Mitarbeiterführung in einer sich wandelnden Welt*

Wichtige Trends des Humankapitals Eine globale Perspektive – 2008





Inhalt

Vorwort	2
Executive summary	3
Grundlagen und Methodologie	4
 1. Die Auswirkungen des Humankapitals Trends in der finanziellen Performance Wertschöpfungstrends Trends der Produktivitätsentwicklung Wirtschaftskennzahlen Trends bei Fusionen und Übernahmen 	6
 2. Die Treiber des Humankapitals Führungstrends Trends beim Engagement der Mitarbeitenden Talentmanagement und Weiterbildungstrends Innovationstrends 	16
 3. Die Grundlagen des Humankapitals Demografische Trends Diversitätstrends Trends zur Work-Life-Balance «Wellness»-Trends 	24
 4. Die Zukunft des Humankapitals Trends in der Unternehmensberichterstattung Trends im Risikomanagement Anerkannte Kennzahlen 	32
 5. Die HR-Funktion Trends bei der HR-Funktion Trends der HR-Reputation «Shared Services»-Trends 	35
Schlussfolgerung	40
Literaturverzeichnis	41
Kontakte	42

Vorwort

Nie zuvor war die Herausforderung so gross, mit den verfügbaren organisatorischen Ressourcen den grösstmöglichen Wert zu schaffen. Innovation und Kreativität sind mehr denn je gefragt. Massgebend für den Unternehmenserfolg ist es, die turbulente Weltwirtschaft genau zu beobachten und die richtigen Handlungskonsequenzen zu ziehen.

Die dritte Ausgabe von Wichtige Trends des Humankapitals baut auf den entscheidenden Themen auf, die wir in den vergangenen Jahren identifiziert haben. Sie weist zugleich auf neue Entwicklungen hin, die für alle Manager, die mit Mitarbeiterführung beschäftigt sind, von grösstem Interesse sein dürften.

Diese Studie baut vorwiegend auf Daten auf, die aus der Datenbank von PricewaterhouseCoopers Saratoga über Humankapital in Europa, Afrika. Asien und Amerika stammen. Sie werden durch weitere Quellen, wie die Ergebnisse des zehnten und elften «Annual Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers gestützt, einer Umfrage unter 1150 CEOs, die sich über die Branchen Banken, Finanzdienstleistungen, industrielle Produktion, Telekommunikation, Chemie, IT, Versorgung und Einzelhandel erstreckt. Der öffentliche Sektor ist zwar nur durch eine geringe Anzahl von Unternehmen vertreten, doch zeigt unsere Erfahrung in diesem Bereich überzeugend, dass die meisten Trends auch für diesen Sektor eine Herausforderung darstellen.

Die diesjährige Studie baut zwar auf vorherigen Veröffentlichungen auf, doch sie enthält vielfältige ergänzende Informationen aus einer Reihe zusätzlicher Bereiche. Die Berichterstattung über diese Wirtschaftsräume ist ein klarer Hinweis auf den zunehmenden globalen Bedarf an Informationen über das Humankapital. Dessen richtige Allokation ist ein entscheidendes Mittel zur Förderung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Leistung

Im Gegensatz zu anderen Berichten über Humankapital konzentrieren wir uns auf die finanziellen Ergebnisse und deren unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistung des Humankapitals. Wir sind der Ansicht, dass alle mit Humankapital verbundenen Strategien und Prozesse direkt mit der nachhaltigen wirtschaftlichen Leistung und den finanziellen Zielen eines Unternehmens in Verbindung gebracht werden sollten. Dies ist die einzige Möglichkeit, um den Mitarbeitenden die nötige Anerkennung und den ihnen gebührenden Status im Unternehmen zu geben. In der Vergangenheit wurden Aspekte des Humankapitals viel zu oft als «Ressourcen schluckend» statt als wertschöpfende Investitionen angesehen. Dabei muss ihr Wert mit genau denselben Massstäben gemessen werden, wie sie bei jeder anderen Investitionsentscheidung Anwendung finden. Denn zunehmend werden CEOs, Aktionäre, Analysten und andere Anspruchsgruppen gewissenhafte finanzielle Bewertungen verlangen.

Zur besseren Übersicht ist dieser Bericht in fünf Schlüsselbereiche gegliedert, die sich mit spezifischen, eng miteinander verbundenen Trends beschäftigen. Kurz zusammengefasst handelt es sich um Folgende:

Die Auswirkungen des Humankapitals – dies sind die wichtigsten Trends, die sich messbar im Unternehmensergebnis niederschlagen. Sie schliessen alle wesentlichen Elemente des Einsatzes von Humankapital ein und zeigen den tatsächlichen Einfluss, den die Mitarbeitenden auf das Unternehmen haben.

Die Treiber des Humankapitals – wir haben eine begrenzte Anzahl Trends identifiziert, welche den Einfluss der Mitarbeitenden auf das Unternehmen massgeblich beeinflussen. Es handelt sich dabei um die tatsächlichen Leistungstreiber.

Die Grundlagen des Humankapitals – dies sind die gesellschaftlichen Entwicklungen, die sehr oft durch demografische oder soziale Veränderungen beeinflusst werden. Sie haben bereits Auswirkungen auf die Art der Mitarbeiterführung und darauf, wie die Mitarbeitenden auf die Führung angesichts der heutigen Nachhaltigkeitsagenda reagieren.

Die Zukunft des Humankapitals – wir haben einige Themen identifiziert, die offensichtliche Auswirkungen auf das organisatorische Denken haben und sehr wahrscheinlich an Bedeutung gewinnen werden.

Die HR-Funktion – wir haben erneut analysiert, welche Strukturen und Rollen sich im Personalwesen herausbilden, denn die HR-Funktion spielt im Rahmen des Humankapitalmanagements eine wichtige Rolle.

Die vorliegende Studie soll in erster Linie ein praktischer Leitfaden für alle Manager sein, die sich täglich mit Humankapital beschäftigen. Es geht uns nicht darum, eine enzyklopädische Analyse der Humankapitalaktivitäten rund um den Erdball zu erstellen. Vielmehr möchten wir einige Schlüsselthemen identifizieren, die massgebliche Auswirkungen auf den künftigen Erfolg eines Unternehmens haben. Wir wollen Ihnen Erkenntnisse über jene Aspekte vermitteln, denen das Management höchste Beachtung schenken sollte.

Wir freuen uns, Ihnen diesen Bericht zu präsentieren. Damit, wie auch mit künftigen Studien, möchten wir den Dialog mit Ihnen über das Thema Humankapital fortführen.

Richard Phelps, Global Lead Partner, Human Resource Management, PricewaterhouseCoopers

Executive summary

Die wichtigste Erkenntnis aus der Studie des Jahres 2008 ist das zunehmende weltweite Bewusstsein über die kritische Rolle, die das Humankapital für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen spielt. Dies gilt für alle Bereiche der Geschäftstätigkeit, aber auch der gesellschaftlichen Aktivitäten.

Mit der zunehmenden Dynamik der Globalisierung der Geschäftstätigkeit und der Netzwerke erkennen alle Wirtschaftsräume, unabhängig von ihrem Entwicklungsniveau, wie stark die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategien von den Mitarbeitenden abhängt.

Dieser Bericht beinhaltet eine Bandbreite von Fragestellungen und Schlüsselbotschaften. Er zeigt, mit welchen Auswirkungen auf ihre Tätigkeit die Verantwortlichen für das Humankapital in absehbarer Zukunft rechnen müssen. Zusammengefasst handelt es sich dabei um folgende

Die Auswirkungen des Humankapitals - die weltweite Wirtschaftslandschaft hat sich verändert. Asien, Zentral- und Osteuropa, Brasilien, Indonesien, Mexiko und die Türkei fordern die reifen Volkswirtschaften hinsichtlich ihrer führenden Position heraus. Die USA und Westeuropa unternehmen Anstrengungen, um sich in dieser neuen Situation konkurrenzfähig zu positionieren. Sie versuchen über Outsourcing und Produktionsverlagerungen kosteneffiziente Lösungen zu finden; sie konsolidieren sich durch Fusionen oder Übernahmen; und sie werden sich darüber bewusst, dass sie ein höheres Mass an Agilität benötigen, um schnell auf sich verändernde Kundenanforderungen und plötzlich auftretende, unvorhersehbare Finanzkrisen reagieren zu können.

Dabei sind die Mitarbeitenden ein entscheidender Faktor. Allerdings liegt Westeuropa hinsichtlich des Produktivitätsniveaus, der Reaktionsgeschwindigkeit und der Innovation nach wie vor hinter den USA zurück, wobei die USA ihrerseits mit der Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen kämpfen.

Die Treiber des Humankapitals - es gibt eine begrenzte Anzahl von Treibern des Humankapitals, die in unmittelbarer Zukunft einen wesentlichen Einfluss auf den Leistungsausweis der Unternehmen haben werden. Diese sind: Führung, Engagement, Talentmanagement und Weiterbildung sowie Innovation. Sie sind sehr eng miteinander verbunden. Gelingt es einem Unternehmen nicht, einen dieser Treiber richtig zu steuern, so führt dies unweigerlich dazu, dass auch die anderen Treiber ihre Wirkung verlieren. Es gibt keinen stichhaltigen Beweis dafür, dass Westeuropa und die USA bei der Steuerung auch nur bei einem dieser Treiber den nötigen Fortschritt erzielen. Darüber wurde zwar viel geredet und geschrieben, und es wurde noch mehr Geld ausgegeben - auf die Ergebnisse muss man zu einem guten Teil noch immer warten.

