute tun, als auf dem, was sie sagen. In diesem Überblick wird gezeigt, dass Unternehmen etwas effektiver sind, wenn sie Leistung und Vergütung verknüpfen und die Mitarbeiter ermutigen, ihre Ideen zur Förderung von Innovation einzubringen. In zunehmendem Masse müssen die HR-Führungskräfte die Verpflichtung und das Engagement der Mitarbeiter anhand von Extrabemühungen für Produktivitätssteigerung und Wettbewerbsvorteile einschätzen und nicht einfach aufgrund ihrer Zufriedenheit. Zum Thema Work-Life-Balance wird im Bericht eine aktuelle Zweideutigkeit hervorgehoben: Leitet sich der wirtschaftliche Erfolg teilweise aus «Work-Life Balance»-Massnahmen ab, oder sind diese Massnahmen ein Nebenprodukt des Erfolgs? Obwohl keine eindeutigen Beweise für das eine oder das andere vorliegen, arbeiten die Top-Performer in den westlichen Volkswirtschaften mit positiven Mitarbeitermassnahmen. Es handelt sich hier um ein Dilemma der globalen Wettbewerbsfähigkeit: Entscheidungen müssen auf gemessenen Leistungsergebnissen beruhen und weniger auf «Wohlfühl»-Faktoren.

Einfluss auf die HR-Funktion

Der Bericht macht deutlich, dass die Humankapitalthematik die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens insgesamt stark beeinflusst. Es gibt jedoch kaum Nachweise dafür, dass sich die HR-Rolle in ähnlicher Weise in Richtung mehr strategischer Einfluss in den Unternehmensorganisationen entwickelt. Die HR-Beauftragten müssen ihren Kollegen zeigen, dass sie einen realen Leistungsbeitrag anzubieten haben. Es ist entscheidend, dass sie von ihrem introspektiven Schwerpunkt abrücken und praktische Humankapitalmassnahmen aufstellen, die einen messbaren Einfluss auf die Gewinnergebnisse haben. Anhand von aussagekräftigen Daten und Analysen kann die HR-Funktion Instrumente und Massnahmen entwickeln, die sie in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie rücken.

Die Trends im Einzelnen

Diese Informationen basieren auf einem Mittelwert (Median) über alle Industriezweige. Region, Grösse und Branche üben einen starken Einfluss auf zahlreiche Bewertungskriterien aus; Tabellen geben die Ergebnisse nach Regionen und Branchen wieder und legen die grossen strukturellen und kulturellen Unterschiede offen, die nach wie vor auf dem europäischen Markt vorherrschen.

«Es gibt Anzeichen dafür, dass sich das langsamere Wachstum in den USA im Jahre 2004 in den Volkswirtschaften Westeuropas zeitverzögert bemerkbar macht.»

Der beträchtliche Unterschied zwischen Mittel-/Osteuropa und Westeuropa wird bei zahlreichen Vergleichen reflektiert. Er zeigt den zunehmenden Druck auf das Humankapital auf dem gesamten Kontinent. In den USA ist der inländische oder auch regionale Unterschied weniger ausgeprägt, aber nichtsdestotrotz stehen alle Unternehmen immer mehr unter dem Einfluss des globalisierten Wettbewerbs.

Finanzielle Leistungsfähigkeit

Trotz steigenden Erlösen und Gewinnen in Europa waren in den 1990ern die Erlöse und Gewinne je Mitarbeiter rückläufig. Während der wirtschaftlichen Hochkonjunktur Ende der 1990er verloren die Unternehmen die Kontrolle über ihre Gesamtkosten.

Die meisten Unternehmen in den USA, in Europa und andernorts haben mit umfangreichen Kostenkürzungen, Abbau- und anderen rigorosen Kostenmassnahmen ihre Kosten in den Griff bekommen. Obwohl die meisten Volkswirtschaften gelitten haben, konnte die Mehrheit eine schwere Rezession vermeiden.

Das Wirtschaftswachstum hat sich wieder eingestellt, wenn auch in einer weit langsameren Gangart. Allmählich macht sich das langsamere Wachstum in den USA im Jahre 2004 jetzt in den Volkswirtschaften Westeuropas bemerkbar. 2004 zeigten die Humankapitalergebnisse, dass die entsprechenden Leistungen in den USA und Europa weiterhin auseinander drifteten. Der Erlös je Äquivalent Vollzeitbeschäftigter («FTE – full-time equivalent») stieg in den USA 2004 um 11,7%. In Europa betrug es 8,2% für alle Regionen und 7,9% für Westeuropa. In den USA stieg die Rentabilität je FTE um beträchtliche 54,7%, während sie um nur 13,9% seit 2003 in Westeuropa und um 17,5% in Mittel- und Osteuropa über den gleichen Zeitraum gestiegen ist. Abbildung 1 zeigt den Trend für den Gewinn je FTE über den Zeitraum 2001–2004.

Dieser Trend hielt im Jahr 2004 an. Die USA haben eindrucksvolle Ergebnisse erzielt, sie sind schneller und flexibler als Europa und damit in einer stärkeren Position, um auf die neu aufstrebenden Volkswirtschaften in Fernost und andernorts zu reagieren.

Dennoch haben sowohl die USA als auch Europa Spielraum für grössere Verbesserungen. Die Ergebnisse einer Studie aus dem Jahre 2004 im Auftrag von Convergys Employee Care, die von der Universität Michigan und Saratoga[1] durchgeführt wurde, zeigen, dass die Best-Practice-Un-

[1] Saratoga & University of Michigan (2004) in association with Convergys Employee Care «Workforce Agility: The New Frontier for Competitive Advantage»

ternehmen in den USA und Europa glauben, dass ihre unzureichend beweglichen und flexiblen Belegschaften bis zu 10% Mehrausgaben verursachen und dass sie bis 10% für nicht erbrachte Leistung aufwenden müssen.

Die wirtschaftlichen Leistungen der europäischen Länder sind sehr unterschiedlich. Die Volkswirtschaften Westeuropas sind jetzt in zunehmendem Mass dem neuen Wettbewerb ausgesetzt, den Mittel- und Osteuropa mitbeeinflussen. Dass Mittel- und Osteuropa als Ort für ausländische Direktinvestitionen und als Lieferant gut ausgebildeter, sehr fähiger und vor allem vergleichsweise kostengünstiger Arbeitskräfte aufgestiegen ist, veranlasst eine Reihe westeuropäischer Regierungen zu Schutzmassnahmen.

Global gesehen beeinträchtigt der rapide Aufstieg Indiens, Chinas und anderer Länder als Lieferanten kostengünstiger Waren und Dienstleistungen in zunehmendem Masse die Volkswirtschaften Europas und der USA. Es wird weit mehr als Dienstleistungen von kaum geschulten Mitarbeitern und Billigwaren exportiert. Eine erstaunlich schnelle Entwicklung der Fertigkeiten und des Know-hows, besonders in der Informatik und anderen professionellen Dienstleistungen, trieb insbesondere Indiens Wachstum an.

«Die ‹Best-Practice›-Unternehmen in den USA und Europa glauben, dass sie mangels einer entsprechend beweglichen und flexiblen Belegschaft 10% mehr ausgeben und 10% weniger einnehmen als nötig wäre.»

Abbildung 1: Europa – Gewinn je FTE (€)

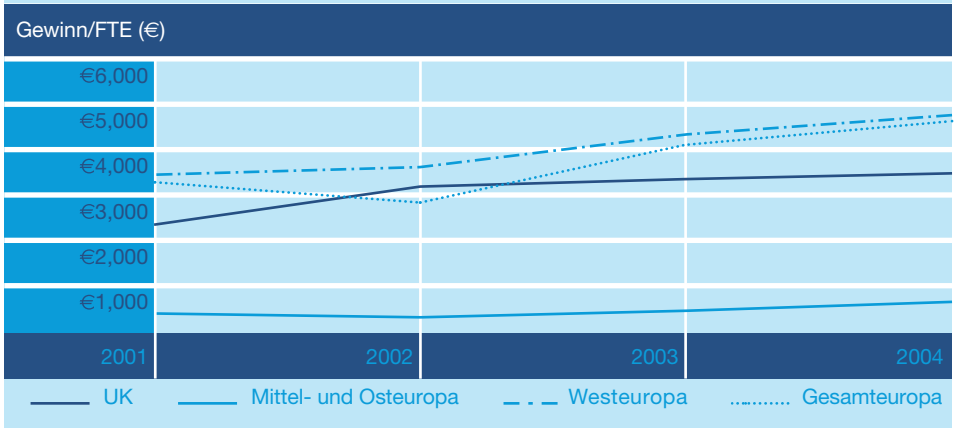
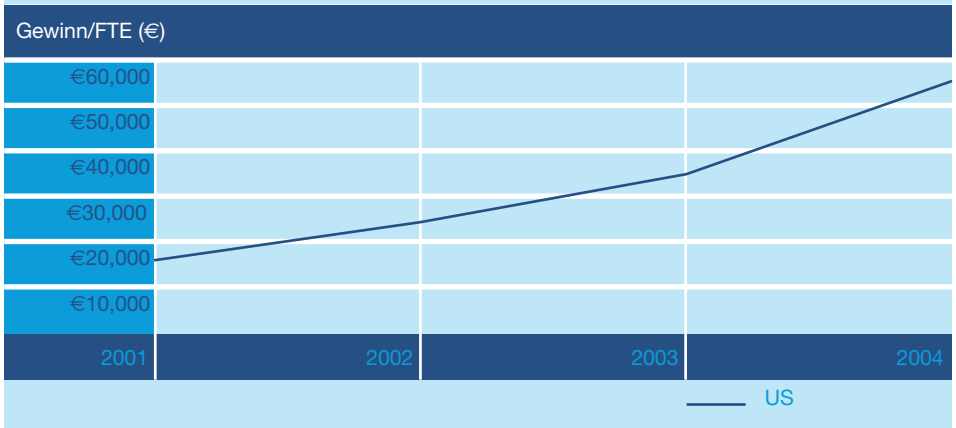


Abbildung 2: US – Gewinn je FTE (€)



Abbildungen 1 und 2: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga

Demografische Trends

Demografische Trends sind im Hinblick auf das Humankapital aus zwei wichtigen Gründen bedeutend. Erstens ermöglichen Arbeitskräfte einem Land, wirtschaftlich zu expandieren, insbesondere in Kombination mit politischer, sozialer und logistischer Unterstützung, kostengünstiger Infrastruktur und Arbeitskräften, die ihren Lebensstandard verbessern wollen. Zweitens verringern die längere Lebenserwartung und die wachsende Gruppe alter Personen die Anzahl Erwerbstätiger und üben Druck aus, den für den Lebensstandard erforderlichen Wohlstand zu produzieren. Die höhere Lebenserwartung in entwickelten Volkswirtschaften ist ein Verdienst des wirtschaftlichen Erfolgs, stellt aber gleichermassen eine Bedrohung für die künftige Nachhaltigkeit dieses Erfolgs dar.

«Die höhere Lebenserwartung in entwickelten Volkswirtschaften ist ein Verdienst des wirtschaftlichen Erfolgs, stellt aber gleichermassen eine Bedrohung für die künftige Nachhaltigkeit dieses Erfolgs dar.»

Abbildung 3: Durchschnittliche Lebenserwartung in Jahren (2004)

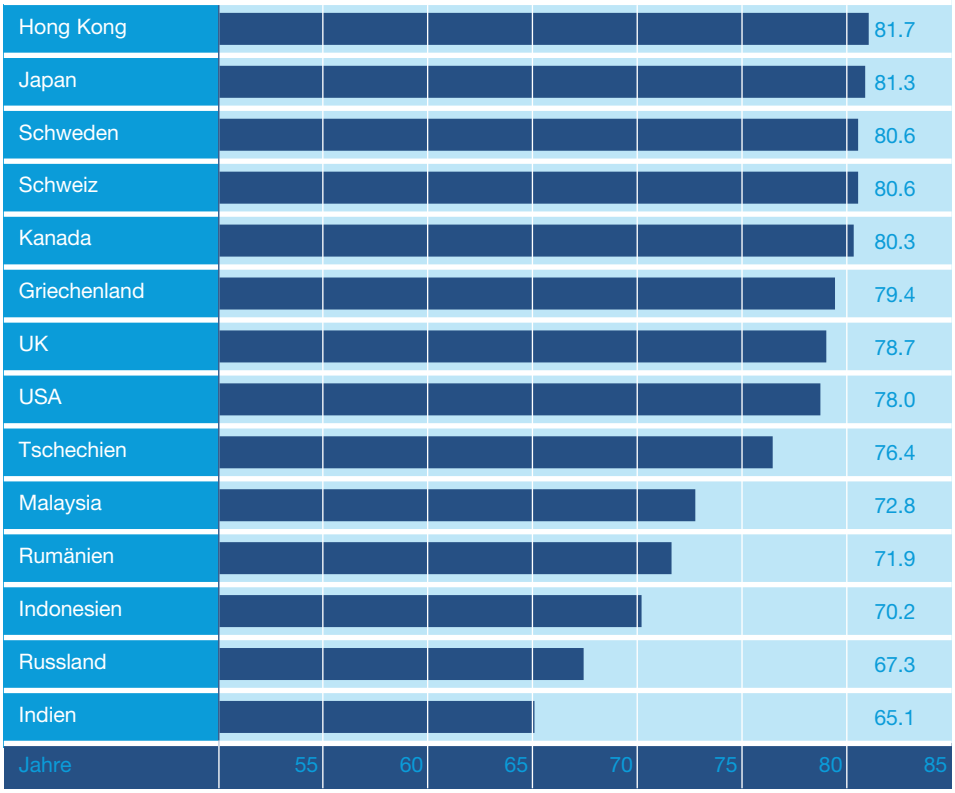
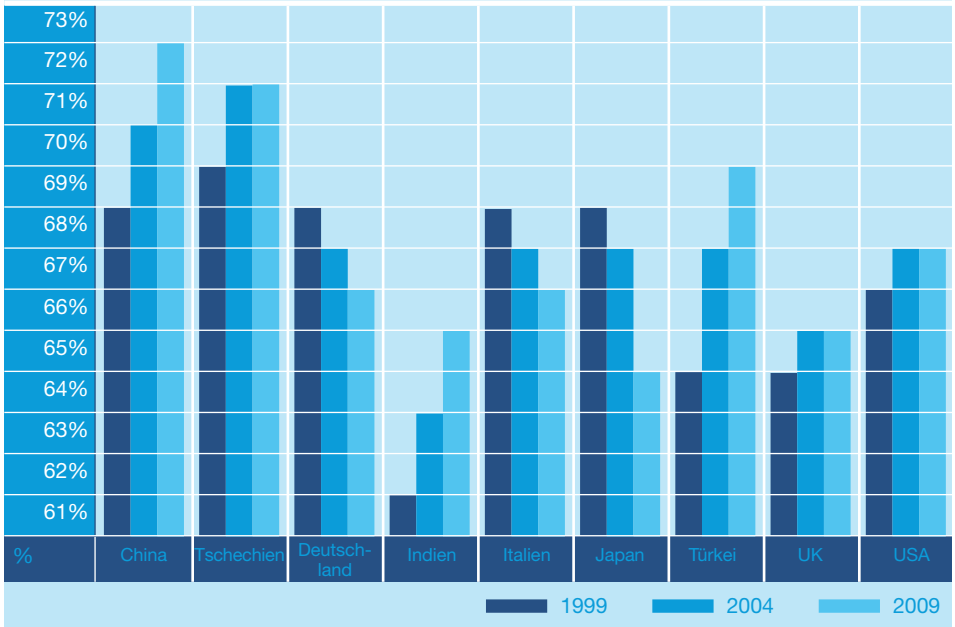


Abbildung 3: Economic Intelligence Unit, Country-by-Country Analysis, 2005

Die USA und Westeuropa verfügen über eine erwerbstätige Bevölkerung, also eine Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 64 Jahren, die im Allgemeinen höchstens etwa 67% der Gesamtbevölkerung ausmacht. In den kommenden fünf Jahren wird diese Zahl eher langsam – und nicht drastisch, wie einige Protagonisten prophezeit haben –, um etwa 1% sinken. Im gleichen Zeitraum wird die Anzahl Menschen über 65 Jahre in Europa wahrscheinlich um 4 bis 12% zunehmen.

Die arbeitenden Bevölkerungen in Westeuropa und den USA sind zunehmendem Wettbewerb aus Mittel- und Osteuropa, Indien und China ausgesetzt, wo die arbeitenden Bevölkerungen über die nächsten fünf Jahre um gut etwa 2,5% zunehmen werden (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Arbeitende Bevölkerung (15–64) in Prozent der Gesamtbevölkerung



«Die erwerbstätige Bevölkerung in Westeuropa und den USA ist zunehmend dem Wettbewerb aus Mittel- und Osteuropa, Indien und China ausgesetzt.»

Abbildung 5: Urbanisierung in Prozent der Gesamtbevölkerung 2004

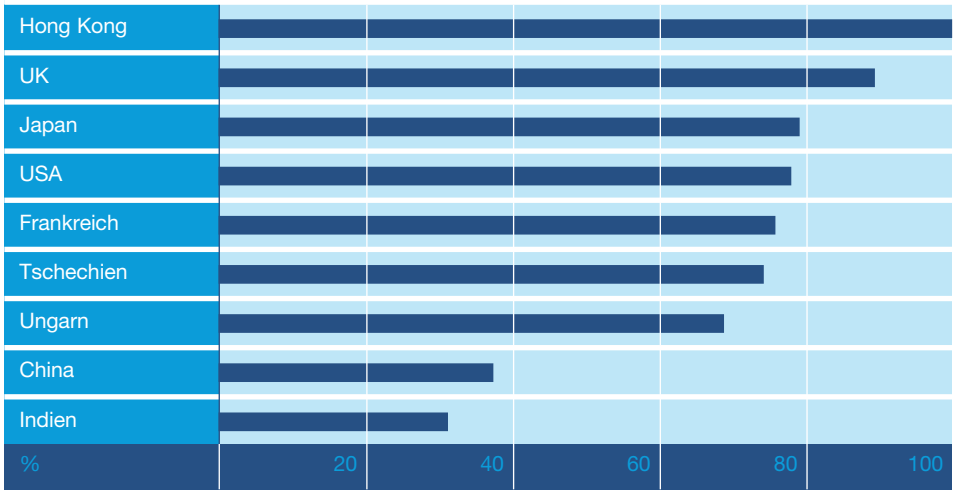


Abbildung 5: Urbanisierung in Prozent der Gesamtbevölkerung 2004

«Entwickelte Volkswirtschaften werden sich immer mehr ihrer mangelnden Fähigkeit bewusst, dem Wettbewerbsdruck der aufstrebenden Volkswirtschaften mit ihrem Potenzial an Humankapital standzuhalten. »

Zahlreichen hochentwickelten Wirtschaftsräumen fehlt es langsam an Raum. Das Ausmass der Urbanisierung, welches einen Hinweis für den Sättigungspunkt der wirtschaftlichen Expansion liefert, hat die 80%-Marke in Ländern wie Hongkong, Grossbritannien, Japan und den USA erreicht (siehe Abbildung 5).

Dieser demografische Überblick zeigt ferner, dass die entwickelten Volkswirtschaften der USA und Westeuropas den grösseren Wettbewerbsangriffen der aufstrebenden Volkswirtschaften mit einem hohen Potenzial für wirtschaftliches Wachstum und Humankapitalentwicklung begegnen. Das Problem des zukünftigen Wohlstands der entwickelten Volkswirtschaften mit alternden Bevölkerungen und längerer Lebenserwartung muss angegangen werden. Viele Analysten betrachten eine breit gefächerte Neueinschätzung der Rentenfinanzierung/-bereitstellung als erforderlich, um einen grösseren Abzug künftiger Finanzen oder eine Verarmung unter den Rentnern zu vermeiden. Es wird jedoch viel vom Wachstum des Wohlstands in den einzelnen Ländern abhängen. Beispielsweise bringen die Experten von Tomorrow's Company, einer Organisation von Unternehmensleitern, die von der Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufacturers and Commerce (RSA) gegründet wurde, vor, dass ein jährlicher Produktivitätsanstieg von 1,75% zwischen heute und 2045 die britischen Arbeiter beinahe doppelt so produktiv werden liesse, wie sie es jetzt sind. In der Zwischenzeit ist es unwahrscheinlich, dass die Zahl der Personen mit Alter 65 ebenfalls um mehr als 50% zunimmt.[2] Nachhaltiges und fortgesetztes Produktivitätswachstum wird somit eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Auswirkungen einer alternden Bevölkerung spielen.

Entwickelte Volkswirtschaften werden sich immer mehr bewusst, dass sie unfähig sind, dem Druck der aufstrebenden Volkswirtschaften durch den Wettbewerb mit ihrem Potenzial an Humankapital standzuhalten. Stattdessen müssen sie die von den aufstrebenden Volkswirtschaften gelieferten Ressourcen nutzen und gleichzeitig die Innovation und Genialität innerhalb ihrer eigenen Grenzen weiterentwickeln, auf die die jungen Volkswirtschaften vertrauen werden. Abbildung 6 zeigt das Ungleichgewicht des Wirtschaftswachstums zwischen Mittel- und Osteuropa sowie Westeuropa. Die vorhandene Lücke ist beträchtlich, und Westeuropa muss dafür sorgen, dass sein Bevölkerungsprofil die künftige wirtschaftliche Wettbewerbsleistung nicht beeinträchtigt.

Abbildung 6: BIP-Wachstum in Prozent 2002–2004

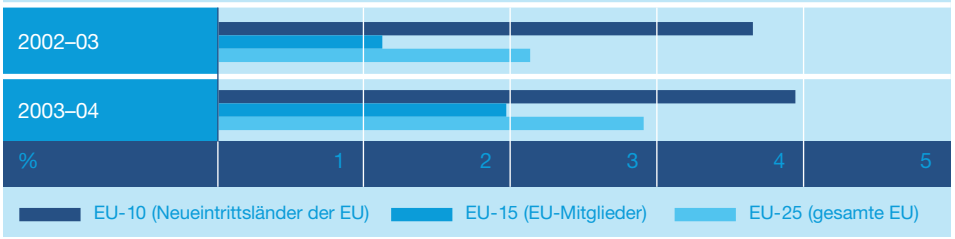


Abbildung 6: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
EU-10: Malta, Slowenien, Zypern, Ungarn, Republik Tschechien, Slowakei, Polen, Litauen, Estland und Lettland
EU-15: Luxemburg, Frankreich, Belgien, Irland, Niederlande, Österreich, Deutschland, Dänemark, Finnland, Grossbritannien, Italien, Schweden, Spanien, Griechenland und Portugal
EU-25: alle oben aufgeführten Länder

[2] Tomorrow's Company, «The Ageing Population, Pensions and Wealth Creation», 2005, Seite 10, www.tomorrowscompany.com/publications

Wertschöpfung des Humankapitals

Wir verwenden die einzigartige Methode der Humankapital-Rentabilitätsrechnung (ROI), um ein vergleichbares Mass für die Wertschöpfung je FTE bereitzustellen. Bei der Humankapital-Rentabilitätsrechnung wird der erzielte Gewinn vor Steuern mit der Investition in die Vergütungs- und Leistungskosten verglichen:

$$\frac{\text{Umsatz – operative Kosten}}{\text{Anzahl FTE x durchschnittliche Vergütung}}$$

Dieses Verhältnis zeigt, wie viele Währungseinheiten für jede Einheit produziert werden, die an einen Mitarbeiter gezahlt wurde. Die Währung selbst spielt dabei keine Rolle und erlaubt Quervergleiche mit anderen Volkswirtschaften. Es ist für alle HR-Verantwortlichen das ausschlaggebende Verhältnis, da es alle wichtigen Elemente ihres potenziellen Beitrags abdeckt.

Im Vorjahresbericht hatten sich die Verhältnisse 2003 für die USA und für Europa nach Rückgängen in den beiden vorausgehenden Jahren verbessert. 2004 stiegen die Verhältnisse mit sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit weiter an. Dies zeigt einmal mehr, wie schnell die US-Wirtschaft sich erholen und wachsen kann.
In den USA stieg das Humankapital-ROI-Verhältnis von $ 1,42 2003 auf $ 1,52 2004. Die Zahlen für den gleichen Zeitraum in ganz Europa zeigen nur ein moderates Wachstum von € 1,13 bis € 1,14. Die auf unserer Formel beruhende Wertschöpfung je FTE zeigt jetzt einen Unterschied von etwa 33% zwischen den USA und Europa zugunsten der USA.

Die höhere Wertschöpfung für die US-Leistung ist nicht auf tiefere Entlöhnung zurückzuführen. Im Gegenteil, die durchschnittliche Entlöhnung (Löhne und Sozialabgaben) bleibt in den USA um einiges höher. Mit € 70 090 entspricht sie nahezu dem Doppelten des westeuropäischen Äquivalents von € 38‘340. Signifikanterweise liegt die durchschnittliche Vergütung in Mittel- und Osteuropa bei € 7640, das macht 20% jener in Westeuropa aus (siehe Abbildung 7). Die Vergütung zeigt auch 2004 weiterhin ein höheres durchschnittliches Wachstum in den USA im Vergleich zu Europa (7,9% gegenüber 6,6%).

«Die durchschnittliche Entlöhnung in den USA von € 70’090 entspricht nahezu dem Doppelten des westeuropäischen Äquivalents von € 38’340.»

Abbildung 7: Durchschnittliche Vergütung (€)

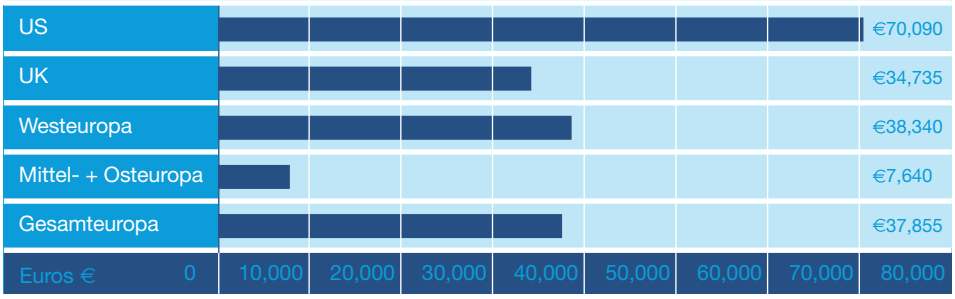


Abbildung 7: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga

«Europäische Volkswirtschaften haben das Verhältnis von Vergütung / Umsatz erfolgreicher gesteuert als die USA, jedoch eine wesentlich geringere Wachstumsrate hinnehmen müssen.»

Sowohl auf nationaler als auch branchenbezogener Ebene wurde eine hohe Korrelation zwischen erfolgreicher wirtschaftlicher Leistung und hoher Vergütung festgestellt. Es gibt eine belegte Verbindung, die vergleichsweise hohe Vergütung mit höheren Konsumentennachfragen verknüpft und so die Erlöse der Unternehmen und die Wertschöpfung je Mitarbeiter in die Höhe treibt.