Die Grundlagen des Humankapitals - in den globalen Volkswirtschaften gibt es - mit unterschiedlicher Intensität - eine Reihe von Tendenzen im Personalwesen, die sozialen und politischen Druck ebenso widerspiegeln wie die Unternehmenspolitik. Demografische Entwicklungen, Diversität, Work-Life-Balance und Wohlbefinden haben eine erkennbare Auswirkung auf die Nachhaltigkeitsstrategie der Mitarbeiterführung in Unternehmen. Erfolgreiche Organisationen werden aus diesen Trends einen Nutzen ziehen, indem sie ihnen mit positiven, aktiven Strategien begegnen. Sie werden davon ausgehen, dass fortschrittliche Beschäftigungsbedingungen mit dem Unternehmenserfolg einhergehen. Andere wiederum werden argumentieren, dass es der Erfolg lediglich leichter macht, derartige Strategien einzuführen.

Die Zukunft des Humankapitals - wir haben eine Reihe von organisatorischen Aktivitäten identifiziert, die inhaltlich eng mit dem Humankapital zusammenhängen, aber in einen weiteren unternehmerischen Kontext eingebettet sind. Darunter fallen die Unternehmensberichterstattung und das Risikomanagement. Beide messen dem Humankapital eine wichtigere Rolle bei, nachdem die Bedeutung des Humankapitals für die unternehmerische Gesamtperformance immer stärker anerkannt wird. CEOs nennen das Thema Mitarbeitende als eines ihrer wichtigsten Ziele und bringen personalpolitische Überlegungen auch in andere Geschäftstätigkeiten ein. Aus einer unlängst von PwC weltweit durchgeführten Erhebung unter 1150 CEOs in 50 Ländern geht hervor, dass für 89% der Befragten das Thema Mitarbeitende zu den höchsten Prioritäten zählt. 67% stimmen der These zu, dass sie ihre Zeit hier am nutzbringendsten einsetzen könnten.

Die HR-Funktion - die Zukunft des Personalwesens ist nach wie vor vielen Spekulationen ausgesetzt. Durch die Einführung von Shared-Service-Bereichen, die zunehmend die traditionellen Aufgaben des HR übernehmen, hängt die Zukunft dieser Funktion mehr und mehr davon ab, inwieweit sie sich auf strategischer Ebene in die Geschäftspolitik einbringen kann. Bisher ist dies meist nicht gelungen. Das Konzept der Partnerschaft, wie es von David Ulrich und anderen Meinungsführern des Human Resource Management vertreten wird, erweist sich bei der Umsetzung als Herausforderung. Hinzu kommt eine weitere Tendenz: Die Mehrheit der befragten CEOs misst den Mitarbeitenden eine grosse Bedeutung für den nachhaltigen Geschäftserfolg bei. Dieses zunehmende Bewusstsein deutet darauf hin, dass die CEOs in Zukunft eine akti-

«Es gibt eine begrenzte Anzahl von Treibern des Humankapitals, die in unmittelbarer Zukunft einen wesentlichen Einfluss auf den Leistungsausweis von Unternehmen haben werden. Diese sind: Führung, Engagement, Talentmanagement und Weiterbildung sowie Innovation.»

vere Rolle beim Management des Humankapitals einnehmen wollen. Nur 43% der von PwC befragten CEOs sind der Meinung, dass ihre HR-Funktion für den Wettbewerb um talentierte Mitarbeitende gerüstet sei.

Grundlagen und Methodologie

PricewaterhouseCoopers Saratoga ist Teil der Human Resource Services, die PwC im Rahmen ihrer Wirtschaftsberatung anbietet. Sie hat eine ausgewiesene Erfahrung bei der Untersuchung von Leistungsvergleichen und der Messung von Humankapital. PwC ist eines der weltgrössten Beratungsunternehmen für HR und verfügt über eine der verlässlichsten Datenbanken zur Messung der Leistung von Humankapital.

«Die in diesem Bericht besprochenen Trends sind für alle Manager von Bedeutung, die in ihren Unternehmen für die Gestaltung und Führung von Humankapital zuständig sind.» PwC Saratoga arbeitet mit 40% der Unternehmen zusammen, die im FTSE 100 und unter den Fortune 500 erfasst sind. In intelligenten Messmethoden sieht PwC Saratoga die Grundvoraussetzung für Leistungsverbesserung. Die Leistungsvergleiche decken ein breites Spektrum ab; sie schliessen die Belegschaften einzelner Länder ebenso ein wie unterschiedliche Unternehmensgrössen und Branchen. Die Daten werden nach sehr strikten Vorgaben gesammelt, um sicherzustellen, dass die damit erarbeiteten Benchmarks echte Vergleiche erlauben.

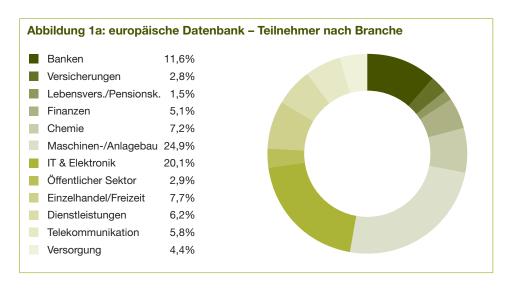
Im Januar 2005 haben wir den ersten Bericht über Wichtige Trends des Humankapitals erstellt. Er basierte auf der Messung und auf Leistungsvergleichen von Humankapital im Jahr 2003 und zu Beginn des Jahres 2004 in Europa und den USA. Als wir im Mai 2006 das Thema wieder aufgriffen, konnten wir die meisten der zuvor identifizierten Trends bestätigen. Gleichzeitig haben wir auf weitere wichtige, sich abzeichnende Entwicklungen des Humankapitals hingewiesen und unsere Untersuchungen auf Asien, den pazifischen Raum und Südamerika ausgeweitet. Die Analysen beruhten weitgehend auf unserer eigenen Datenerfassung und -auswertung, schlossen aber auch Forschungsergebnisse von PwC und anderen Unternehmen ein, die relevante Arbeiten zum Thema veröffentlicht hatten. Unsere Berichte zielen vorwiegend auf die Identifikation jener Trends ab, die in den kommenden Jahren massgebend für das Thema Humankapital sein werden.

Grundlagen für die wichtigen Trends im Jahr 2008

In diesem Bericht werden die wichtigen Trends des Humankapitals ab dem Jahr 2006 bis zu Beginn des Jahres 2008 verfolgt. Wir sind uns bewusst, dass zurzeit weltweit grosse Unruhe an den Finanzmärkten herrscht, die Auswirkungen auf alle Branchen und Märkte hat. Deshalb haben wir auch die ersten Reaktionen auf diese neuen Herausforderungen untersucht und kommentiert.

Wie auch in unseren bisherigen Untersuchungen sind die identifizierten Trends nicht immer in allen Regionen erkennbar; Volkswirtschaften bewegen sich manchmal mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, und viele von ihnen befinden sich in verschiedenen Entwicklungsstadien. In einigen Fällen sind die gesammelten Daten nicht signifikant genug, um unseren strikten Definitionen und Standards gegenübergestellt zu werden.

Die in diesem Bericht besprochenen Trends sind für alle Manager von grösster Bedeutung, die in ihren Unternehmen für die Gestaltung und Führung von Humankapital zuständig sind. Sie sprechen auch Führungskräfte an, welche die Prioritäten der Ressourcenallokation festsetzen. Wir wünschen uns, dass unsere Beobachtungen und Schlussfolgerungen eine weiterführende Diskussion auslösen.



Methodologie

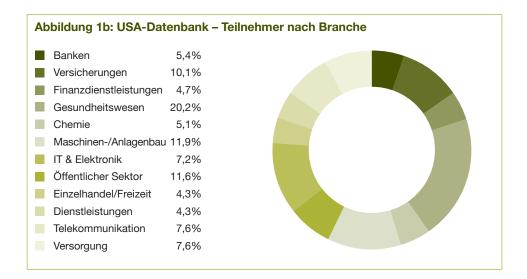
PwC Saratoga ist weltweit für ihre Leistungsvergleiche und die Messung von Humankapital bekannt. Seit ungefähr 20 Jahren arbeitet sie mit verschiedenen Organisationen zusammen, um klar definierte quantitative und qualitative Messgrössen zusammenzustellen, deren Bandbreite immer grösser wird. Diese Informationen werden ausgewertet, in den unternehmerischen Planungsprozess integriert und in Balanced Scorecards eingearbeitet. Nur jene Unternehmensangaben werden in die Datenbank aufgenommen, die genau den vorgegebenen Definitionen entsprechen. Daher sind wir sicher, dass diese Daten konsistent sind und sich für Vergleiche und Benchmarking eignen. PwC Saratoga stützt ihren Beratungsansatz auf die statistische Nachweisbarkeit. Wo immer es möglich ist, untermauern wir den gesamten Ablauf unserer Arbeit mit Daten und Trends.

Diese Studie basiert auf der eigenen weltweiten Datenbank über Leistungskennzahlen von Humankapital sowie auf weiteren Quellen. Die Daten stammen von Kunden, die Messbarkeitsund Benchmarkingprojekte durchgeführt haben, und aus anderen Recherchen von PwC Saratoga. Die Arbeit basiert auf Medianwerten über alle Branchen hinweg. Die Wirtschaftsregion, die Unternehmensgrösse und die Branche können einen nennenswerten Einfluss auf viele Kennzahlen haben. Daher haben wir, wann immer es angebracht erschien, ergänzende Darstellungen über die Ergebnisse nach Region und Branche vorgenommen; sie lassen die starken strukturellen und kulturellen Unterschiede erkennbar werden, die nach wie vor zwischen den europäischen und anderen Märkten vorherrschen. Die europäischen Staaten sowie die USA werden sehr detailliert abgedeckt und schliessen Vergleiche mit Zentral- und Osteuropa (Z&O-Europa) ein. Bei nahezu einem Viertel der Teilnehmer handelt es sich um multinationale Unternehmen, die Daten für mehrere Länder oder Geschäftseinheiten umfassen.

Das untersuchte Muster schliesst die nachstehend angeführten Branchen ein:

Banken, Versicherungen, Lebensversicherungen und Pensionskassen, Finanzdienstleistungen, Chemie, Maschinen- und Anlagenbau, öffentlicher Sektor, IT und Elektronik, Einzelhandel und Freizeit, Dienstleistungen, Telekommunikation und Versorgung.