Sind die höheren und schneller steigenden Löhne in den USA auf Dauer haltbar? Der Schlüssel zur hohen wirtschaftlichen Leistung der US-Wirtschaft liegt darin, dass sie Gewinne schneller steigert als die Löhne. Bis jetzt hatte sie damit Erfolg.

Produktivität

Während die Wertschöpfungsdaten das Verhältnis der Gewinne zur Vergütung aufzeigen, beschäftigen sich die Produktivitätsdaten mit der Beziehung der Entlöhnung zu den Gesamterlösen und -kosten. Wir verwenden die Wertschöpfungsdaten für die Messung des Verhältnisses zwischen Gewinn vor Steuern und dem gesamten Aufwand für Löhne inklusive Sozialabgaben inkl. Beiträge für die Altersvorsorge. Dadurch finden wir heraus, ob sich die Waren und Leistungen zu attraktiven Margen verkaufen. Bei den Produktivitätsdaten geht es um das Verhältnis von Gesamtentlöhnung inklusive aller Sozialabgaben (d.h. Input) und erzielten Erlösen (d.h. Output): Werden die Produkte und Leistungen zu einem Preis verkauft, den sich das Unternehmen leisten kann? Durch die Verwendung der Messdaten für Vergütung/Umsatz und Vergütung/Gesamtkosten kann die Einschätzung der Rechnung in Bezug auf Erlöswachstum und Gesamtkosten festgelegt und bestimmt werden, ob die Rechnung unverhältnismässig negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wirkt.

Obwohl die USA ein stärkeres Wachstum der Vergütung/Umsatz erfahren hat (2004 bis zu 28%, verglichen mit 21,6% in Westeuropa und 14,6% in Osteuropa), kommen andere Faktoren ins Spiel und kompensieren die steileren Anstiege in den USA. Der Erlös je FTE stieg 2004 in den USA wesentlich schneller (11,7%) als in Europa (8,2%). Die europäischen Volkswirtschaften haben die Höhe der Vergütung/Umsatz erfolgreicher gesteuert als die USA, mussten jedoch eine wesentlich geringere Wachstumsrate hinnehmen. Die beträchtlich höhere Produktivität in den USA zeigt, dass die Steuerung der Vergütung nur eine Seite der Produktivitätsgleichung ist. Das dynamische Wachstum der Erlöse in den USA gleicht die steileren Anstiege der Löhne mehr als aus. Demzufolge stieg die Produktivität in den USA (um 3,1%) verglichen mit Westeuropa (um 1,6%) nahezu um das Doppelte.[3] Zahlreiche Wirtschaftskommentatoren haben bemerkt, dass die Überlegenheit der US-Leistung eine Folge ihrer vorherrschenden Stärke auf dem Sektor Technologieunternehmen ist, die grösstenteils auf früheren und höheren Investitionen in IT innerhalb eines breiteren Branchenspektrums beruht.

Eine Aufstellung der Erlöserzeugung nach Branchen in Europa hebt dagegen eine Abhängigkeit von Technik und Fertigung, Einzelhandel und Freizeitindustrie sowie Dienstleistungen hervor.

[3] Conference Board «Performance 2005: Productivity, Employment and Income in the World's Economies», www.conference-board.org/publications

Abbildung 8: Geschäftsanteil in Technik und Fertigung, Einzelhandel und Freizeitindustrie oder Dienstleistungen nach Ländern (2004/05)

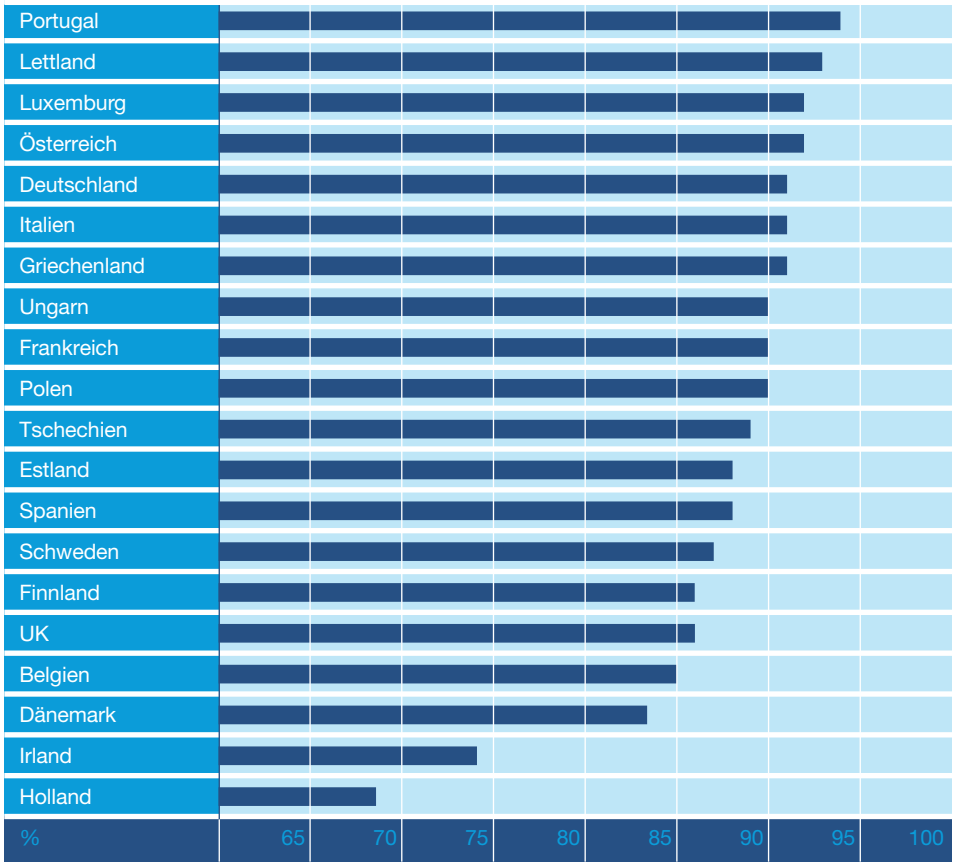


Abbildung 8: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga

Abbildung 8 zeigt den Prozentsatz der Geschäftstätigkeit für eine Reihe von Ländern in den Bereichen Technik und Fertigung, Einzelhandel und Freizeitindustrie sowie Dienstleistungen. Die Länder mit der niedrigsten Prozentzahl hängen weniger von diesen Bereichen ab und sind daher stärker an den Technologiebereichen Elektronik, Finanzen, Telekommunikation und IT beteiligt. Signifikanterweise werden sowohl die Produktivitätszuwächse in den USA als auch in Europa von den Wettbewerbern weiter östlich in den Schatten gestellt.

Mittel- und Osteuropa verzeichnen einen 3,8%-Anstieg – das entspricht der Leistung von Indien –, während China einen bemerkenswerten Anstieg von 6,3% erzielt hat.[4]

Im nächsten Abschnitt werden die Outsourcing- und Offshoring-Trends behandelt. Sie machen die globale Wesensart dieses Wettbewerbs deutlich. Die Unternehmen wollen ihren Wettbewerbsvorteil sichern und verlagern bestimmte Elemente ihres Betriebs offshore oder beauftragen Dritte, um eine zunehmende Zahl an Tätigkeiten auszuführen.

«Die Produktivitätszuwächse in den USA und Europa werden von den Wettbewerbern weiter östlich in den Schatten gestellt.»

[4] Conference Board «Performance 2005: Productivity, Employment and Income in the World's Economies», www.conference-board.org/publications

Überblick über die betriebswirtschaftlichen Messdaten

Abbildung 10 fasst die Hauptmessdaten der vorausgehenden Abschnitte bezüglich der betriebswirtschaftlichen Leistungen in ganz Europa und den USA zusammen. Sie stellen die Hintergrunddaten für die zuvor besprochenen Trends von 2001 bis 2004 dar.

Der übliche Gebrauch von «BIP pro Mitarbeiter» und «BIP pro gearbeitete Stunde» (siehe Abbildung 9) als Indikatoren der Produktivität auf nationaler und regionaler Grundlage korreliert eng mit unseren Bewertungskriterien «Erlös pro FTE» und «Kosten pro FTE». Es wurden regionale und nationale finanzielle Leistungen gemessen; wir können die Leistungen für kaufmännische Bereiche ebenso wie jene von industriellen vergleichen und damit die Stellung eines Unternehmens im Vergleich zu seinen nächsten Wettbewerbern genauer betrachten.

Abbildung 9: Wirtschaftliche Produktivitätsmessdaten und zugehöriges Wachstum

	BIP pro Stunde (€)	BIP pro Mitarbeiter (€)	Wachstum in BIP pro Stunde	Wachstum in BIP pro Mitarbeiter
Land	2004	2004	2003-2004	2003-2004
Australien	27.69	48,684	0.8%	0.9%
Österreich	33.87	50,760	1.2%	1.2%
Belgien	37.21	59,454	3.5%	2.2%
Kanada	26.84	47,834	0.0%	1.1%
Zypern	17.57	36,989	2.4%	1.8%
Tschechien	15.89	30,489	4.2%	5.0%
Dänemark	32.21	48,222	3.7%	2.3%
Estland	10.14	20,797	5.2%	6.0%
Finnland	30.62	50,581	2.6%	3.7%
Frankreich	38.72	55,723	1.6%	2.4%
Deutschland	33.42	48,211	1.4%	1.4%
Griechenland	21.76	41,738	1.9%	1.3%
Ungarn	17.37	31,364	3.2%	4.8%
Island	25.78	46,657	6.0%	6.2%
Irland	35.77	58,978	2.1%	1.8%
Italien	30.36	48,660	0.1%	-0.3%
Japan	25.32	44,278	3.2%	2.5%
Lettland	8.50	18,243	6.7%	7.4%
Litauen	10.49	22,735	6.3%	7.0%
Luxemburg	43.95	64,920	5.4%	3.0%
Malta	20.69	40,304	0.2%	0.1%
Mexico	10.41	21,960	0.9%	0.4%
Holland	34.40	46,609	0.9%	1.1%
Neuseeland	21.23	37,459	0.1%	0.8%
Norwegen	43.19	58,821	0.7%	2.6%
Polen	13.2	26,313	4.1%	4.0%
Portugal	17.42	29,936	-0.1%	0.9%
Slovakei	13.62	28,683	3.9%	5.4%
Slovenien	19.83	39,290	2.7%	4.4%
Südkorea	13.60	32,526	3.1%	2.7%
Spanien	25.20	45,299	0.6%	0.5%
Schweden	30.34	47,778	2.8%	4.2%
Schweiz	29.22	44,815	1.7%	1.5%
Türkei	9.94	19,072	9.2%	8.6%
UK	30.37	49,237	2.4%	2.2%
US	34.29	62,369	3.0%	3.1%

Abbildung 9: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga

Abbildung 10: Kaufmännische Messdaten

	2001	2002	2003	2004	2001-2004 Veränderung in %*	2003-2004 Veränderung in %*
Umsatz pro FTE (€)						
UK	123,852	129,024	135,888	142,008	14.7	4.5
Mittel- und Osteuropa	34,847	32,408	51,298	58,796	68.7	14.6
Westeuropa	144,576	145,766	157,187	169,546	17.3	7.9
Gesamteuropa	138,686	134,074	154,315	166,916	20.4	8.2
USA	212,297	218,217	233,332	260,543	22.7	11.7
Kosten pro FTE (€)						
UK	121,995	126,071	134,500	138,999	13.9	3.3
Mittel- und Osteuropa	34,178	31,837	51,512	55,122	61.3	7.0
Westeuropa	139,293	142,353	153,838	164,152	17.8	6.7
Gesamteuropa	133,539	130,067	150,499	161,989	21.3	7.6
USA	185,653	162,941	171,140	181,481	-2.2	6.0
Gewinn pro FTE (€)						
UK	2,538	3,112	3,248	3,495	37.7	7.6
Mittel- und Osteuropa	375	302	612	719	91.7	17.5
Westeuropa	3,515	3,696	4,238	4,827	37.3	13.9
Gesamteuropa	3,202	2,926	4,045	4,700	46.8	16.2
USA	18,961	24,631	35,625	55,128	190.7	54.7
Humankapital ROI (€)						
UK	1.10	1.08	1.11	1.11	1.2	0.3
Mittel- und Osteuropa	1.07	1.05	1.10	1.11	3.4	0.6
Westeuropa	1.12	1.08	1.13	1.14	1.7	0.8
Gesamteuropa	1.12	1.07	1.13	1.14	1.5	0.6
USA	1.12	1.31	1.42	1.52	35.7	7.0
Vergütungen (Entlöhnungen und Nebenleistungen) (€)						
UK	31,453	32,852	33,914	34,735	10.4	2.4
Mittel- und Osteuropa	6,119	5,712	7,588	7,640	24.9	0.7
Westeuropa	34,017	34,737	36,000	38,340	12.7	6.5
Gesamteuropa	33,227	32,883	35,519	37,855	13.9	6.6
USA	57,012	57,666	64,979	70,090	22.9	7.9
Vergütung/Umsatz (%)						
UK	24.7	24.7	23.9	24.1	-2.6	0.7
Mittel- und Osteuropa	17.6	17.5	15.1	14.6	-17.0	-3.3
Westuropa	23.3	23.0	21.8	22.2	-4.8	1.8
Gesamteuropa	23.1	22.6	21.6	21.6	-6.5	0.0
USA	20.8	24.1	26.1	28.0	34.6	7.3
Vergütung/Kosten (%)						
UK	24.9	25.0	24.4	24.5	-1.7	0.3
Mittel- und Osteuropa	17.1	17.7	14.7	14.1	-17.5	-4.1
Westeuropa	24.0	23.5	22.4	22.9	-4.6	2.2
Gesamteuropa	23.7	23.0	22.1	22.7	-4.2	2.7
USA	n/a	34.9	35.8	34.9	n/a	-2.5

Abbildung 10: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
*auf- bzw. abgerundet auf die nächste Dezimalstelle

«Die Ausgaben von britischen und US-Unternehmen für Offshoring-Verträge nehmen weltweit voraussichtlich von € 8 Milliarden 2004 auf € 48 Milliarden 2008 zu.»

Outsourcing und Offshoring

Obwohl sie sich in der Praxis klar unterscheiden, haben Outsourcing- und Offshoring-Konzepte vieles gemeinsam. Bestehende Unterschiede werden wahrscheinlich in den kommenden Jahren noch geringer werden. Beide Konzepte beruhen darauf, dass Unternehmen oder kostenintensive Regionen Transaktionstätigkeiten exportieren wollen, um die Gemeinkosten zu reduzieren. In einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2004, publiziert unter dem Titel «Offshoring in the Financial Services Industry»[5], machten 80% der Unternehmen Kosten als Grund für die Investition in Offshoring-Aktivitäten verantwortlich. Dieser eng gefasste Schwerpunkt verändert sich jetzt. Die Unternehmen erwägen auch immer häufiger, anspruchsvolle Wertschöpfungsaktivitäten, die spezielle Kenntnisse erfordern oder für die Fertigkeiten nur spärlich verfügbar sind, an externe Lieferanten zu vergeben.

Der Anteil der Gesamtkosten, die für Outsourcing und Offshoring ausgegeben werden, ist von 2,2% 2003 auf 2,64% gestiegen. Der Trend ist weiterhin stark branchenorientiert (vgl. Abbildung 11), aber Industrien wie Fertigung und Technik bewegen sich weit weniger als Telekommunikation und Dienstleistungen.

Dieser Trend setzt sich fort. In den nächsten drei Jahren wird allerdings eine zunehmende Zahl von Arbeitsplätzen in bestimmten Branchen sowohl offshore als auch zu externen Lieferanten verlagert. Wir gehen davon aus, dass weniger anspruchsvolle Wertschöpfungsarbeit um 6–10% und anspruchsvollere Wertschöpfungsarbeit um 4–7% zunehmen wird.
Die Ausgaben von britischen und US-Unternehmen für Offshoring-Verträge nehmen weltweit voraussichtlich von € 8 Milliarden 2004 auf € 48 Milliarden 2008 zu; davon entfallen ungefähr 40% auf die Banken und Versicherungen. Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) glaubt, dass über den gleichen Zeitraum sogar 20% aller Arbeitsplätze in den USA, in Australien und Kanada sowie in den 15 EU-Beitrittskandidatenländern von der internationalen Arbeitskräfteanwerbung durch die Dienstleistungsindustrien betroffen sind.

Dieser Trend ist gleich in mehrerer Hinsicht bedenklich. Zum Beispiel gibt es Fragen im Bereich der Managementkontrolle, der Dienstleistungsqualität, des Umfangs des Arbeitskräfte-Pools sowie Kundendienstprobleme, denen ein Mangel an kulturellem Verständnis zugrunde liegt. Die grossen Investitionsflüsse nach Indien, China, Brasilien, den Philippinen und Mittel- und Osteuropa legen nahe, dass die Unternehmen trotz diesen Bedenken (und der daraus folgenden Entwicklung des Near-Shoring-Konzepts) weiterhin die Vorteile des Offshoring enthusiastisch verfolgen. Der Offshoring-Markt in Russland soll voraussichtlich zwischen 2003 und 2006 um 45% und jener in Indien um 57% zunehmen.[6]

Niedrige Kosten sind ein starker Anreiz. Indiens anhaltende Anziehungskraft beruht teilweise auf seinen um 37% niedrigeren Betriebskosten im Vergleich zu China und um 17% im Vergleich zu Malaysia. Niedrige Kosten gepaart mit Know-how sind besonders attraktiv. Wir sehen diese Entwicklung in Ländern wie den Philippinen, die jedes Jahr etwa 300 000 Englisch sprechende Hochschulabsolventen hervorbringen. Indien bringt jährlich etwa 2 Millionen Hochschulabsolventen hervor, von denen 80% Englisch sprechen.

[5] PricewaterhouseCoopers, «Offshoring in the Financial Services Industry», 2004
[6] The Economist, «Relocating the back office – Offshoring – The benefits of offshoring», Dec. 2003 edition

Mitarbeitende sind der Kern der Offshoring-Thematik. Teilweise lagern Unternehmen einen Funktionsbereich aus, um Zugang zu höherer Technlogie oder Geschäftsprozessen zu bekommen, aber die eigentlich entscheidenden Faktoren sind die relativen Arbeitskosten und die verfügbaren Fertigkeiten.

Die HR-Führungskräfte müssen die Fertigkeiten und Kompetenzen kennen, die den erfolgreichen Einsatz Dritter und das Management «unternehmenseigener» (d.h. Offshoring ohne Outsourcing) Betriebsvorgänge an abgelegenen Standorten untermauern. Einigen Hauptrisiken müssen sie besondere Aufmerksamkeit schenken (siehe Abbildung 13). Umgekehrt müssen sie einige bedeutende Vorteile in ihre Programme aufnehmen (siehe Abbildung 12). Eine ausreichende Zahl an entsprechend geschulten Arbeitskräften einzustellen und zu binden wird angesichts des schärferen Wettbewerbs und der steigenden Löhne schwieriger. Sich allein aus Gründen der Kostenreduzierung für das Outsourcing und Offshoring zu entscheiden, führt zu enttäuschenden Ergebnissen. Der Erfolg oder Misserfolg hängt nachweislich von der Lösung der Humankapitalprobleme ab. Daher spielen die HR-Verantwortlichen eine zentrale Rolle.

«HR-Verantwortliche müssen die Abhängigkeiten und Problemfelder kennen, die den erfolgreichen Einsatz Dritter und das Management ‹unternehmenseigener› Betriebsvorgänge an abgelegenen Standorten untermauern.»

Abbildung 11: Outsourcing-Kosten in Prozent der Gesamtkosten nach Branchen

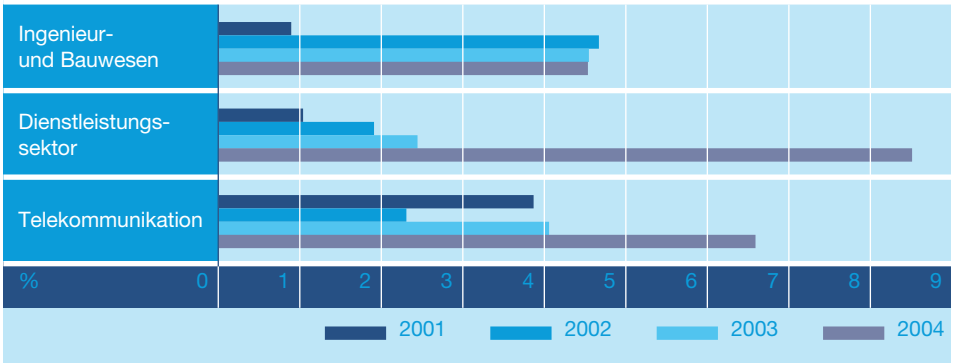


Abbildung 11: PricewaterhouseCoopers, «Offshoring in the Financial services Industry», 2004

Abbildung 12: Die fünf Topvorteile für Unternehmen durch Outsourcing

1. Kosten sparen	74%
2. Strategische Flexibilität	33%
3. Verstärkte Konzentration auf Kernkompetenz	28%
4. Geschäftsfortbestand und Kontinuität	27%
5. Erhöhte Service-Qualität	25%

Abbildung 13: Die fünf Toprisiken für Unternehmen durch Outsourcing

1. Geeignete und qualifizierte Leute finden	39%
2. Rückgang der Service-Qualität	31%
3. Kulturelle Unterschiede zwischen Heim- und Fremdmarkt	30%
4. Halten von Top-Mitarbeitern an Offshore-Standorten	29%
5. Steigende Lohnkosten	23%

Abbildungen 12 und 13: PricewaterhouseCoopers, «Offshoring in the Financial services Industry», 2004

«Die Preisgabe von mehr und klareren HR-Informationen an Aktionäre und andere Interessenten nimmt weiter zu.»

Transparenz im Unternehmen

Dass grössere Transparenz in den Unternehmensaktivitäten notwendig ist, ist ein wichtiges Geschäftsthema geworden. Man ist sich nicht einig, welchen Wert die Transparenz für die Aktionäre und andere wichtige Interessengruppen einerseits sowie welche Rolle Bürokratie und Ressourcenumlenkung andererseits haben. Nach einer Reihe aufsichtsbehördlicher Initiativen und katastrophalen Unternehmensskandalen bedarf es zusätzlicher Finanzinformationen, die den von den Unternehmen gelieferten Finanzinformationen beizufügen sind. Die Aktionäre und andere erwarten zunehmend, dass ihnen die Unternehmensleiter klare und genaue Einsicht in die Art und Weise geben, wie sie ihre Geschäfte leiten. Sie wollen Informationen über die allgemeine Betriebsumgebung und insbesondere die sich bietenden Gelegenheiten und die Bedrohungen, mit denen sie konfrontiert sind. Dies wirkt sich direkt auf die Beliebtheit der Humankapitalinformationen und die Weise aus, in der sie präsentiert werden.

Obwohl den Unternehmen bewusst ist, dass Transparenz notwendig ist, denken nicht alle, dass sie einen wirtschaftlichen Vorteil bringt. Einige Unternehmen haben hierzu eine weit proaktivere und positivere Einstellung als andere. Sie geben ausführliche zusätzliche Finanzinformation in ihren Geschäftsberichten, den Berichten über die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens (CSR – Corporate Social Responsibility) und in anderen Formen der Offenlegung. Interessanterweise glauben die Mitglieder der Enhanced Analytics Initiative (EIA)*, dass gutes Management der zusätzlichen Finanzinformationen allgemein das Risiko mindern und unter Umständen Wertschöpfung liefern kann: «Wenn Makler die Bedeutung von zusätzlichen Finanzinformationen analysieren, transparenter machen und zeigen können, wo diese den Wert verbessern oder schmälern, sollte dies den Anlegern helfen, die Unternehmen aufgrund der Risikomanagementfähigkeiten, des Rufs bei den Hauptinteressengruppen und somit der Markenstärke und der Geschäftsentwicklungsstrategie und -innovation besser gegeneinander abzugrenzen.»[7] Abbildung 14 zeigt den Fortschritt der zusätzlichen Finanzberichterstattung 2004–2005.

Wir zweifeln nicht daran, dass mehr und klarere Humankapitalinformationen an die Aktionäre und andere Interessenten zunimmt – dies wird auch in der Zukunft anhalten. Obwohl der Bericht «Accounting for People» von 2002[8] für viele Befürworter der Humankapital-Messung enttäuschend war, hat er zumindest die Debatte angefacht und damit das Thema vorangebracht. Wenn auch kürzlich die Operating and Financial Review (OFR) in Grossbritannien aufgehoben wurde, hält der Trend zu mehr Transparenz an. Beispielsweise fordert die EU-Richtlinie zur Kontenmodernisierung (Accounts Modernisation) von 2003 eine umfangreichere zusätzliche Finanzberichterstattung. Die Debatte dreht sich jetzt eher darum, welche Humankapital-Messungsmethode die nützlichste ist, und nicht, ob überhaupt eine Messung vorgenommen werden sollte.

* Die Enhanced Analytics Initiative ist eine internationale Zusammenarbeit zwischen Anlageneignern und Anlagenmanagern, die darauf abzielt, bessere Investmentforschung zu fördern, insbesondere derart, dass dabei die Auswirkungen von zusätzlichen Finanzinformationen (EFI) auf langfristige Investitionen berücksichtigt werden.

[7] Enhanced Analytics Initiative, June 2005 evaluation

[8] Department of Trade and Industry, «Accounting for People» report, 2002, www.accountingforpeople.gov.uk

Abbildung 14: Verteilung der Berichte nach EAI (Bewertung Juni 2005 und Dezember 2004)

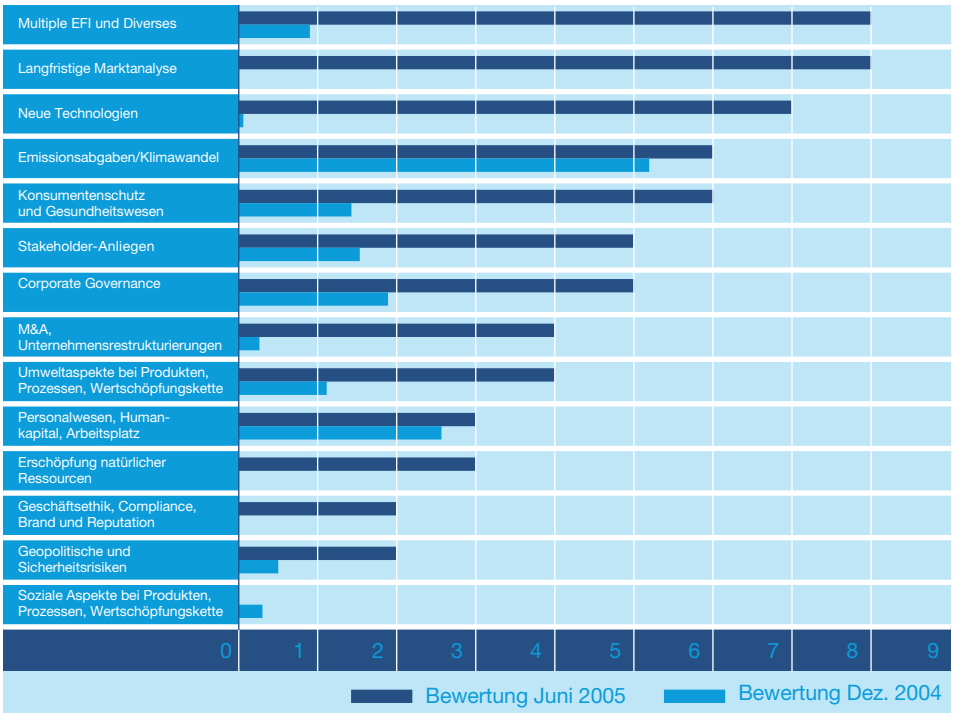


Abbildung 14: EAI-Bewertung der zusätzlichen Finanzdaten aus Unternehmensberichten von Dezember 2004 und Juni 2005

Es gibt einige Anzeichen, dass kontextuelle und zusätzliche Finanzinformationen zunehmend gefördert werden. Die laufende Untersuchung von PricewaterhouseCoopers zur Wertangabe – von 3100 Anlegern in 16 Industriesparten in 14 Ländern – zeigt äusserst positive Reaktionen. Die PricewaterhouseCoopers Building Public Trust Awards für 2004/05 führten dazu, dass 8% (gegenüber nur 2% im Vorjahr) der britischen Topunternehmen für den People Reporting Award eingetragen wurden. Die Untersuchung «World's Most Respected Companies» 2005 (weltweit angesehenste Unternehmen) von PricewaterhouseCoopers 9 zeigt, dass die von den CEO am meisten respektierten Unternehmen diejenigen waren, die die Regeln der Corporate Governance und der nachhaltigen sozialen Massnahmen am besten einhalten, daher auch einen beeindruckenden anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg aufweisen. Die Verknüpfung zwischen Transparenz und nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg wird immer überzeugender.