1. Die Auswirkungen des Humankapitals

Die Jahre 2005 und 2006 standen im Zeichen der aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens sowie Zentral- und Osteuropas. Ihnen gelang es, ihre Volkswirtschaften mit Wachstumsraten zu konsolidieren, die jene der westlichen Industrieländer in den Schatten stellten. Dadurch eröffneten sich enorme Chancen für Auslandsinvestitionen. Diese Jahre stehen auch für den raschen wirtschaftlichen Fortschritt anderer Schwellenländer wie Brasilien, Russland, Indonesien, Mexiko und der Türkei; sie stiegen in die Liga der dynamischen Wirtschaftszentren auf.

Die ersten Anzeichen einer Verlangsamung des Wirtschaftwachstums in den USA und in Westeuropa wurden in den Jahren 2004 und 2005 sichtbar, konnten allerdings 2006 teilweise abgewehrt werden. In der zweiten Hälfte des Jahres 2007 aber gab es neue Indizien für ein Nachlassen der wirtschaftlichen Dynamik. Das Wachstum während des Jahres 2006 ebnete Anfang 2007 den Weg für Unsicherheit und Turbulenzen; vor allem über die USA breitete sich eine Welle hausgemachter Finanzprobleme aus.

Trends in der finanziellen Performance

Während des Jahres 2006 und in der ersten Hälfte des Jahres 2007 befanden sich die USA in einer relativ guten Position und konnten das hohe Umsatzwachstum pro Vollzeitbeschäftigten (FTE – Full Time Employee) aufrechterhalten. Dieses stieg 2006 um 15,2% gegenüber dem Vorjahr, während es in Westeuropa um 2,0%

und in Zentral- und Osteuropa um 11,2% zulegte. Ähnlich gut entwickelte sich der Gewinn pro FTE, der mit einer Steigerung von 18,5% deutlich über jener der europäischen Konkurrenz (12,9%) lag. Eine vollständige Darstellung finden Sie in Abbildung 2.

Der traditionelle Produktivitätsunterschied (das Conference Board definiert hier Produktivität als das BIP – weitere Informationen siehe Seite 11) zwischen den USA und Europa verringerte sich zwar in den Jahren 2005 und 2006, blieb aber nach wie vor bedeutend. Das Produktivitätswachstum der USA ging von 3,1% im Jahr 2005 auf 1,9% im Jahr 2006 zurück. Dagegen verzeichnete die erweiterte EU insgesamt einen Produktivitätsfortschritt um 2,8% – ein Zuwachs, der von der Zuwachsrate in den neuen EU-Ländern (EU 12) in Höhe von 4,6% angekurbelt wurde.

	2002	2003	2004	2005	2006	%-Veränd. 02-06	%-Veränd. 04-05	%-Veränd. 05-06
Umsatz pro FTE (€)								
UK	129'024	135'888	142'008	146'054	153'194	18,7%	2,8%	4,9%
Z&O-Europa	32'408	51'298	58'796	81'464	90'441	179,1%	38,6%	11,0%
Westeuropa	145'766	157'187	169'546	173'434	176'955	21,4%	2,3%	2,0%
Gesamteuropa	134'074	154'315	166'916	172'031	176'298	31,5%	3,1%	2,5%
USA	218'217	233'332	260'543	228'937	263'689	20,8%	-12,1%	15,2%
Kosten pro FTE (€)								
UK	126'071	134'500	138'999	142'061	147'095	16,7%	2,2%	3,5%
Z&O-Europa	31'837	51'512	55'122	76'384	85'860	169,7%	38,6%	12,4%
Westeuropa	142'353	153'838	164'152	166'768	168'376	18,3%	1,6%	1,0%
Gesamteuropa	130'067	150'499	161'989	165'747	167'570	28,8%	2,3%	1,1%
USA	162'941	171'140	181'481	162'233	169'452	4,0%	-10,6%	4,4%
Gewinn pro FTE (€)								
UK	3'112	3'248	3'495	4'062	4'519	45,2%	16,2%	11,2%
Z&O-Europa	302	612	719	2'123	2'724	802,0%	195,3%	28,3%
Westeuropa	3'696	4'238	4'827	5'586	6'283	70,0%	15,7%	12,5%
Gesamteuropa	2'926	4'045	4'700	5'520	6'232	113,0%	17,4%	12,9%
USA	24'631	35'625	55'128	31'571	37'396	51,8%	-42,7%	18,5%

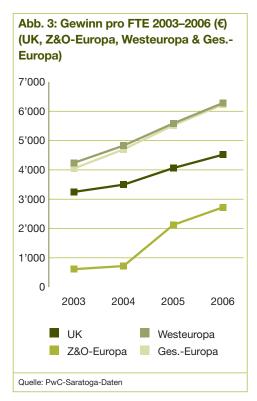
Die USA zeigen im Vergleich zu anderen Ländern über die gesamte Bandbreite der Finanzkennzahlen des Humankapitals eine beeindruckende Leistung. Sie positionieren sich damit unter den reifen Volkswirtschaften als jenes Land, das den neuen und sich abzeichnenden wirtschaftlichen Herausforderungen am besten begegnen kann. Wie bereits in vorherigen Berichten ausgeführt, reagieren die USA schneller und entschiedener auf Konjunkturabschwünge als die Europäer, was möglicherweise auf die stärker ausgeprägte Kultur und Tradition des Unternehmertums zurückzuführen ist.

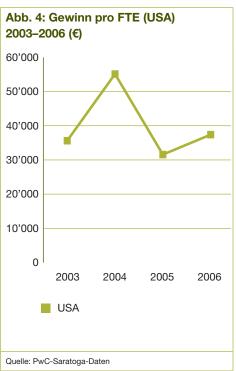
Die Bedeutung von Agilität und Flexibilität in der Arbeitsmarktpolitik und -praxis wird angesichts der turbulenten Zeiten, die auf die Volkswirtschaften zukommen, immer grösser.² Länder mit institutionalisierten Sozialversicherungsprogrammen haben im Allgemeinen Schwierigkeiten, ihre Flexibilität so zu erhöhen, dass sie im harten globalen Wettbewerb bestehen können.

Sie müssen darum kämpfen, die kostspieligen Sozialleistungen zu finanzieren und zugleich ihre Wirtschaftskraft aufrechtzuerhalten. Frankreich und Deutschland sind davon stark betroffen, Schweden und Finnland stehen unter Druck; Grossbritannien hingegen ist es bislang gelungen, eine im Vergleich zu den meisten anderen europäischen Ländern hohe Arbeitsmarktflexibilität aufrechtzuerhalten.

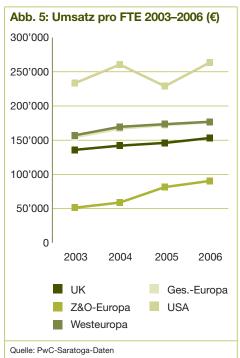
PwC sagt voraus, dass die Volkswirtschaften der BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien und China) und anderer Staaten, wie Indonesien, Mexiko und die Türkei, jene der derzeitigen G7 (USA, Japan, Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Kanada) bis zum Jahre 2050 überholen werden. Die ausländischen Direktinvestitionen in diesen Ländern dürften sich wegen der preisgünstigen Ressourcen, der zunehmend besser ausgebildeten Arbeitskräfte und der steigenden Ansprüche der Verbraucher im bisherigen Tempo fortsetzen.

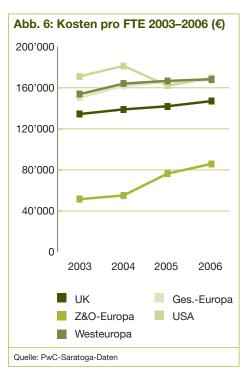
«Länder mit institutionalisierten Sozialversicherungsprogrammen haben im Allgemeinen Schwierigkeiten, ihre Flexibilität so zu erhöhen, dass sie im harten globalen Wettbewerb bestehen können.»











Wertschöpfungstrends

PwC Saratoga setzt eine einzigartige Methodologie ein, die sog. Humankapital-Rentabilitätsrechnung (Human Capital Return on Investment = HC ROI), um eine Vergleichsgrösse für die Wertschöpfung pro FTE zu erhalten. Bei der Humankapital-Rentabilitätsrechnung wird der Gewinn vor Steuern abzüglich der Lohnnebenkosten ins Verhältnis zum Aufwand für das Arbeitsentgelt zzgl. Lohnnebenkosten gesetzt. Die Formel lautet üblicherweise:

Umsatz - Lohnnebenkosten

Anzahl der FTE x Durchschnittsentgelt

Diese Verhältniszahl zeigt, wie viel Vorsteuergewinn oder Ertrag für jede Währungseinheit erwirtschaftet wurde, die an einen Mitarbeitenden ausbezahlt wird. Mit anderen Worten: Sie zeigt den Gewinn, der mit jedem ausbezahlten Dollar, Euro, Pfund oder sonst einer Währung erwirtschaftet wurde. Die Währung selbst ist dabei irrelevant, und die Verhältniszahl erlaubt einen Quervergleich von verschiedenen Wirtschaftszweigen, Regionen oder Volkswirtschaften. Es handelt sich um eine Schlüsselzahl für alle HR-Verantwortlichen, da sie alle wichtigen Elemente ihres potenziellen Beitrags abdeckt. Wie viel Ertrag erwirtschaften wir? Wie hoch

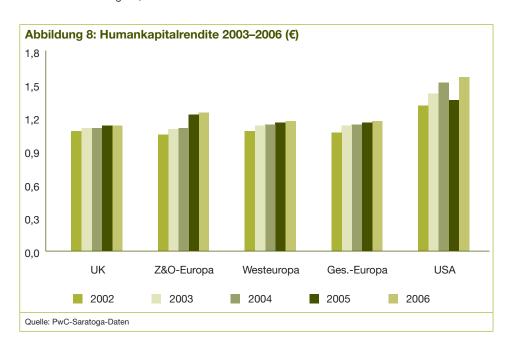
sind die Kosten? Wie hoch ist unser Personalbestand? Wie viel investieren wir in unsere Ent-Iohnungsstrukturen? Sowie die kritische Frage: Wie können wir jeden einzelnen Faktor der Formel beeinflussen, um unsere Position gegenüber der Konkurrenz zu verbessern?