«Die Verknüpfung zwischen Transparenz und nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg wird immer überzeugender.»

Allgemeine Bewertungskriterien

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben unsere Experten eine Reihe von Bewertungskriterien mit globalen Definitionen entwickelt, die die Grundlage bilden, wie Unternehmen über die Mitarbeitenden berichten können. Dadurch können Aktionäre und andere das Humankapitalprofil eines Unternehmens und seine strategische Positionierung objektiv beurteilen. Einige dieser Humankapitalbewertungskriterien sind nachstehend aufgeführt.

Bewertungskriterium	Definition
Vermögen pro FTE	(Gewinn nach Steuern – 10% Eigenkapital) / Gesamt-FTE
Gewinn pro FTE	Gewinn vor Steuern / Gesamt-FTE
Umsatz pro FTE	Umsatz / FTE
Kosten pro FTE	Gesamtkosten / Gesamt-FTE
Humankapital (ROI)	(Umsatz – operative Kosten) / (Gesamtentlöhnung und Sozialabgaben)
Vergütung/Umsatz	(Gesamtentlöhnung und Sozialabgaben) / Umsatz
Vergütung/op.Kosten	(Gesamtentlöhnung und Sozialabgaben) / operative Kosten
Abwesenheitsrate	gesamte Abwesenheitstage / FTE-Arbeitstage
Kündigungsrate	Kündigungen / Belegschaft
Annahmerate	angenommene Stellenangebote / offerierte Stellen
Kosten je Einstellung	externe Anwerbungskosten / externe Rekrutierungen
Schulungsstunden je FTE	Lern- und Entwicklungsstunden / FTE

Führung

Nach wie vor ist es für die meisten Unternehmensleiter eine Priorität, die Merkmale der effektiven Führung zu definieren, die Multimilliardendollar-Industrie in den USA und in Europa fördert dies. Die Unternehmen, die an der diesjährigen Untersuchung teilgenommen haben, gaben keinen Anhaltspunkt dafür, dass dieses prioritäre Interesse in irgendeiner Weise nachlässt. Bei 53% der US-Teilnehmer absolvierte die oberste Geschäftsleitung 2004 einen oder mehrere Führungskurse. Auch in Europa waren die Investitionen in die Führungsentwicklung, die für 2003 auf € 1,5 Milliarden geschätzt wurden, im Jahre 2004 nicht rückläufig.

Anstatt die Eigenschaften oder Verhaltensweisen effektiver Führungskräfte zu definieren, haben wir einen Führungsindex entwickelt, der die Auswirkungen guter Führungsqualitäten angibt und die Leistung anhand dieser Indikatoren misst.
Der Schwerpunkt liegt darauf, wie eine effektive Führung aussieht. Er zeigt die Auswirkungen, die das Unternehmen über die vielfältigen Führungsrollen in einem Unternehmen abgeleitet hat. Anhand einer Reihe von Bewertungskriterien, die die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Auswirkungen, die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, die Entwicklung von Fähigkeiten und das Führungsverhalten abdecken, vergleicht der Index die allgemeine Führungsleistung von Unternehmen der gleichen oder verschiedener Branchen.

Eine effektive Führung in einem Unternehmen ergäbe eine positive Punktzahl im Vergleich zu anderen vergleichbaren Unternehmen. 2003 wurde die Gesamtführung in den Unternehmen nicht deutlich verbessert. Dieses Ergebnis stellt die Effizienz oder den Schwerpunkt einiger Massnahmen für die Förderung der Führungsentwicklung in Frage.
2004 haben wir den Führungsindex auf eine Reihe von Kunden in ganz Europa angewendet. Acht Bewertungskriterien wurden verwendet und das Ergebnis über drei Quartile gestreut – das erste Quartil, den Median und das dritte Quartil. Dadurch wird der Bereich der erhaltenen Ergebnisse angegeben. Indem die Unternehmen ihre Stellung einzeichnen, können sie einschätzen, wo sie im Vergleich zu anderen Unternehmen für jedes Bewertungskriterium stehen. Beispielsweise erzielen Unternehmen beim Kriterium Humankapital-ROI unter den schlechtesten 25% der Performer höchstens einen ROI von 1,01.*

«Die Definition der Merkmale für effektive Führung hat nach wie vor Priorität.»

Abbildung 15: Ausgewählte Führungskriterien

	2003 median	25th	2004 median	75t	Veränderung in % zwischen Median
Auswirkungen					
Humankapital ROI	1.13	1.01	1.14	1.36	1%
Wohlstand je FTE (€)	-803	-4876	-494	2455	38%
Führungsverhalten					
Kündigungsrate (%)	6.2	2.9	6.2	12.1	0%
Vergütung/Erlös (%)	21.6	13.1	21.6	32.0	0%
Fähigkeiten					
Schulungsstunden je FTE	23.9	12.5	19.7	32.3	-17%
Interne Beförderungsrate (%)	50	30	50	72	0%
Corporate Social Responsibility					
Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern (%)	39.2	23.3	36.3	52.4	-7%
Spenden vor Steuern (%)	1.1	0.5	1.1	3.0	0%

Abbildung 15: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
*Bitte beachten Sie, dass diese Abbildung nur der Anschaulichkeit dient und Unternehmen, die den Index für eine ernsthafte Analyse nutzen wollen, sich mit entsprechenden Unternehmen anhand unserer Standarddefinitionen vergleichen sollten.

«Ein starkes Bewusstsein der Arbeitsplatzverteilung (Diversität) nach Geschlechtern deutet auf ein Bewusstsein der Vorteile einer ausgeglichenen Arbeitsplatzverteilung insgesamt hin.»

Abbildung 16: Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern und Branchen

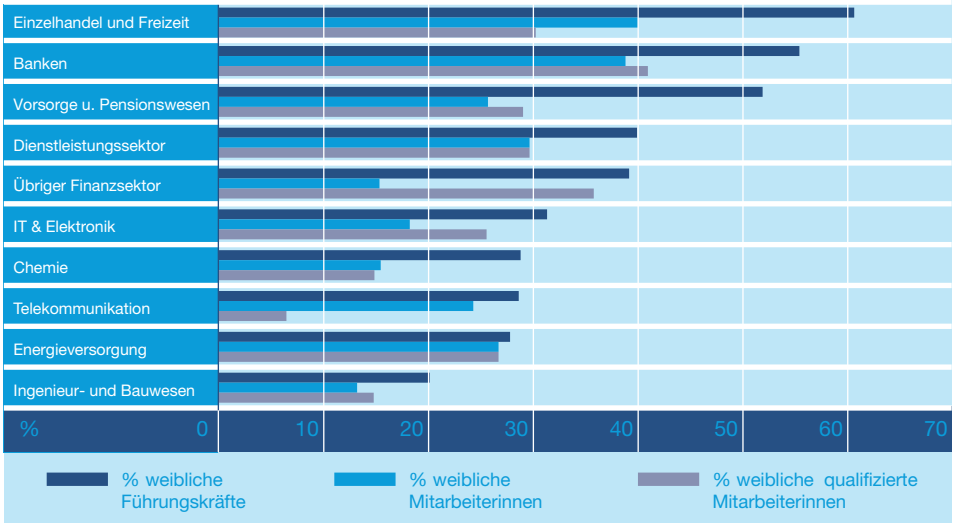


Abbildung 16: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
Managementmitarbeiterinnen: verfügen über ein gewisses Mass an formeller Managementverantwortung.
Qualifizierte Mitarbeiterinnen: in der Regel beruflich qualifizierte Mitarbeiterinnen, die analytische, fachliche, konzeptuelle oder kreative Aufgaben wahrnehmen.

Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern

Die Arbeitsplatzverteilung (Diversity) ist wie andere Debatten, in denen es um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen geht, für viele ein Thema mit hoher Priorität. Die Verteilung sollte mit verschiedenen Grössen gemessen werden. Wir konzentrieren uns jedoch auf die Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern, denn hier sind die meisten leicht verfügbaren Daten vorhanden. Unternehmen, die die Grundsätze der Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern anwenden, betonen nicht automatisch ethnische und behindertenrelevante Erwägungen. Ein starkes Bewusstsein der Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern deutet aber auf ein Bewusstsein der Vorteile einer ausgeglichenen Diversität insgesamt hin.

Die Daten für die Diversität nach Geschlechtern von 2001 bis 2003 zeigten eine relativ stabile Beschäftigung von Frauen mit ca. 39,2% in kaufmännischen Tätigkeiten. In den diesjährigen Ergebnissen ist das Verhältnis geringfügig auf 36,3% zurückgegangen. Dies wird jedoch durch einen kleinen Anstieg in der Zahl der Frauen ausgeglichen, die in professionellen und leitenden Stellen zu finden sind. Der Frauenanteil in professionellen Stellen (qualifiziert, aber nicht beaufsichtigend) stieg von 29,3% auf 32,03% und in leitenden Stellen (beaufsichtigend und höher) von 24,6% auf 25,0%. Wie schon im vergangenen Jahr hängt die Belegung von leitenden und professionellen Stellen mit Frauen stark von der Branche ab und zeigt ähnliche Disparitäten für Frauen, die auf anderen Ebenen beschäftigt sind (siehe Abbildung 16). Wahrscheinlich verändert sich in Zeiten der Kürzung in bestimmten Bereichen auch die Verteilung.

Im Bank- und Versicherungswesen, Einzelhandel und in der Freizeitindustrie sind mehr als die Hälfte der Gesamtbelegschaft Frauen, bei leitenden Positionen in Banken und im Einzelhandels- und Freizeitbereich macht der Frauenanteil 40% aus. In andern Branchen sind die Frauen beträchtlich schlechter vertreten. Frauen besetzen nur 28% der Stellen im Dienstleistungsbereich und 20% der Stellen in Technik und Fertigung (siehe Abbildung 16).

Frauen sind zwar insgesamt etwas vermehrt in leitenden Positionen zu finden, dies gilt aber nur für die Fachfunktionen in den Back-Office-Stellen eines Unternehmens. Bei Rationalisierungsmassnahmen sind nicht nur diese Stellen gefährdet. Die Zahl der weiblichen Geschäftsleiter von 100 FTSE-Gesellschaften stieg laut Cranfield Business School[10] in Grossbritannien von 11 im Jahr 2000 auf 17 im Jahr 2004, verringerte sich aber 2005 geringfügig auf 14 – das sind nur 3,4% der Gesamtheit der Geschäftsführer von 100 FTSE-Gesellschaften. Der Prozentsatz bei 100 FTSE-Gesellschaften, die keine Frauen als Geschäftsführer beschäftigen, hat sich allerdings von 42% 2000 auf 22% 2005 verringert. Die Unternehmen haben noch einiges vor sich, bis sie ihre Ziele bezüglich der Arbeitsplatzverteilung nach Geschlechtern erreicht haben.

Talentmanagement und Weiterbildung

Die Verpflichtung, sich im Bereich Talentmanagement zu engagieren, hält unvermindert an. Dazu erstellen die Unternehmen häufig Talentmanagement-Förderprogramme. Innovation, Flexibilität und Beweglichkeit werden als Hauptattribute für Unternehmen angesehen, die erfolgreich in der globalen Wirtschaft mithalten. Diese wichtigen Qualitäten sind den Mitarbeitern zuzuordnen, die ein Unternehmen beschäftigt.

Die Wichtigkeit der Talentmanagementsysteme und -verfahren zu messen, gewinnt weiterhin an Bedeutung. Wir haben zehn Bewertungskriterien entwickelt, die es den Unternehmen ermöglichen, die Leistung ihrer eigenen Talentmanagementsysteme anhand der Messidentifikation, des Anreizes, der Mitarbeitertreue, der Entwicklung und des Einsatzes der Talente zu vergleichen. Derzeit arbeiten wir gemeinsam mit Kunden daran, diese weiterzuentwickeln.

Einige Ergebnisse für 2004 werden in Abbildung 17 dargestellt. Dabei wurden die zehn Bewertungskriterien zur Einschätzung von Daten von etwa 300 Unternehmen aus allen Branchen in ganz Europa verwendet. Die Ergebnisse verdeutlichen die empfohlenen Prozentplatzierungen, die ein effektives Talentmanagement wiedergeben. Die Unternehmen sollten beispielsweise anstreben, im obersten Quartil (d.h. 75) für Humankapital ROI (d.h. 1,36 oder mehr), im untersten Quartil (d.h. 25) für Talentkündigungen und im höchsten Quartil für interne Beförderungen (d.h. 75) zu liegen.

«Innovation, Flexibilität und Beweglichkeit werden als Hauptmerkmale von Unternehmen angesehen, die erfolgreich in der globalen Wirtschaft mithalten wollen.»

Abbildung 17: Ausgewählte Bewertungskriterien für das Talentmanagement

	25	50	75
Humankapital ROI	1.01	1.14	1.36
Annahmerate	88.0	93.9	97.7
Talentkündigungen	3.0	4.2	7.5
Anzahl Entwicklungsmassnahmen	4.0	9.0	17.0
Interne Beförderungen in %	30	50	72
Erfasste Talentleistung	1.0	2.5	5.0
Nachfolge aus dem Bestand	0.7:1	1:1	3:1
Nachfolgeplanungsquote	72	88	100
Reaktives Verhältnis	0.3	0.6	1.8
Anreizverhältnis	4.1	8.6	18.7

Abbildung 17: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
Diese Tabelle dient nur der Veranschaulichung. Unternehmen, die eine ernsthafte Analyse durchführen wollen, sollten sich mit entsprechenden Unternehmen anhand unserer Standarddefinitionen vergleichen.

[10] Cranfield Business School, «The Female FTSE Index 2005», Seite 4

Abbildung 18: Schulungsstunden je FTE in Europa

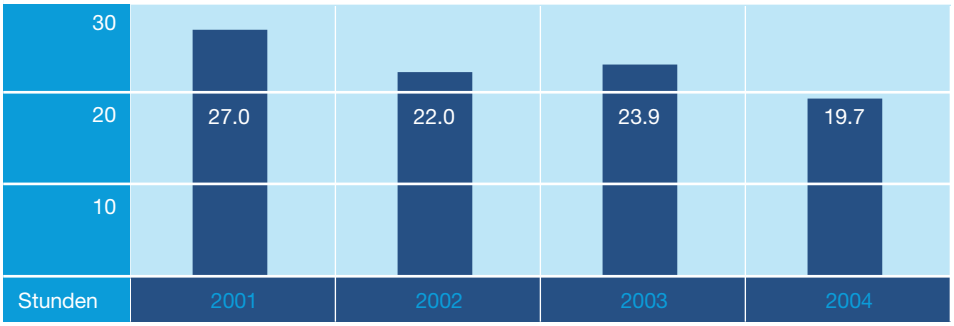


Abbildung 18: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga

«Wir stellen deutliche Korrelationen zwischen hoher Investition in Schulung und Entwicklung und wettbewerbsfähigen Geschäftsergebnissen fest.»

Bei einem Treffen zur Vereinbarung der Agenda von Lissabon versprach der Ministerrat der Europäischen Union 1999, Europa «bis 2010 zur führenden wissensbasierten Volkswirtschaft in der Welt» zu machen. Um diese Erklärung zu untermauern, hob er die Bedeutung von Ausbildungsmassnahmen hervor. Dass sich alle Indikatoren für Schulungsinvestitionen weiterhin im Rückwärtsgang befinden, wie im Vorjahresbericht aufgezeigt wurde, ist überraschend und enttäuschend. In Europa sanken die Schulungsstunden von 23,9 (2003) auf 19,7 (2004, siehe Abbildung 18), die Entwicklungsschulungsstunden von 7,9 (2003) auf 5,5 (2004), und der Anteil der Mitarbeitenden mit mindestens einem Tag Schulung in der angegebenen Zeit von 67,1% (2003) auf 57,2% (2004). Die Gesamtinvestitionen für Schulung verringerten sich in absoluten Zahlen von 704 Euro je Mitarbeiter (2003) auf 552 Euro (2004).
In den USA sieht es völlig anders aus. Im Jahre 2003 stiegen die Schulungsinvestitionen um 35%. 2004 ist der Anstieg nicht so stark, jedoch immer noch 5,6%.

Natürlich liefern die oben genannten Messwerte keinen Hinweis auf die Qualität der erhaltenen Schulung oder den ROI der angegebenen Aktivitäten. Sie geben auch keine Auskunft über informelle Schulungen. Im Allgemeinen haben Unternehmen, die die höchsten Summen in Lernmassnahmen, Schulung und Entwicklung investieren, den grössten Erfolg beim Talentmanagement. Zum Teil kann die US-amerikanische Fähigkeit, sich anzupassen und schnell auf Veränderungen zu reagieren, jenen Unternehmen zugeschrieben werden, die bereit sind, in die Erweiterung (und den Ersatz) von Fähigkeiten und Begabungen ihrer Mitarbeiter zu investieren. Europa hat bis heute in dieser Richtung wenig unternommen.

Obwohl keine kausale Verknüpfung besteht, stellen wir deutliche Korrelationen zwischen hoher Investition in Schulung und Entwicklung und wettbewerbsfähigen Geschäftsergebnissen fest.

Innovation

Die Fähigkeit eines Unternehmens zur Innovation wird als ein Hauptbeitrag bei der Erzielung von nachhaltiger wirtschaftlicher Leistung gesehen. Den Stand der Innovation in einem Unternehmen zu messen, ist komplex. Wir haben eine Reihe von Bewertungskriterien entwickelt, mit deren Hilfe nicht nur der Nachweis für Investitionen in Innovation (d.h. Infrastrukturunterstützung) festgestellt werden soll, sondern auch der Umfang, in dem Unternehmen die entsprechende Kultur fördern (d.h. gemeinsames Experimentieren). Beide Massnahmen sind für eine praktische Einschätzung des Innovationsstands in einem Unternehmen entscheidend (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19: Ausgewählte Innovationsbewertungskriterien

Anteil der F&E-Kosten an den Gesamtkosten	Vollzeitprojektbeteiligung
F&E-Kosten je FTE	Verhältnis leitende Positionen – qualifizierte Positionen
Zahl neuer Projekte je FTE	Rate Mitarbeiterverbesserungsvorschläge
Eingabe Akademiker/Eingabe gesamt	Erfolg der Mitarbeiterverbesserungsvorschläge
Personalkompetenz	Verpflichtung und Engagement
Schulungsstunden je FTE	

Innovation wird häufig nur daran gemessen, wie viel ein Unternehmen in Forschung und Entwicklung investiert. Die F&E-Ergebnisse (was das Unternehmen produziert: Patente, neue Produkte etc.) sind wichtiger als der Umfang der F&E-Aktivitäten selbst, aber die F&E-Investition bleibt ein wichtiges Bewertungskriterium für die Verpflichtung zur Innovation.

Im Jahr 2004 betrugen die europäischen F&E-Investitionen 3,3% der Gesamtkosten, was sich seit 2003 mit 2,3% kaum veränderte. Das DTI-F&E-Scoreboard[11] verwendete 2005 als Mass für F&E einen Prozentsatz des Erlöses. Die Zahlen in diesem Bericht zeigen, dass die grossen Volkswirtschaften in der ganzen Welt vergleichbar viel in F&E investieren und betonen einen andauernden Mangel an F&E-Investitionen in Europa. Die europäischen Investitionen stiegen nur um 2% (die Investitionen in Grossbritannien nur um 1%), verglichen mit 7% in den USA und Asien und verblüffenden 40% in Südkorea. Vielleicht ermutigender, insbesondere für diejenigen, die nicht glauben, dass die F&E-Investitionen ein wirklicher Indikator für innovatives Wachstum sind, ist, dass der gleiche Bericht feststellt, dass erfasste Ideen (gemessen als Patentanmeldungen etc.) je 1000 Mitarbeiter 2004 in Europa beträchtlich zunahmen, und zwar auf 101,22 – dies entspricht einem Anstieg von 200% gegenüber 2003. Diese Aussage bekräftigt ein Anstieg von 47% der Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern in Europa. Es entwickelt sich unter den Mitarbeitern eine innovative Eigendynamik, die von einer stärkeren Förderung der Infrastruktur gestützt werden muss. Vor allem, wenn es darum gehen soll, wirtschaftliche und andere Vorteile zu gewinnen.

Das Gesamtbild der europäischen Innovation ist angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbs nicht ermutigend. Die Menschen als Quelle der Innovation stehen wieder einmal im Mittelpunkt. Die Verpflichtung eines Mitarbeiters gegenüber einem Unternehmen, d.h. seine Bereitschaft, «mehr» von sich zu geben, stellt ebenfalls einen wichtigen Bestandteil der Innovationsentwicklung dar.

«Unter den Mitarbeitern entwickelt sich eine innovative Eigendynamik, die von einer stärkeren Förderung der Infrastruktur gestützt werden muss. Vor allem, wenn es darum gehen soll, auch wirtschaftliche Vorteile daraus zu generieren.»

[11] Department of Trade and Industry, «2005 R&D Scoreboard» report, www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard

«Unsere Bewertungskriterien messen vorhandenes Commitment und Engagement der Mitarbeiter eines Unternehmens, wie sie es in Form von Handlungen und Verhaltensweisen zeigen.»

Engagement und Commitment

Wir haben eine Matrix entwickelt, um Engagement und Commitment der Mitarbeiter objektiv einschätzen zu können. Die meisten Modelle basieren auf ausgedrückten Einstellungen und Wahrnehmungen. Aufbauend auf die von Professor Steven Ackroyd von der Lancaster Business School geschaffenen Grundlagen, gehen unsere Bewertungskriterien über die einstellungsorientierte Einschätzung hinaus und messen das vorhandene Commitment und das Engagement der Mitarbeitenden eines Unternehmens, wie es sich in Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausdrückt. Die Bewertung vermeidet eine rein lineare Betrachtung und beurteilt stattdessen Commitment und Engagement anhand von vier organisatorischen Dimensionen: die von den Mitarbeitern zur Verfügung gestellte Zeit, Umfang und Art der erbrachten Leistung in Verbindung mit der dafür erhaltenen Vergütung, ihrer Auffassung zu Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens und ihrer demonstrierten Identifikation mit dem Arbeitgeber (siehe Abbildung 20).

Diese Bewertung beruht darauf, was die Mitarbeiter tun und wie sie sich in einem Unternehmen verhalten, im Gegensatz zu dem, was sie darüber sagen. Es folgen die Ergebnisse für jede dieser vier organisatorischen Dimensionen:

- Zeit: Dass die Anzahl Abwesenheitstage und Kündigungen gleich geblieben ist, ist ein Zeichen dafür, dass die Mitarbeiter nicht bereit sind, mehr Zeit für ihre Arbeitgeber zu opfern. Wie der Widerstand bezüglich Verlängerung der Arbeitsstunden in einigen europäischen Volkswirtschaften und die Betonung der Work-Life-Balance mit der Ausrichtung eher auf Freizeit als auf Arbeit zeigt, ist das Gegenteil der Fall.

- Arbeit: Damit werden die Leistung und Beweglichkeit der Mitarbeiter gemessen. In Europa nimmt die Produktivität geringfügig zu. Ferner ist die leistungsbezogene Vergütung – wie weit erhalten Mitarbeiter eine Belohnung für ihre Bemühungen – als Prozentsatz der Gesamtvergütung gestiegen (von 5,25% 2003 auf 6,5% 2004). Dies weist darauf hin, dass die Mitarbeiter bereit sind, die Verknüpfung zwischen ihrer Leistung und ihrer Vergütung zu akzeptieren.

Abbildung 20: Engagement und Commitment Matrix

	Zeit	Arbeit	Produkt/ Dienstleistung	Identifikation
Engagement & Commitment	Unbegrenzt	Hohe Leistung und Flexibilität	Innovation und Verbesserung	Identifikation mit Zielen
Positive Kooperation	Begrenzte Verlängerung	Leistungsdaten	Lernen, suchen	Positiver Wechsel
Neutrale Kooperation	Uhr beobachten	Zusatzarbeits-verhandlungen	Fertigkeiten statisch	Kritisches Spassmachen
Uneinigkeit	Zeit verschwenden	Zusätzliche Zahlungen	Unwahrheiten	Resistent gegenüber Veränderung
Austritt	Abwesenheit	Mehr für die gleiche Leistung	Kleindiebstahl	Negative Debatte
Feindseligkeit	Kündigungen	Sabotage	Diebstahl	Oppositionelle Solidarität

Abbildung 20: PricewaterhouseCoopers Saratoga

- Produkt/Dienstleistung: Die europäischen Mitarbeiter tragen vermehrt Ideen zur Innovation ihrer Unternehmen bei. Der Abwärtstrend bei den Lern- und Entwicklungsinvestitionen in Europa könnte jedoch bedeuten, dass diese positiven Indikatoren kurzlebig sind. Es ist derzeit schwierig, zuverlässige Daten zu anderen Formen des Lernens und der Schulung ausserhalb formeller Kanäle zu erfassen. Wenn ein solcher Ersatz fehlt, ist die Entwicklung der Beweglichkeit hinsichtlich wesentlicher Veränderungen begrenzt.

- Identifikation: Die Wahrnehmung der Mitarbeiter und anderer Interessenten während längerer Zeit liefern den Input für dieses Bewertungskriterium. Messgrössen wie Beschwerde- und Akzeptanzraten haben sich geringfügig verbessert, jedoch ist aufgrund der Daten weder eine grössere Verbesserung noch eine Krise in Sicht.