Die Studie von PwC Saratoga aus dem Jahr 2006 zeigte, dass im Jahr 2004 die Vergleichszahlen für alle Regionen gestiegen sind. Westeuropa erreichte einen Wert von 1,14, die USA sogar 1,52. Lediglich Grossbritannien stagnierte bei 1,11. Im Jahr 2005 spiegelte sich die Verlangsamung der US-Wirtschaft in einem Rückgang der Kennziffer auf 1,36 wider, während sich der Wert für Zentral- und Osteuropa auf 1,23 und für Westeuropa auf 1,16 erhöhte. Die auf dieser Formel basierende Wertschöpfung pro FTE zeigt nach wie vor einen grossen Leistungsunterschied zwischen Europa und den USA auf. Die Humankapitalrendite lag in den USA um 17,2% über der Europas. 2006 erzielte Europa nur eine minimale Verbesserung gegenüber 2005, während die USA ihre Leistung um 15.4% verbesserten. Damit weitete sich die Schere zwischen den USA und Europa auf eine Leistungsdifferenz von 34,2% aus (siehe Abbildung 7).

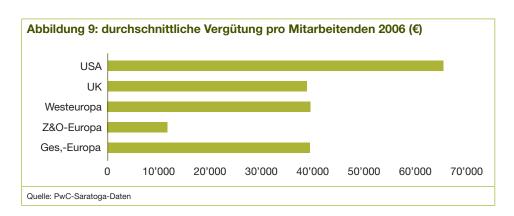
	2002	2003	2004	2005	2006	%-Veränd. 02–06	%-Veränd. 04–05	%-Veränd 05–06
Humankapital ROI								
UK	1,08	1,11	1,11	1,13	1,13	4,7%	1,8%	0,1%
Z&O-Europa	1,05	1,10	1,11	1,23	1,25	18,9%	10,8%	1,5%
Westeuropa	1,08	1,13	1,14	1,16	1,17	8,4%	1,8%	0,9%
Gesamteuropa	1,07	1,13	1,14	1,16	1,17	9,4%	1,8%	0,9%
USA	1,31	1,42	1,52	1,36	1,57	19,8%	-10,5%	15,4%

Da das Einkommensniveau in den USA erwartungsgemäss höher als irgendwo in Europa ist (siehe Abbildung 9), lässt sich der bessere Leistungsausweis der USA auf die Kombination zweier Faktoren zurückführen: ein höheres Niveau der Ertragserwirtschaftung und eine schärfere Kontrolle der Personalkosten und des Personalbestands. Dies sind Vorteile, welche die USA gegenüber Europa schon seit Langem geniessen, und die teilweise auf eine fortschrittlichere Informations- und Kommunikationstechnologie, aber auch auf eine weiter entwickelte, konkurrenzbasierte Leistungskultur zurückzuführen sind.

Die Erklärung für diese - über Jahrzehnte hinweg - deutlich bessere Leistung der USA liegt sicherlich in der Fähigkeit, schneller auf die sich verändernden globalen Herausforderungen zu reagieren. Sie sind eher in der Lage, das Angebot, die Kosteninfrastruktur und das Beschäftigungsniveau den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen - ein Reaktionsvermögen, an das Europa bisher nicht herankommt. Das Wachstum der aufstrebenden Volkswirtschaften wird die Widerstandsfähigkeit der USA auf die Probe stellen; doch Beobachter erkennen bereits, dass die USA Annäherungsstrategien für eine Zusammenarbeit entwickeln, um Risiken zu bewerten und zu mindern, und dass sie sich schon recht gut positioniert haben, indem sie neue Ressourcen zur Führung von geografisch und kulturell unterschiedlichen Unternehmen in ihre Organisation integriert haben.3



«Ein hohes Ertragswachstum, das mit einem hohen Lohnniveau einhergeht, ist eine langfristige Erfolgsformel – vorausgesetzt, die Erträge entwickeln sich nach oben.»



Trends der Produktivitätsentwicklung

Mithilfe der Kennzahlen für Arbeitsentgelt/Ertrag und Arbeitsentgelt/Gesamtkosten lässt sich feststellen, ob ein Unternehmen die Relation von Personalkosten und dem erwirtschafteten Ergebnis dauerhaft konkurrenzfähig aufrechterhalten kann. Während die Kennzahlen für die Wertschöpfung das Verhältnis zwischen Gewinn und Arbeitsentgelt aufzeigen, umschreiben die Produktivitätskennzahlen das Verhältnis von Arbeitsentgelt einerseits sowie dem Produktionsausstoss und den Kosten andererseits. PwC verwendet die Wertschöpfungskennzahlen, um das Verhältnis zwischen dem Vorsteuergewinn und den gesamten Personalkosten zu

messen, oder anders ausgedrückt: ob mit den Personalkosten tatsächlich Gewinne für das Unternehmen erwirtschaftet werden. Die Produktivitätskennzahlen beleuchten das Verhältnis zwischen Arbeitsentgelt (d.h. dem Aufwand) und dem erwirtschafteten Umsatz (Ertrag) sowie das Verhältnis der Personalkosten zu den Gesamtkosten eines Unternehmens.

Abbildung 10 zeigt, dass Westeuropa im Jahr 2006 ein Niveau von 21,7% beibehielt, während es sich in Zentral- und Osteuropa auf 13,3% erhöhte. In den USA stieg der Wert von 29,3% im Jahr 2005 auf 29,8% im Jahr 2006.

Abbildung 10: Vergütung/	/Umsatz 2002	2–2006 (%)						
	2002	2003	2004	2005	2006	%-Veränd. 02–06	%-Veränd. 04–05	%-Veränd. 05–06
UK	24,7	23,9	24,1	24,0	25,0	1,2%	-0,4%	4,1%
Z&O-Europa	17,5	15,1	14,6	12,7	13,3	-23,9%	-13,0%	4,8%
Westeuropa	23,0	21,8	22,2	21,8	21,7	-5,5%	-1,8%	-0,3%
Gesamteuropa	22,6	21,6	21,6	21,6	21,6	-4,3%	0,0%	0,1%
USA	24,1	26,1	28,0	29,3	29,8	23,7%	4,6%	1,7%
Quelle: PwC-Saratoga-Daten								

Hierbei handelt es sich um kritische Schlüsselzahlen bei jeder Bewertung der Effektivität von Humankapital. In gesunden Volkswirtschaften sollte sich das Arbeitsentgelt entweder langsamer oder gleich schnell wie das Ertragswachstum entwickeln, damit die Produktivität des Humankapitals nicht an Schwung verliert. Westeuropa ist es immerhin gelungen, dieses Verhältnis seit dem Jahr 2002 auf gleichem Niveau zu halten. Zentral- und Osteuropa hingegen verzeichnen - trotz des anziehenden Einkommensniveaus – grosse Erfolge bei der Verbesserung der Relation. Die USA weisen seit dem Jahr 2002 deutlich bessere Kennzahlen für die Effektivität des Humankapitals aus, können aber auch auf ein höheres Ertragswachstum verweisen. Ein hohes Ertragswachstum, das mit einem hohen Lohnniveau einhergeht, ist eine langfristige Erfolgsformel - vorausgesetzt, die Erträge entwickeln sich nach oben. Falls sich allerdings das Wachstum in den USA weiterhin verlangsamt und zu einem schwächeren Ertragswachstum führt, wird eine verstärkte Kontrolle des Einkommensniveaus unverzichtbar werden.

Wirtschaftskennzahlen

Die allgemein verwendeten Kennzahlen «BIP pro Mitarbeitenden» und «BIP pro geleistete Arbeitsstunde», die als Indikatoren für Produktivität auf regionaler und nationaler Basis gelten, korrelieren eng mit unseren Kennzahlen «Ertrag pro FTE» und «Kosten pro FTE» (siehe Abbildungen 5 und 6). PwC erfasst die finanzielle Performance sowohl auf regionaler als auch auf nationaler Ebene; sie kann zudem den Leistungsausweis über Branchen und Sektoren hinweg bewerten und so ein Unternehmen in seinem spezifischen Wettbewerbsumfeld einordnen.