Abbildung 21 zeigt die Veränderung in Prozent von 2003 auf 2004, die im Mittelbereich liegt und von Daten ähnlicher Unternehmen in ganz Europa ermittelt wurde. Es wird die Art von Bewertungskriterien gezeigt, die ein Unternehmen verwenden kann, um das Engagement und die Verpflichtung ihrer Mitarbeiter einzuschätzen.

Insgesamt deuten diese Ergebnisse auf eine positive Entwicklung im Mittelbereich, was Zeit und Arbeitsgrössen betrifft. Damit wird die Bereitschaft der Mitarbeiter reflektiert, mehr Produktivität für mehr Entlöhnung zu erzielen. Die Identifikation mit dem Unternehmen weist ebenfalls eine geringe Verbesserung auf. Längerfristig gesehen deuten die Messdaten für Produkt/Dienstleistung auf geringere organisatorische Investitionen hin. Während die Kooperation der Belegschaft 2004 positiv erschien, könnte die geringe Verbesserung bei den Fähigkeiten einen Widerstand gegenüber wesentlichen Veränderungen in der Zukunft aufbauen. Der Grossteil der Unternehmen, die sich im oberen Quartil von Verpflichtung und Engagement befinden, sind vorwiegend globale Unternehmen in überwiegend japanischer oder US-amerikanischer Hand.

«Ein Grossteil der Unternehmen, deren Werte für Commitment und Engagement sich im oberen Quartil befinden, sind vorwiegend globale Unternehmen in überwiegend japanischer oder US-amerikanischer Hand.»

Abbildung 21: Ausgewählte Bewertungskriterien für Engagement und Verpflichtung

	2003 Median	25th	2004 Median	75th	Veränderung in % zwischen Median
Zeit					
Kündigungsrate	6.2	2.9	6.2	12.1	0%
Abwesenheitsrate	3.9	2.6	3.7	4.9	-4%
Vergütung/Erlös	21.6	13.1	21.6	32.0	0%
Arbeit					
Leistungsbezogene Vergütung (%)	5.2	3.1	6.5	10.8	26%
Anwesenheitsbezogene Vergütung (%)	3.1	0.9	2.3	5.3	-26%
Mitarbeiterverbesserungsvorschläge (je 1000 FTE)	101.2	25.0	148.7	562.1	47%
Produkt/Dienstleistung					
Schulungsstunden je FTE	23.9	12.5	19.7	32.3	-17%
Teilnahme an Lernmassnahmen (%)	67.1	38.1	57.2	82.5	-15%
Entwicklungsstunden je FTE	7.9	2.6	5.5	10.4	-30%
Identifikation					
Beschwerderate (%)	2.6	1.0	2.4	6.1	-8%

Abbildung 21: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
Diese Messdaten dienen nur der Veranschaulichung.

«Ohne höhere Produktivität sind die Europäer nicht in der Lage, den gewünschten Lebensstandard künftig aufrechtzuerhalten.»

Abbildung 22: Durchschnittliche Arbeitsstunden je Mitarbeiter pro Jahr

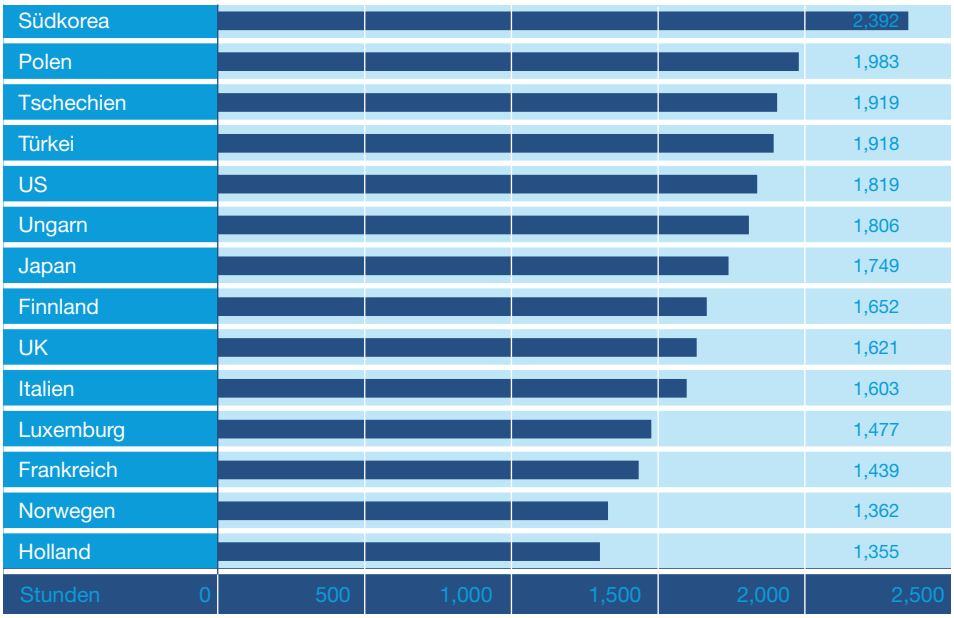


Abbildung 22: Economic Intelligence Unit, Analyse nach Ländern, 2005

Work-Life-Balance

Die Debatte darüber, was eine gesunde Aufteilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit darstellt, hat sich 2004 vertieft. Das angelsächsische Modell wird im Norden und den USA bevorzugt und legt den Schwerpunkt auf die Arbeit (d.h. höhere Produktivität, hohe Arbeitsethik, längere Arbeitszeit, Pflichtbewusstsein). Das soziale Modell anderer europäischer Nationen sieht mehr Zeit für die Familie, Entspannung, längere Ferien, weniger Arbeitszeit etc. vor und wird in grundsätzlich unterschiedlichen Lebenseinstellungen sichtbar. Am europäischen sozialen Modell wird kritisiert, dass die Europäer ohne höhere Produktivität nicht in der Lage sind, den gewünschten Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Andererseits heben einige Kommentatoren hervor, dass von den 100 FTSE-Unternehmen jene, die «familienfreundliche» Politik und Arbeitspraktiken vertreten, ihre Konkurrenz ausstechen.

Ein wichtiger Bestandteil der Work-Life-Balance ist die Arbeitszeit, die in verschiedenen Gemeinschaften geleistet wird. Abbildung 22 zeigt die neusten verfügbaren Informationen über durchschnittliche jährliche Arbeitsstunden in einer Auswahl von Ländern der ganzen Welt.
Obwohl es zutrifft, dass Volkswirtschaften mit längeren Arbeitsstunden und niedrigerer messbarer Sozialfürsorge mehr produzieren, stimmt es auch, dass positive Beschäftigungsmassnahmen und hohe Leistung eng miteinander verknüpft sind. Die 25% der besten Performer in jeder Branche verfügen über die fortschrittlichsten Work-Life-Balance-Massnahmen. Abbildung 23 verdeutlicht einen Vergleich der finanziellen Indikatoren einer Auswahl guter Work-Life-Balance-Performer mit den angegebenen Mittelwerten aus unserer Datenbank. Unklar bleibt, ob eine positive Beschäftigungspolitik höhere Leistung bringt oder ob wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher geneigt sind, Gelder für familienfreundliche Massnahmen auszugeben.

Abbildung 23: Vergleich von Unternehmen mit hoher Work-Life-Balance mit einer Auswahl von Unternehmen aus Europa

	Gute Work-Life-Balance-Performer	Gesamt-Sample Europa
Umsatz pro FTE	272,735	166,916
Kosten pro FTE	207,163	161,989
Gewinn pro FTE	38,775	4,700
Generiertes Vermögen pro FTE	4,497	-494
Geistiges Kapital pro FTE	75,659	65,086
Humankapital ROI	1.99	1.14

Abbildung 23: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
Gute Work-Life-Balance-Performer wurden von PricewaterhouseCoopers Saratoga in die engere Wahl gezogen

Die Debatte wurde kürzlich durch die veröffentlichten Forschungsergebnisse des Centre for Economic Performance an der London School of Economics belebt[12]. Aufgrund dieser gibt es keinen Zusammenhang zwischen Produktivität und Work-Life-Balance, wenn ein «gutes Management» vorhanden ist. Bis heute liegen allerdings nur wenige objektive Daten vor, die dazu führen, dass ein Modell dem andern vorgezogen werden muss. Wir entwickeln derzeit eine Reihe von Bewertungskriterien, die eine objektivere Betrachtungsweise dieses Themas in ganz Europa zulassen werden.

Die HR-Funktion

Die diesjährige Umfrage zeigt einen Rückgang der HR-Funktion je FTE, in den USA von 84:1 2003 auf 87:1 im Jahr 2004 und in Europa von 90:1 auf 92:1. Die HR-Kosten stiegen zwischen 2003 und 2004 in den USA um 35% gegenüber einem Rückgang von 2,4% in Europa.

«Die diesjährige Umfrage zeigt eine Reduzierung der HR-Funktion je FTE sowie eine Professionalisierung der HR-Funktion.»

Abbildung 24: Bewertungskriterien HR-Funktion

Finanzielle	2001	2002	2003	2004	Veränderung in % 2003–2004
Anzahl Mitarbeitende pro HR-Mitarbeiter					
UK	92	105	95	96	1.2%
Mittel- und Osteuropa	91	99	95	91	-4.1%
Westeuropa	85	96	90	92	2.4%
Gesamt	88	96	90	92	2.4%
HR Abteilungskosten pro FTE (€)					
UK	1,096	1,275	1,258	1,073	-14.7%
Mittel- und Osteuropa	348	383	382	524	37.2%
Westeuropa	1,190	1,213	1,181	1,143	-3.2%
Gesamt	1,107	1,116	1,135	1,108	-2.4%
HR-Verantwortliche und HR-Leiter (in % aller HR-Mitarbeiter)					
UK	57.3	59.8	58.0	63.1	8.7%
Mittel- und Osteuropa	54.6	53.0	60.0	62.6	4.3%
Westeuropa	57.5	61.8	62.1	65.6	5.6%
Gesamt	57.1	60.0	62.1	64.5	3.9%

Abbildung 24: Daten von PricewaterhouseCoopers Saratoga
*FTE auf- bzw. abgerundet auf die nächste Dezimalstelle

[12] Daneshku, S., «Work/life balance called into question» , Financial Times, 10. Januar 2006, Seite 4

«In Europa ist kaum belegt, dass die HR-Funktion einen stärkeren strategischen Einfluss auf die Unternehmen gewonnen hat.»

Die Bedeutung der Mitarbeitenden für die Umsetzung der Unternehmensstrategie legt nahe, dass die HR-Funktion zu einer einflussreicheren Stellung wird. Dafür gibt es aber von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen kaum Nachweise. Obwohl die Anzahl der HR-Verantwortlichen und HR-Leiter in Europa gestiegen ist (von 62,1% 2003 auf 64,5% 2004), hat ihr Einfluss im Unternehmen kaum in ähnlicher Weise zugenommen. Die Zahl der HR-Direktoren in den Geschäftsleitungen der 100 FTSE-Unternehmen ist auf nur sechs gesunken. In den USA unterstehen 63% der HR-Direktoren direkt dem CEO, verglichen mit 81% 2003. Natürlich kann die strategische Bedeutung der Mitarbeitenden bedeuten, dass die CEO und andere leitende Angestellte mehr Personalverantwortung und die Kontrolle über HR-Angelegenheiten übernehmen. Damit umgehen sie in gewissem Mass die Anforderung seitens der HR-Beauftragten, auf Board-Ebene oder nahe daran zu sein.

Weder in den USA noch in Europa zeigt das interne Bestreben, Geschäftspartnerschaften mit Linienführungskräften aufzubauen, um einen stärker strategischen Gesamtbeitrag zu schaffen, eine deutliche Wirkung. Die HR-Effektivität wird natürlich nicht anhand ihrer Kosteneffizienz (die Durchschnittskosten in Europa betragen ca. 0,36% der Gesamtkosten) oder ihrer FTE-Grösse gemessen, sondern anhand ihres Einflusses auf wichtige Geschäftsentscheidungen. Es ist schwierig, einen folgerichtigen Nachweis dafür zu finden, dass dieser Einfluss insgesamt zunimmt.

Shared Services

Der Trend zu gemeinsam genutzten Dienstleistungen hat angehalten. Geringere Kosten, die Exzellenz der Geschäftsvorgänge, eine höhere Beständigkeit in der Beratung und das zentralisierte HR-Feedback für die Entwicklung der Geschäftspolitik erreichen zu wollen, sind weiterhin Gründe für diese Verlagerung. Wie schon im Vorjahr ist in Europa kaum belegt, dass diese Ziele erreicht werden oder dass die HR-Funktion einen stärkeren strategischen Einfluss auf die Unternehmen gewonnen hat. HR-Funktionen, die gemeinsam genutzte Dienstleistungszentren betreiben, haben immer noch mehr Vollzeitmitarbeiter als andere Funktionen, und arbeiten nicht zu niedrigeren Kosten. Darüber hinaus ist der Anteil der HR-Verantwortlichen und HR-Manager unter den HR-Funktionen geringer, die gemeinsam genutzte Dienstleistungen anbieten (53% gegenüber 65%).

Was die von HR-Verantwortlichen angebotene Dienstleistung betrifft, kann keine messbare Veränderung in der Zufriedenheit unter den internen Kunden oder anderen Interessengruppen festgestellt werden.

Es gibt zurzeit kaum zuverlässige Daten dafür, dass die gemeinsam genutzten Dienstleistungen grössere Vorteile bringen. Einige Unternehmen betreiben solche Dienstleistungen seit mehr als 72 Monaten, und die Rendite im Rahmen normaler Investitionsbedingungen wird sich bald zeigen. Vorläufig gilt, dass die Einführung von gemeinsam genutzten Dienstleistungen sorgfältig überlegt werden muss. Dabei ist sicherzustellen, dass der Zweck und die angestrebten Ergebnisse vollständig bewertet, die Kosten realistisch eingeschätzt, die Zeit bis zur Lieferung festgesetzt und beabsichtigte Einflüsse anhand der tatsächlichen Ergebnisse gemessen werden. Allen Unternehmen, die Investitionen in gemeinsam genutzte Dienstleistungen beabsichtigen, wird empfohlen, nicht die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen und die Erfahrungen einer breiteren Nutzung der Kundendienstleistungszentren zu berücksichtigen.