F	۱	o	bi	lc	lu	n	g	1	1	:	В	IP	2	0() 6	ò
---	---	---	----	----	----	---	---	---	---	---	---	----	---	----	------------	---

	BIP pro Stunde (€)	BIP pro Mitar- beitende (€)	BIP-Wachstum pro Stunde	BIP-Wachstum pro Mitarbeitende
Country	2006	2006	2005/06	2005/06
Australien	22,33	34'042	1,76	2,47
Belgien	27,34	33'284	1,64	3,17
Dänemark	24,53	45'628	2,68	3,57
Deutschland	23,55	31'720	0,47	2,87
Estland	17,50	12'248	5,46	11,19
Finnland	23,34	35'930	1,71	5,00
Frankreich	28,58	32'626	1,10	1,99
Griechenland	15,53	25'608	1,30	4,38
Irland	28,03	47'106	4,12	5,71
Island	19,68	50'381	5,14	2,80
Italien	23,18	28'309	0,90	1,87
Japan	20,49	27'218	0,92	2,19
Kanada	22,32	34'190	1,93	2,76
Lettland	12,11	9'461	4,30	11,93
Litauen	10,74	8'378	0,89	7,66
Luxemburg	29,25	81'827	5,95	6,17
Malta	15,41	12'839	0,65	3,15
Mexiko	7,39	6'741	2,04	4,93
Neuseeland	16,08	23'758	0,82	1,92
Niederlande	26,03	36'343	3,03	3,01
Norwegen	31,73	63'323	2,42	2,13
Österreich	25,44	35'446	0,96	3,31
Polen	9,46	8'686	2,92	6,12
Portugal	13,80	16'532	1,04	1,28
Schweden	24,69	37'655	1,23	4,19
Schweiz	21,95	45'369	2,17	3,23
Slowakei	12,85	10'582	1,63	8,27
Slowenien	16,20	17'663	1,19	5,72
Spanien	17,34	25'177	3,74	3,86
Südkorea	12,73	15'699	-0,81	4,99
Tschechien	9,62	13'098	1,61	6,30
Türkei	10,49	5'238	1,17	6,09
UK	24,10	36'241	0,44	2,84
Ungarn	10,50	10'848	0,43	3,89
USA	28,23	36'475	1,86	2,87
Zypern	15,00	21'109	1,64	3,85

Quelle: The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre, Total Economy Database, January 2008



Die wirtschaftlichen Gründe sowohl für Outsourcing wie auch für Offshoring haben sich in den letzten Jahren nennenswert verändert. Ursprünglich lag die Motivation in den finanziellen Vorteilen, die sich aus der Auslagerung von standardisierten, transaktionellen Tätigkeiten ergaben - sei es entweder aus dem Unternehmen oder aus Hochlohnländern. In ihrem elften «Annual Global CEO Survey» stellt PwC eine deutliche Verlagerung der Beweggründe von CEOs für Outsourcing oder Offshoring fest: von einem Mittel zur Kostenreduzierung hin zu einem verstärkt strategisch ausgerichteten Rahmenwerk für die Zusammenarbeit. Gleichzeitig berichten die CEOs von einer zunehmenden Tendenz, den Umfang von Outsourcing-Aktivitäten von traditioneller Teileherstellung und der IT-Infrastruktur auf Aktivitäten auszuweiten, die bisher als unantastbar galten. Dies schliesst HR-Management, F&E und sogar Marketing und Verkauf mit ein. Die Bereitschaft, normalerweise eher behütete Aktivitäten auszulagern, ist ein recht überzeugendes Zeichen dafür, wie sehr sich die Natur des Outsourcings verändert.

Zudem kommt ein neues Konzept auf: «Connected Sourcing». Danach konzentrieren sich Unternehmen verstärkt auf jene Tätigkeiten, für die sie die grösste Kompetenz besitzen, während sie für alles andere ein «Beziehungsportfolio» mit Dritten organisieren. Die Zusammenarbeit mit einer Reihe von externen Lieferanten, um Lösungen zu komplexen Themen zu erarbeiten, verlangt nach grösserer «Transparenz, Zuverlässigkeit und Gegenseitigkeit».4

Beim Outsourcing handelt es sich um eine Strategie, die von global tätigen Unternehmen in grossem Umfang angenommen wurde, und deren Akzeptanz weiter steigt. Gemäss einer Umfrage von Forrester Research Inc. aus dem Jahr 2003 hatten damals nur knapp 40% der Fortune-1000-Unternehmen Tätigkeiten in andere Länder verschoben oder ausgelagert. Eine Folgestudie des India Institute of Management (IIM) zeigte, dass im Jahr 2006 bereits 55% dieser Unternehmen Dienstleistungen aus anderen Ländern bezogen. Dem zehnten «Annual Global CEO Survey» von PwC zufolge «kann diese dramatische Veränderung nur bedeuten, dass die globale Bedeutung des Outsourcings zunimmt, und zwar sehr schnell». Die Zahlen aus der Datenbank von PwC Saratoga weisen zudem darauf hin, dass der Anteil der Kosten, die dem Outsourcing und Offshoring zuzurechnen sind, von 2,7% im Jahr 2004 auf 3,1% im Jahr 2006 gestiegen ist.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist der Ansicht, dass nicht weniger als 20% aller Arbeitsplätze in den USA, Australien und Kanada - zusätzlich zu jenen der ursprünglichen EU-15-Länder - davon betroffen sein könnten, dass Dienstleistungen international bezogen werden. Von noch grösserer Bedeutung ist möglicherweise jedoch, dass das sog. Knowledge Process Offshoring (KPO) in den kommenden Jahren merkbar zunehmen soll. KPO ist jener Prozess, bei dem Unternehmen hoch angesiedelte Wissens- und Beurteilungsprozesse wie Forschung, Verkauf und Marketing, Beschreibung von Fallstudien und sogar Animationsdesign auslagern.

Evalueserve geht davon aus, dass die Umsätze aus KPO bis 2010/11 – bei einer jährlichen Wachstumsrate von 39% - einen Betrag von USD 16,7 Milliarden erreichen werden. Im März 2011 sind den Schätzungen zufolge rund 390'000 Fachleute im Bereich KPO beschäftigt. Interessanterweise ist der Hauptgrund für dieses enorme Wachstum das grosse Reservoir an gut ausgebildeten und erfahrenen Fachkräften. In Ländern wie Indien, China, Russland, Polen, den Philippinen, Ungarn und in vielen der ehemaligen Sowjetrepubliken ist hohes Fachwissen zu vergleichsweise niedrigen Kosten verfügbar, das den sich abzeichnenden Fachkräftemangel in den westlichen Volkswirtschaften decken kann.5

Alle vorstehend genannten Faktoren haben die Integration von Dienstleistungen verstärkt. Zunehmend setzen sich Callcenters in Grossunternehmen aus multidisziplinären Teams zusammen, die in der Lage sind, sowohl Mitarbeitenden wie auch Kunden Antworten auf die unterschiedlichsten Fragen zu geben und auf andere verfügbare Dienstleistungen aufmerksam zu machen.

Allerdings gibt es nach wie vor Bereiche, die zu Besorgnis Anlass geben. Diese schliessen Probleme bei der Managementkontrolle, der Dienstleistungsqualität oder die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte ein. Sie erstrecken sich auch auf Fragen der Kundenberatung, die durch unterschiedliche kulturelle Werte entstehen. So hat z.B. Indien trotz der hohen Anzahl an Universitätsabsolventen pro Jahr nach wie vor Schwierigkeiten, den eigenen Bedarf an Fachkräften und ienen der Investoren im Lande abzudecken.

Menschen – Humankapital – bleiben im Zentrum der Entscheidungen über Outsourcing/Offshoring. Der Zugriff auf zusammenhängende Geschäftsprozesse vermag ein Unternehmen durchaus dazu verleiten, eine operative Tätigkeit auszulagern. Letztlich aber sind die relativen Arbeitskosten sowie die Verfügbarkeit von quali-

 $^{^4}$ Quelle: PwC «Collaborate and innovate a new world of sourcing», 2007 5 Quelle: Evalueserve, the growth and future of Knowledge Processing Offshoring industry, 2007

fiziertem Personal die bei Weitem dominierenden Faktoren. Beide Faktoren werden jedoch im Laufe der Zeit wegen der steigenden Arbeitskosten und der Ausbreitung von Fachkenntnissen über die Geschäftswelt an Bedeutung verlieren. In absehbarer Zukunft allerdings sind diese Vorteile klar erkennbar. Nur wenige Unternehmen haben ausreichendes Vertrauen in demografische Analysen, um Chancen aufzugeben, die klare kurzfristige Vorteile für die Performance versprechen.

Trends bei Fusionen und Übernahmen

Der elfte «Annual Global CEO Survey» von PwC zeigt, dass ungefähr die Hälfte aller Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als USD 10 Milliarden in den vergangenen zwölf Monaten eine grenzüberschreitende Fusion oder Übernahme abgeschlossen hat. Die Unternehmen sind derzeit bestrebt, den Aufwand für das «Business as usual» und für die Integration in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. In unmittelbarer Zukunft wird das schwieriger werdende Geschäftsumfeld möglicherweise zu einer rückläufigen Anzahl von Fusionen und Übernahmen und geringeren Transaktionsvolumen führen. Allerdings wird die Globalisierung sehr wahrscheinlich höhere Anforderungen an die Konsolidierung von Ressourcen und Strukturen stellen, und dies wird in den kommenden Jahren unvermeidlich zu einer explosionsartigen Zunahme der Transaktionsaktivitäten führen. In China z.B. wurden Personalfragen bei Abschlüssen von Fusionen und Übernahmen traditionell hintangestellt. Das New Labour Contract Law (Arbeitsvertragsgesetz) von 2008 stellt jedoch sicher, dass von Form und Inhalt her der gesetzliche Schutz der Arbeitnehmerrechte verbessert und eine mögliche Ausbeutung verhindert wird.6

Die These, dass Menschen und kulturelle Faktoren nennenswerte Hindernisse bei der Realisierung des geplanten Mehrwerts einer Fusion oder Übernahme darstellen, wird heute weitestgehend akzeptiert. Mehr als 50% der befragten CEOs sind besorgt, wie sie mit kulturellen Konflikten umgehen und den erstrebten Mehrwert aus einer Transaktion tatsächlich einfangen sollen. Bei der Frage, was sie als grösste Bedrohung des Unternehmenswachstums ansehen, stellen die meisten CEOs zudem die Verfügbarkeit von qualifizierten Schlüsselpersonen obenan. 34% aller CEOs sehen in schlechtem Management von Personalressourcen Grund zur

Beunruhigung, während 30% über konfliktträchtige Erwartungen der Belegschaft besorgt sind.

Mit einer Fusion oder Übernahme bewegt sich ein Unternehmen jenseits des «Business as usual». Es ist die Fähigkeit des Unternehmens, sich an Veränderungen anzupassen, über die 75% der befragten CEOs beunruhigt sind. Die Anforderung an den Erfolg einer künftigen Fusion oder Übernahme wird zunächst in der Durchführbarkeit der Strategie bestehen; viel wichtiger aber ist, dass die Triebkraft, die Veränderung und Innovation auslöst, erhalten bleibt. Die Hindernisse für Veränderungen hängen ohne Zweifel mit den Mitarbeitenden zusammen (siehe Abbildung 12). Selbst unbestritten sinnvolle Fusionen und Übernahmen werden fehlschlagen oder bestenfalls enttäuschen, wenn die betroffenen Personen nicht dahinterstehen und es nicht gelingt, diese als wichtigen Teil des Integrationsprozesses zu führen. Bei solchen Transaktionen spielen HR-Spezialisten ganz offensichtlich eine wichtige Rolle.

Innovation ist häufig das erste Opfer der Integration. Wegen des heutigen sehr wettbewerbsintensiven Marktes für Transaktionen werden CEOs nicht selten gezwungen, im Übernahmeangebot auf die möglichen Kostensynergien einer Akquisition zu verzichten. Mehrwert wird deshalb sehr oft nur durch künftige Synergien bei den Erträgen entstehen. Ein gewisser Vorteil mag durchaus von einer breiteren Kundenbasis oder einer grösseren Produktpalette herrühren. aber der wichtigste Ertragstreiber wird die Innovation sein. Die Fähigkeit zur Innovation wiederum hängt sehr stark von den Mitarbeitenden ab. Das Dilemma, in dem sich die Unternehmensführung befindet, ist folgendes: Die Disziplin, die benötigt wird, um bereits zugesagte Kosteneinsparungen umzusetzen, kann die Mitarbeitenden demotivieren und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen. In derartigen Situationen ist die Fähigkeit, identifizierte Leistungsträger zu behalten und zu integrieren, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Unabhängig davon, wie klug eine Transaktion eingefädelt sein mag, der Verlust von Schlüsselpersonal nach Abschluss des Vertrages hat sich nicht selten als verhängnisvoll herausgestellt. In solchen Fällen verbleiben lediglich das bestehende Produkt oder die Dienstleistung sowie die Angleichung der technischen oder strukturellen Ausrichtung der beiden Unternehmen, um Mehrwert zu schaffen.

«Innovation ist häufig das erste Opfer der Integration. Wegen des heutigen sehr wettbewerbsintensiven Marktes für Transaktionen werden CEOs nicht selten gezwungen, im Übernahmeangebot auf die möglichen Kostensynergien einer Akquisition zu verzichten.»

«CEOs sagen, dass es sehr schwierig sei, Menschen mit der richtigen Kombination von technischem und kaufmännischem Verständnis zu finden.»

Die Reichweite des Managements ist ein wichtiger Aspekt des Talentmanagements, das möglicherweise Auswirkungen auf die Fähigkeit eines Unternehmens, erfolgreich zu expandieren, hat. In dem Umfang, wie Unternehmen wachsen, werden die Beschränkungen des Humankapitals, insbesondere im Managementbereich, immer grösser. CEOs sagen, dass es sehr schwierig sei. Mitarbeitende mit der richtigen Kombination von technischem und kaufmännischem Verständnis zu finden. Am schwierigsten ist es jedoch, Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitende mit vielfältigen Fähigkeiten zu finden. Gerade Schwächen im oberen und mittleren Management aber stehen häufig den Veränderungsprogrammen im Wege. Hinzu kommt, dass nur ungefähr 10% des Managements Erfahrung mit Transaktionen hat. Unternehmen müssen genügend Manager haben, die global denken und die Fähigkeit haben, sich im Umfeld von Fusionen und Übernahmen zu bewegen. Dazu gehören auch die Fähigkeit zu integrieren und die fachliche Qualifikation, um Risiken zu

Wie in Abbildung 12 dargestellt, wurden konkurrierende Ressourcen (welche negative Auswirkungen auf ein Unternehmen aufgrund von Stress, fehlender Führung und Burn-out haben können), das Fehlen klarer Führungsrichtlinien und Widerstand des Personals gegenüber Veränderungen als die Hindernisse für Veränderungen identifiziert.

Abbildung 12: wichtigste Hindernisse für Veränderungen

Top-10-Hindernisse	Prozent der Unternehmen
Konkurrierende Ressourcen	48%
Funktionale Grenzen	44%
Änderungsfähigkeiten	42%
Mittleres Management	38%
Lange IT-Bearbeitungszeiten	35%
Kommunikation	34%
Personalwiderstand	33%
Personalprobleme	32%
Ermüdung der Initiative	32%
Unrealistische Zeitplanung	31%

Quelle: PwC-Studie mit Fokus auf 500 multinationale Unternehmen und Unternehmen des öffentlichen Bereichs aus allen Branchen in Nordamerika, Europa und Asien. Nach dem Abschluss einer Transaktion konzentrieren sich die Mitarbeitenden (ob sie nun im Transaktionsteam selbst tätig oder von den Veränderungen betroffen sind) auf die Integration, statt auf die tatsächlichen Stärken und Wachstumsziele des Unternehmens zu blicken. Integrationsteams müssen diese Hindernisse frühzeitig bedenken und überwinden, um die schwierige Balance zwischen «Business as usual» und erfolgreicher Integration zu ermöglichen. Dies sollte helfen, Unternehmen auf eine kontinuierliche Innovation, die Einbindung von Leistungsträgern und die Entwicklung eines qualifizierten Mangementpools vorzubereiten.

Die Schlüsselbotschaften der Trends

Dieses Kapitel beschäftigte sich damit, wie die finanzielle Performance über Humankapital-Kennzahlen beeinflusst werden kann. Dabei wurde der Fokus auf eine Reihe von Schlüsselzahlen gerichtet, die für alle Unternehmen hilfreich sind, die sich in der komfortablen Lage des «Business as usual» befinden. Genauso wichtig sind die Erkenntnisse aber auch für Unternehmen, die nach Gelegenheiten suchen, ihre Tätigkeit und Strukturen durch Outsourcing und Offshoring zu globalisieren, und für jene, die sich in zunehmendem Masse mit Fusionen und Übernahmen beschäftigen.

- Die neuen Volkswirtschaften Asiens sowie Zentral- und Osteuropas fordern die reifen Volkswirtschaften der USA und Westeuropas in den meisten Märkten heraus. Des Weiteren werden die Volkswirtschaften der BRIC-Länder sowie anderer Länder wie Indonesien, Mexiko und der Türkei die G7-Länder bis 2050 überholt haben.
- Die Studie von PwC Saratoga aus dem Jahr 2006 hielt fest, dass die USA bei Ertrag/FTE und Gewinn/FTE vor ihren europäischen Konkurrenten lagen. Dies trifft nach wie vor zu: Auch wenn sich der Abstand zwischen den Volkswirtschaften verringert, ist er nach wie vor bedeutend (Europa wird durch die neuen EU-Länder gestärkt). Obwohl die USA derzeit eine Verlangsamung des Wachstums erleben, können sie, wie im vorangegangenen Abschnitt ausgeführt, auf wirtschaftliche Herausforderungen schneller reagieren als die Europäer.

- Im Jahr 2004 blieb der Return on Investment des Humankapitals (HC ROI) in Grossbritannien unverändert bei 1,11, während er in Zentral- und Osteuropa sowie den USA zunahm, wobei die USA die höchsten Werte auswiesen. Im Jahr 2005 führte die Verlangsamung des Wachstums in den USA zu einem Rückgang des HC ROI, während er sich in Europa erhöhte. Allerdings besteht der Abstand zwischen den USA und Europa nach wie vor. Im Jahr 2006 gab es in Europa keine Verbesserung, während der HC ROI in den USA weiter stieg, was den Abstand vergrösserte.
- Trotz der extrem hohen Entlöhnung haben die USA ihre vorteilhafte Ausgangslage für die Erhöhung der Performance weiter ausgebaut. Dies ist auf die ertragsstarke Produktion und die scharfen Kontrollen der Personalkosten und des Personalbestands zurückzuführen.
- Der künftige Konkurrenzvorteil, den die reifen Volkswirtschaften ausnutzen sollten, liegt im Bereich von Know-how, Innovation und Dienstleistungen.

Die Bedeutung der Auswirkungen von Humankapital

Es ist erneut klar geworden, dass die wichtigste Herausforderung an die Humankapitalmanager in der konkurrenzfähigen Positionierung ihres Unternehmens liegt. Diese Positionierung wird stark durch die messbaren Produktivitätsfortschritte beeinflusst, die sich direkt auf den Gewinn auswirken. Die Notwendigkeit, die Produktivität ständig zu verbessern, sollte folglich an oberster Stelle der Humankapitalagenda stehen. Sämtliche Humankapitalstrategien sollten in der Lage sein, ihren positiven, messbaren Beitrag zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz des Personals aufzuzeigen.

Die Auswirkungen aller dieser Aspekte sind beträchtlich. Strukturen und Strategien, die auf Agilität hin konzipiert sind, müssen von den HR-Funktionen angesprochen und aufgenommen werden. Die Vision eines Netzwerks aus Menschen und Unternehmen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, verschiedenartigen Vorstellungen über das Arbeitsverhältnis und oft nur beschränktem Wissen oder Interesse an einem unverwechselbaren Image des Mutterunternehmens wird durchaus vorstellbar.

In diesem Umfeld müssen Humankapitalmanager mit Zahlen vertraut sein, zunehmend anspruchsvollere Messungen aller Aktivitäten des Humankapitals vornehmen und die Rentabilität sämtlicher Massnahmen vorhersagen und bewerten. Sie müssen sich vornehmlich mit Initiativen beschäftigen, die sich direkt auf die Gewinnsituation des Unternehmens auswirken. Da heute anerkannt ist, dass die Mitarbeitenden einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten, müssen Humankapitalmanager zu Initiatoren von Veränderungen werden. Sie müssen weltweit nach kostengünstigen Lösungen suchen und feststellen, wo Personen mit den benötigten Fähigkeiten und Führungseigenschaften zu finden sind; sie müssen Mitarbeitende (seien es Angestellte oder Dritte) dazu veranlassen, effektiver zu arbeiten, und sie müssen zu einer konstruktiven auseinandersetzung mit dem Status quo ermutigen. Bestehende Strategien, die dem vorhandenen Personal Komfort und Sicherheit bieten, müssen dort hinterfragt werden, wo sie das nachhaltige Geschäftsmodell, welches das Unternehmen heutzutage benötigt, nicht mehr wirksam unterstützen.