Zusammenfassung der Berichte

Die folgende Zusammenfassung der Berichte aus Japan, Südafrika und Asien-Pazifik gibt einen Einblick in die besondere und vielfältige Rolle von Personal rund um den Globus.

Japan

Was die Mitarbeitenden betrifft, sieht sich Japan mit einer Reihe von Anforderungen der anderen entwickelten Volkswirtschaften konfrontiert. Das Bevölkerungsprofil Japans tendiert noch schärfer zu einem hohen Anteil an alten Menschen als jenes in Westeuropa. Zudem erhält die arbeitende Bevölkerung mehr Freizeit: Der durchschnittliche Jahresurlaub nimmt von 14,4 Tagen 1980 auf 18,2 Tage 2003 zu, der Anzahlteil der Unternehmen, die ihren Arbeitern zwei freie Tage in der Woche gewähren, stieg über den gleichen Zeitraum von 47,6% auf 88,4%.

Zwei unterschiedliche Aspekte der japanischen Arbeitskultur beeinflussen weiterhin die Entwicklung der Humankapitalgrundsätze und schränken sie in gewissem Masse ein: lebenslängliche Beschäftigung und konsensorientierte Managementstile. Ersteres beeinflusst das Talentmanagement stark, denn die Unternehmen neigen dazu, Beförderungen nach Betriebszugehörigkeit und Langlebigkeit der Karriere vorzunehmen. Die On-the-Job-Schulung wird routinemässig angeboten, die dienstälteren Mitarbeiter können darauf vertrauen, dass der Transfer von Wissen und Fertigkeiten nicht dazu führt, dass sie von ihren jüngeren Kollegen verdrängt werden. Da die Verpflichtung zu lebenslanger Anstellung unter wirtschaftlichem Druck ins Schwanken gerät, ist die künftige Richtung des Talentmanagements in Japan Gegenstand einiger Debatten.

Die Stabilität der Kultur der lebenslangen Anstellung brachte in der Vergangenheit wirtschaftliche Vorteile wie profunde Erfahrungen und Kenntnisse und förderte eine hohe und kontinuierliche Verfahrensverbesserung. Der intensivere globalisierte Wettbewerb intensiviert jedoch die Suche nach Organisationsmodellen, die schnellere und häufigere innovative Durchbrüche bewirken. Viele Unternehmen forschen nach Methoden, um ihre Kultur anzupassen und eine Umgebung zu schaffen, in der Innovation florieren kann. Der auf Konsens basierende Managementstil zeigt eine andere Tendenz zum Thema Führung. Das Konzept der «charismatischen» Führung – wie die USA und Europa es wahrnehmen – ist in Japan gut entwickelt. Dabei wird die Rolle weiter gefasst, nämlich als Förderung der Koordination unterschiedlicher Meinungen. Wie effektiv dies als Mittel der Bewältigung der globalen Wettbewerbsherausforderungen ist, wird in Japan gegenwärtig diskutiert.

Die HR-Funktion in Japan versucht, ähnlich wie ihre Pendants in den USA und Europa, eine strategischere Rolle für sich selbst zu schaffen und sich stärker auf die Geschäftsentscheidungsvorgänge auszurichten. Bei den meisten HR-Abteilungen bleibt der Schwerpunkt jedoch weiterhin bei Administrativvorgängen.

«Da die Verpflichtung zu lebenslanger Anstellung unter wirtschaftlichem Druck ins Schwanken gerät, ist die künftige Richtung des Talentmanagements in Japan Gegenstand von Diskussionen.»

«Das Talentmanagement ist ein wichtiges Thema und wird von der Notwendigkeit geprägt, zuvor benachteiligte Rassengruppen gleichzustellen.»

Südafrika

Die speziellen gesetzgebenden und aufsichtsbehördlichen Forderungen in Südafrika gewähren den Mitarbeitenden ein relativ hohes Profil in vielen Organisationen, sie stehen unter Kostendruck und sollen effizienter werden.

Nachdem die Apartheid in Südafrika abgelöst wurde, betonte man bestimmte Bereiche des Humankapitals, die sich von anderen Volkswirtschaften unterscheiden. Das Thema Arbeitsplatzverteilung ist rassengeprägt, und die Regierungsgesetzgebung bemüht sich, die vor 1994 bestehende Diskriminierung am Arbeitsplatz wieder gutzumachen. Es wurden Sector Charters (Darstellung einer Geschäftsbranche oder Industrie) eingeführt, die ein Punktesystem beinhalten, um zu bewerten, in welchem Umfang die Ziele der Black Empowerment erreicht werden. Dabei müssen die Unternehmen ihre Belegschaft nach Rassen angeben. Darüber hinaus fordert das Gesetz über die Fähigkeitsentwicklung, dass dem Arbeitsministerium Berichte vorgelegt werden. Darin ist die erfolgte Schulung nach den diversen Rassengruppen aufgeführt. Diese Umstände haben die Transparenz bei der Berichterstattung stark beeinflusst.

Auch das Talentmanagement ist ein wichtiges Thema und wird von der Notwendigkeit geprägt, zuvor benachteiligte Rassengruppen gleichzustellen. Dies betrifft insbesondere die Berufssparten Finanzen und Technik.

Die Region Asien-Pazifik

(einschliesslich Singapur, China, Hongkong, Indien, Philippinen, Taiwan, Vietnam)

Diese Kommentare beruhen auf einer Umfrage zur Humankapitaleffektivität (Bedarfseinschätzungsumfrage), die zwischen Juli und August 2005 in der Finanzdienstleistungsindustrie der Region Asien-Pazifik durchgeführt wurde. Da Asien im oberen Bereich der weltweiten Agenda liegt und die Finanzdienstleistungsindustrie als Schlüsselwachstumsmotor in allen beteiligten Volkswirtschaften gilt, besitzt diese Umfrage eine besondere Relevanz. Die in allen Regionen festgestellten wichtigsten personenbezogenen Themen waren Talentbindung, Leistungsmanagement und Führung.

Im äusserst wettbewerbsfähigen asiatischen Umfeld wird es zunehmend schwierig, gute Arbeitskräfte zu halten, insbesondere solche in gehobenen Positionen, wo Fähigkeiten und Erfahrungen besonders geschätzt werden. Gleichzeitig gilt es als zusätzlicher Vorteil auf der Karriereleiter, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dass das Talentmanagement eine grosse Bedeutung hat, um strategische Geschäftsziele zu erreichen, wird anerkannt. Als solches hat es eine hohe Priorität in den Programmen der Regierung und der Unternehmen.

In Übereinstimmung mit dem gegenwärtigen Trend, die auf Leistung basierenden Arbeitskulturen voranzutreiben, nennen viele Unternehmen das Leistungsmanagement als Priorität für Schlüsselpersonen.

In diesem Kontext sind die Unternehmensleiter verantwortlich für den Aufbau von hohem Mitarbeiterengagement und starker Mitarbeiterverpflichtung auf dem Talentmarkt. Daher ist die Führung ein wichtiges Personalthema der meisten Unternehmen in der Region, und es wird anerkannt, dass effektive Führung letztlich zu hohen Renditen für die Interessengruppen führt. Interessanterweise nahm man in der Umfrage eine Bewertung des «Einsatzes einiger Schlüsselthemenprogramme» gegenüber der «wahrgenommenen Effektivität der gleichen Programme» vor. Die Ergebnisse sind in Kurzform folgende:

- 78% der Unternehmen verfügten über Führungsentwicklungsprogramme, 64% davon betrachteten sie als effektiv.
- 76% der Unternehmen hatten eine Nachfolgerplanung, 61% betrachteten sie als effektiv. Die Unternehmen in China und Taiwan nahmen die Effektivität ihrer Nachfolgeplanung als geringer wahr, Organisationen in Singapur und Vietnam dagegen glaubten, dass mehr getan werden könnte.
- 76% der Unternehmen besassen Talentmanagementprogramme, 61% betrachteten diese als effektiv.

Ein Punktesystem war die am wenigsten übliche Humankapitalinitiative der Unternehmen. Dadurch wird unterstellt, dass die Berichte wahrscheinlich anhand von qualitativen Instrumenten oder auf einer emotionalen Grundlage gemessen werden.

Es wurden auch einige Erstmessungen der Finanzdienstleistungsergebnisse in Asien-Pazifik durchgeführt und mit europäischen Finanzdienstleistungen anhand einer Reihe von Bewertungskriterien von Saratoga für den Zeitraum Anfang 2005 verglichen:

- der Erlös je FTE ist im europäischen Finanzdienstleistungssektor 1,3- bis 2-mal höher als in Asien-Pazifik
- die durchschnittlichen Kosten je FTE betragen in Europa das Zwei- bis Dreifache der Kosten in Asien-Pazifik
- was das Humankapital ROI (begrenzte Asien-Pazifik-Daten) betrifft, ist der Finanzdienstleistungssektor in Asien-Pazifik um etwa 33% höher als bei europäischen Vergleichsgruppen
- als Prozentsatz der Gesamtentlöhnung ist die leistungsbezogene Vergütung (Bonus) in Asien-Pazifik etwa um das Vierfache höher als in Europa
- die externe Anwerbungsrate ist in Asien-Pazifik etwa zweimal so hoch wie in Europa

«Effektive Führung ist ein wichtiges Thema der meisten Unternehmen in der Region.»

Schlussfolgerung

Maximierung des Humankapitalbeitrags

Auch in diesem Jahr hoffen wir, dass viele der in diesem Bericht aufgeführten Trends Anlass zu Diskussionen geben. Wir fordern alle Leser auf, die andere Beobachtungen gemacht haben als in diesem Bericht festgestellt oder die den dargestellten Ansichten nicht zustimmen können, sich mit uns in Verbindung zu setzen. Wir sind überzeugt, dass Diskussion alle Beteiligten weiterbringen kann. PricewaterhouseCoopers sucht weiter nach Fortschritten bei den Erkenntnissen über die Wirkung des Humankapitals. In den unmittelbar bevorstehenden Jahren sind neue Denkweisen und innovative Massnahmen bezüglich des Humankapitalbeitrags die beste Garantie dafür, dass das Leben der Menschen erfüllter wird und dass den Mitarbeitenden eines Unternehmens auf diesem Weg der Respekt und Status gezollt wird, der ihnen zusteht.

Literaturverzeichnis

Der grösste Teil der Daten in diesem Bericht stammt von europäischen und amerikanischen Datenbanken von PricewaterhouseCoopers Saratoga. Weitere Informationsquellen sind nachstehend aufgeführt:

[1] Saratoga & University of Michigan (2004) in association with Convergys Employee Care «Workforce Agility: The New Frontier for Competitive Advantage»

[2] Tomorrow's Company, «The Ageing Population, Pensions and Wealth Creation», 2005, Seite 10, www.tomorrows company.com/publications

[3] Conference Board, «Performance 2005: Productivity, Employment and Income in the World's Economies», www.conference-board.org/publications

[4] Conference Board, «Performance 2005: Productivity, Employment and Income in the World's Economies», www.conference-board.org/publications

[5] PricewaterhouseCoopers, «Offshoring in the Financial Services Industry», 2004

[6] The Economist, «Relocating the back office – Offshoring – The benefits of offshoring», Ausgabe Dezember 2003

[7] Enhanced Analytics Initiative, Auswertung Juni 2005

[8] Department of Trade and Industry, «Accounting for People» report, 2002, www.accountingforpeople.gov.uk

[9] PricewaterhouseCoopers, «World's Most Respected Companies» research, 2005

[10] Cranfield Business School, «The Female FTSE Index 2005», Seite 4

[11] Department of Trade and Industry, «2005 R&D Scoreboard» report, www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard

[12] Daneshku, S., «Work/life balance called into question», Financial Times, 10. Januar 2006, Seite 4

Kontakte

Schweiz

Urs Klingler	+41 (0) 58 792 45 23	urs.klingler@ch.pwc.com www.pwc.ch/hrs

Deutschland

Louis de Vries	+49 (89) 5790 63 05	louis.devries@de.pwc.com www.pwc.com/hrs

Europe

Kevin Delany	+44 (0) 20 7213 2907	kevin.delany@uk.pwc.com www.pwc.com/hrs

Human Resource Services

Unternehmen können ihre ehrgeizigen Ziele nur mit flexiblen, aufeinander abgestimmten Personallösungen erreichen. Hierzu ist eine integrierte HR-Strategie mit den dazu passenden HR-Prozessen, Strukturen und Systemen erforderlich. So verbinden sich die Unternehmensziele ideal mit den Mitarbeitererfordernissen.

Das Human-Resource-Services-Team von PricewaterhouseCoopers verfügt über fundierte Steuer-, Sozialversicherungs- und Rechtskenntnisse und bietet Ihnen HR-Praxislösungen in den Bereichen Internationale Mobilität, Gesamtentlöhnung und Beteiligungsprogramme sowie HR-Management. Benchmarkingstudien sowie das Messen von HR-Effizienz spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Durch sorgfältige Personalplanung, korrekte Administration und zeitgerechte Entlöhnung der Mitarbeitenden werden nicht nur Ihre Personalkosten und -abgaben optimiert, sondern auch die Identifikation und Bindung Ihrer Mitarbeitenden an das Unternehmen gefördert.

www.pwc.ch/hrs
www.pwc.com/hrs