2. Die Treiber des Humankapitals

In diesem Kapitel thematisieren wir die entscheidenden Trends, die in den nächsten zwei bis drei Jahren die unternehmerischen Aktivitäten dominieren dürften. Für Humankapitalmanager ist ein solcher Aufbau der Studie unserer Meinung nach am aufschlussreichsten.



Die entscheidenden Trends sind:

- 1. Führung
- 2. Engagement
- 3. Talentmanagement und Weiterbildung
- 4. Innovation

Diese Trends sind voneinander abhängig. Effektive Führung ist eine Voraussetzung, um das vollständige Engagement von Mitarbeitenden und anderen Partnern mobilisieren zu können. Engagement ist massgeblich, wenn man Talente anziehen und halten will. Es sind spezifische Talente und Fähigkeiten, die zu einem innovativen Durchbruch führen und damit zur Erzielung von Ergebnissen beitragen, die im Wettbewerb entscheidend sind.

Führungstrends

Das Thema Führung nimmt nach wie vor die erste Position in der Humankapitalagenda ein. Es werden nach wie vor unzählige Bücher und Artikel darüber geschrieben und Seminare dazu abgehalten.

Es gibt keinen Hinweis darauf, dass die Beachtung, die diesem Thema geschenkt wird, nachlässt. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass ein schwieriger werdendes globales Geschäftsumfeld die Nachfrage nach Personen mit hervorragenden Führungseigenschaften noch verstärken wird. Führung wird unterschiedlich definiert, im Prinzip aber handelt es sich um die Fähigkeit, Menschen so zu beeinflussen, dass sie effektiv an der Erreichung eines Unternehmensziels arbeiten. Im 21. Jahrhundert wird Führung zunehmend als geteilte Verantwortung und nicht als die Domäne einer einzelnen Person gesehen. Effektive Führung wird in den Schlüsselpersonen eines Unternehmens erkennbar, die hinter dessen Zweck stehen und kompetent sind, alles Nötige zu unternehmen, um jene Grundhaltung zu erzeugen, mit der dieser Zweck erreicht werden kann.

Es gibt kaum Anhaltspunkte, dass die beträchtlichen Summen, die in Führungsentwicklungsprogramme investiert werden, auch ihr Geld wert sind. Der CIPD-Bericht *UK Global Compar-*

isons Leadership Forecast 2005–2006 sagt aus, dass drei von zehn Vorgesetzten nicht die zur effektiven Führung benötigten Schlüsselqualitäten zeigen. PwC stellt in ihrem jüngsten Bericht Managing tomorrow's people fest, dass «die Globalisierung weltweit zu einer Nachfrage nach Führungspersönlichkeiten geführt hat – in einer Geschäftswelt, in der es nicht genügend Menschen mit den nötigen Fähigkeiten gibt». PwC Saratoga kann in keinem Bereich organisierter Tätigkeit, sei sie wirtschaftlicher, öffentlicher oder politischer Natur, feststellen, dass sich Führungsqualität mit jener Geschwindigkeit entwickelt, die in einer sich schnell wandelnden, globalisierten und vernetzten Welt benötigt wird.

Während vieler Jahre hat PwC Saratoga ständig an der Messung der Auswirkungen von Investitionen in Humankapital gearbeitet. Beim Thema Führung hat sie daher die Auswirkungen von effektiver Führung auf jene Menschen untersucht, die geführt werden sollen. Sie hat sich weniger mit Eigenschaften und Verhaltensweisen wirksamer Führung auseinandergesetzt. PwC Saratoga misst den Wirkungsgrad von Führung mithilfe eines Indexes von Kennzahlen und wertet die Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und die Organisation aus (Wert- und Vermögensschöpfung). Sie erfasst die Leistung der Mitarbeitenden (Firmenzugehörigkeit und Produktivität), die Entwicklung von Talenten und Fähigkeiten (Niveau der internen Beförderung und Entwicklungstätigkeit) sowie Aktivitäten von Unternehmen hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung (Diversität und gesellschaftsbezogene Initiativen). Der Index vergleicht die allgemeine Leistung der Unternehmensführung sowohl innerhalb eines Wirtschaftszweigs als auch branchenübergreifend.

PwC Saratoga ist der Ansicht, dass die wirksame Führung eines Unternehmens dessen Positionierung auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zur Konkurrenz verbessert. Wenn sich die Qualität der Führung steigert (möglicherweise durch Führungsentwicklungsprogramme), sollte sich dies auch positiv und messbar in der periodischen Erfassung der Kennzahlen niederschlagen.

Insgesamt lassen sich im Jahr 2006 bei den meisten verwendeten Kennzahlen leichte Verbesserungen gegenüber 2005 feststellen. Allerdings zeigen nur ganz wenige eine konsistente, bedeutende Verbesserung vom Jahr 2003 bis 2006, die auf eine steigende Führungseffektivität hinweisen würde, sei es in Zusammenhang mit den jährlichen Investitionen oder mit der Geschwindigkeit, welche die sozioökonomischen Veränderungen erfordern. Wir sind weiterhin der Meinung, dass man die Wirksamkeit der meisten Investitionen, die derzeit in die Führungsentwicklung getätigt werden, hinterfragen muss. Eine Auswahl relevanter Kennzahlen, aus

denen die Veränderungen in Europa zwischen den Jahren 2003 und 2006 erkennbar werden, wird in Abbildung 13 gezeigt. Hier muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass diese Zahlen nur zur Illustration gedacht sind und dass es sich um allgemeine europäische Kennzahlen handelt. Um aus dem PwC-Saratoga-Index grösseren Nutzen zu ziehen, empfehlen wir allen Interessenten, sich Vergleichsreihen nach Branchen, Ländern oder bezogen auf ausgewählte Konkurrenten anzusehen und die Entwicklung über einen angemessenen Zeitraum zu verfolgen.

	2003 Median	2004 Median	2005 Median	25. Perzentil	2006 Median	75. Perzentil	%-Veränd. 04 and 05 Median	%-Veränd. 05 and 06 Median	%-Veränd 03 and 06 Median
Auswirkung									
Humankapital ROI	1,13	1,14	1,16	1,02	1,17	1,41	1,8%	0,9%	3,5%
Wohlstand FTE (€)	-803	-494	-128	-2,523	35	2,537	74,1%	127,0%	104,3%
Verhalten									
Kündigungsrate (%)	6,2	6,2	10,0	4,1	8,8	15,7	61,3%	-11,7%	42,4%
Vergütung/Erlös (%)	21,6	21,6	21,6	12,9	21,0	31,7	0,0%	-2,8%	-2,8%
Fähigkeiten									
Schulungsstunden FTE	23,9	19,7	18,3	8,9	20,6	33,3	-7,1%	12,6%	-13,8%
Interne Beförderungsrate (%)	50,0	50,0	66,7	36,1	62,7	100,0	33,3%	-5,9%	25,5%
Unternehmerische Sozialverantw.									
Mitarbeitenden-Diversität: Frauen (in %)	39,2	36,3	33,4	22,8	40,5	56,8	-8,0%	21,3%	3,4%

«Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeitenden einerseits und den Gewinnen sowie der Kundenzufriedenheit andererseits besteht.»

Trends beim Engagement der Mitarbeitenden

Arbeitgeber haben in den vergangenen Jahren zunehmendes Interesse am Engagement ihrer Mitarbeitenden gezeigt. Engagement wird sehr unterschiedlich definiert. Das Conference Board bezeichnet es als «eine verstärkte emotionale und intellektuelle Bindung an die Arbeit, das Unternehmen, die Manager oder Arbeitskollegen». Als Auswirkungen, die eine derartige Bindung mit sich bringen, führt das Board an, dass «zusätzliche, freiwillige Anstrengungen bei der Arbeit unternommen werden».7 Im Rahmen dieses Berichtes definieren wir einen engagierten. Mitarbeitenden als jemanden, der alles unternehmen wird, wozu er in der Lage ist, um die Anforderungen des Arbeitgebers zu erfüllen und noch etwas mehr.

Engagement ist derzeit ein sehr populäres Managementthema. Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeitenden einerseits und den Gewinnen sowie der Kundenzufriedenheit andererseits besteht. Es gibt heute kaum noch Unternehmen, die nicht sehr kundenbewusst sind, allerdings eilt die Theorie der Praxis voraus. Ein hohes Niveau an Kundenservice verlangt normalerweise ein hohes Mass an Selbständigkeit der Mitarbeitenden; dies wiederum setzt ein tieferes Vertrauen in die Mitarbeitenden voraus und verlangt Engagement von ihnen – auch wenn Fehler von Mitarbeitenden kostspielige Auswirkungen

haben können. Wie Richard Donkin unlängst in seinem Artikel Recruitment: when engagement doesn't lead to a wedding in der Financial Times anmerkte, wird das Niveau des Mitarbeiterengagements von einigen Investoren allmählich als ein Zeichen für die finanzielle Gesundheit und die längerfristigen Zukunftsaussichten eines Unternehmens angesehen.

Trotz der Tatsache, dass Arbeitgeber die Bedeutung von Mitarbeiterengagement zu erkennen beginnen, zeigt die Befragung How engaged are British employees? durch CIPD im Jahr 2006, dass nur drei von zehn Mitarbeitenden sich wirklich für ihre Arbeit engagieren. Allerdings unterscheiden sich die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen und hängen von der angewandten Definition, der Grösse der erfassten Unternehmen, dem Niveau des befragten Personals und sogar von der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden ab.

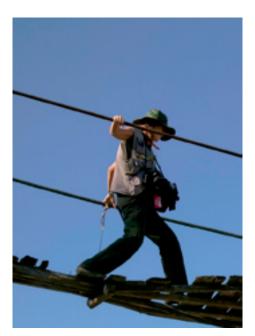
Ein Teil der von PwC Saratoga durchgeführten Arbeiten hat die Auswirkungen des Niveaus von Mitarbeitendenengagement untersucht und mit dem Unternehmensgewinn in Verbindung gebracht. Zum Verständnis der komplexen Elemente von Mitarbeitendenengagement wurde das nachstehende Modell herangezogen. Es dient auch der Identifikation einiger quantitativer Schlüsselkennzahlen und qualitativer Befragungswerkzeuge, die für eine bestimmte Unternehmenssituation angebracht sein könnten.

Verhaltensart		Unternehmer	ische Tätigkeit		
vernaitensart	Einsatz	Arbeit	Produkt/Service	Identität	
Engagement	Uneingeschränkt	Hochproduktiv und flexibel	Innovation und Verbesserung	Zielidentifikation	
Kooperation	Vertragserfüllung	Normale Produktivität	Lernen/Suchen	Veränderungen positi	
Compliance	Zeiteinhaltung	Verhandlung des Einsatzes	Statische Fähigkeiten	Kritische Witze	
Uneinigkeit	Zeitverschwendung	Schaffung zus. Einkommens	Schwindeln	Widerstand gegen Veränderung	
Rückzug	Abwesenheit	Mehr für dasselbe	Kleiner Diebstahl	Negative Auseinandersetzunge	
Feindseligkeit	Innere Kündigung	Sabotage	Diebstahl	Gegensätzliche Solidarität	

Quelle: Adapted from original research by Stephen Ackroyd and Paul Thompson

PwC Saratoga hat – basierend auf der Arbeit von Prof. Stephen Ackroyd von der Lancaster Business School – eine Reihe von Kennzahlen zur Bewertung von Mitarbeiterengagement entwickelt. Die Beurteilung erfolgt nicht einfach aufgrund dessen, was Menschen sagen, sondern anhand ihrer Aktivitäten und ihres Verhaltens (siehe Abbildung 14). Mit der Verwendung einer Kennzahlenreihe von PwC Saratoga lässt sich das Niveau des Engagements bzw. des Disengagements einer Gruppe von Mitarbeitenden oder sogar der gesamten Belegschaft erfassen, und zwar mithilfe ihrer Aktivitäten und ihres Verhaltens (siehe Abbildung 15). Diese Kennzahlen bieten Aufschluss über den Umfang des Mitarbeitendenengagements, einschliesslich bekannter Treiber (z.B. Belohnung, Weiterbildung und Entwicklung), sowie über das Ergebnis von hohem oder geringem Engagement (z.B. Abwesenheit, Resignationsniveau und Produktivität). In ihrer Kombination zielen diese Kennzahlen darauf ab, die Ergebnisse der HR-Strategien und -Praktiken, der Effektivität des Managements sowie die Auswirkungen dieser Faktoren auf die Positionierung der Mitarbeitenden zu quantifizieren.

	2003 Median	2004 Median	2005 Median	25, Per- zentil	2006 Median	75, Per- zentil	%-Veränd, 04 und 05 Median	%-Veränd, 05 und 06 Median	%-Veränd, 03 und 06 Median
Zeit									
Kündigungsrate (%)	6,2	6,2	10,0	4,1	8,8	15,7	61,3%	-12,0%	41,9%
Abwesenheitsrate (%)	3,9	3,7	4,0	2,5	3,8	5,2	8,1%	-5,0%	-2,6%
Vergütung/Erlös (%)	21,6	21,6	21,6	12,9	21,0	31,7	0,0%	-2,8%	-2,8%
Arbeit									
Leistungsbez. Einkommen (%)	5,2	6,5	8,1	6,2	12,4	16,9	24,6%	53,1%	138,5%
Anwesenheitsbez. Einkom. (%)	3,1	2,3	2,6	1,0	2,9	5,8	13,0%	11,5%	-6,5%
Produkt/Service									
Trainingsstunden pro FTE	23,9	19,7	18,3	8,9	20,6	33,3	-7,1%	12,6%	-13,8%
Weiterbildungsabdeckung (%)	67,1	57,2	61,7	32,0	68,0	95,0	7,9%	10,2%	1,3%
Entwicklungsstunden pro FTE	7,9	5,5	5,6	1,9	5,3	10,6	1,8%	-5,4%	-32,9%
Identität									
Beschwerdenrate pro 1000 Arbeitnehmer (%)	2,6	2,4	2,9	1,4	2,9	5,4	20,8%	0,0%	11,5%



Mitarbeiterengagement zu schaffen und aufrechtzuerhalten, ist eine Langzeitinvestition, die verständnisvolle Führung und einen hohen Grad an Respekt vor der persönlichen Motivation erfordert. Die Erkenntnis, dass ein hohes Niveau an Mitarbeitendenengagement einen beträchtlichen Unterschied ausmachen kann, ist ein wichtiger erster Schritt. Sie hilft Humankapitalmanagern, die Programme oder Systeme einzuführen, welche messbare und tatsächliche Auswirkungen auf das bestehende Niveau des Engagements haben.

Talentmanagement und Weiterbildunastrends

Die Notwendigkeit, Talente wirksam zu managen liegt im Wettbewerb begründet. Schlüsselpositionen immer mit kompetenten und engagierten Personen zu besetzen, gibt einen Leistungsvorsprung, der für nachhaltigen Erfolg unumgänglich ist. Der zehnte «Annual Global CEO Survey» definiert Talentmanagement als die Fähigkeit, «herausragende Talente zu gewinnen, zu binden, zu entwickeln und zu befördern».

Talentmanagement ist seit einem Jahrzehnt ein Schlüsseltrend des Humankapitals. Der War for Talent, der von McKinsey bekannt gemachte Kampf um Talent, hat eine erhebliche Eigendynamik entwickelt. In den letzten zehn Jahren sind zweifellos sehr viel Talente eingestellt worden, nicht zuletzt aufgrund der florierenden Rekrutierungsaktivitäten externer Unternehmen. Weltweit gibt es aber nur wenige Hinweise darauf, dass die Identifikation, die Einstellung, die Bindung, die Entwicklung oder die Hebelwirkung von Talent in systematischer Form erfolgen.

Joseph Bower berichtet in der Novemberausgabe 2007 der Harvard Business Review Folgendes: «Ich war erschüttert, als ich unlängst erkennen musste, dass 60% der 1380 HR-Leiter grosser US-amerikanischer Unternehmen in einer Umfrage sagten, dass es in ihrem Unternehmen keine Nachfolgeplanung für den CEO gäbe. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass zu viele Unternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten die harte Arbeit, künftige Führungspersönlichkeiten aufzubauen, vernachlässigt haben und sich das obere Management zunehmend auf die Erreichung der Gewinnziele des nächsten Quartals konzentriert hat.»

Die Erkenntnis, wie wichtig es ist, das Talentmanagement zu verbessern, ist sicherlich durch die

steigenden Investitionen in Schwellenländern gestärkt worden. Sie ist aber auch darin begründet, dass das Angebot an talentiertem Humankapital nicht ausreicht, um das Wachstum mit Erfolg zu managen. Hinzu kommen die wachsende Herausforderung, talentierte Personen zu finden, die bereit sind, internationale Aufgaben anzunehmen, und die Schwierigkeit, die Mitarbeitenden zu halten, wenn ihre Aufgabe abgeschlossen ist. Eine Untersuchung von PwC zeigt, dass zwei Drittel der Expatriates nicht damit zufrieden sind, wie ihre Unternehmen die Repatriierung abwickeln; 75% der Expatriates überlegen während oder nach dem Auslandseinsatz, ihren Arbeitgeber zu wechseln.8

Aus dem elften «Annual Global CEO Survey» geht hervor, dass 62% der Unternehmen glauben, der Kampf um Talente mache es nötig, die Vorgehensweise zu ändern, wie sie Mitarbeitende rekrutieren, motivieren und fördern. 78% der CEOs in Lateinamerika sind der Meinung, dass sie im Kampf um Talente die Rollen innerhalb des Unternehmens neu definieren müssen. In Zentral- und Osteuropa sind nur 63% dieser Meinung. Mehr Unternehmen scheinen extern nach Talenten zu suchen, und immer weniger füllen Managementpositionen mit internen Kandidaten (im Jahr 2004 wurden 58,1% und im Jahr 2006 nur noch 50,1% der Stellen intern besetzt).9

Auch mehr als ein Jahrzehnt, nachdem der War for Talent ausgemacht wurde, ist das Thema aktuell. Aber es spricht wenig dafür, dass viele Unternehmen effektive Talentmanagementsysteme eingeführt haben. Die Schwierigkeit liegt nicht darin, zu verstehen oder auszudrücken, worum es beim Thema Talent wirklich geht; der Knackpunkt liegt - wie bei so vielen anderen komplexen Managementherausforderungen - in der Praxis.

Dies belegt auch der elfte «Annual Global CEO Survey»: 43% der befragten CEOs sind der Meinung, ihre HR-Organisation sei gerüstet, mit Veränderungen im Kampf um Talente umzugehen.

PwC Saratoga hat einen Index zur Messung des Talents entwickelt, der zweierlei ermöglicht: Er zeigt einen Weg, um die Auswirkungen von Talentmanagementaktivitäten intern zu überprüfen, und er bietet einen Benchmark für den Vergleich des eigenen Talentmanagements mit jenem der Konkurrenz.

⁸ Quelle: Measuring the Value, PwC, 2006

⁹ Quelle: Talent and Impact, PwC, 2007

Der Talent-Index besteht aus einer Reihe von Kennzahlen, die es einem Unternehmen erlauben, die Leistung der eigenen Talentmanagementsysteme durch Messgrössen – etwa Identifizierung, Einstellung, Bindung, Entwicklung und Hebelwirkung von Talent – zu bewerten. Nachstehend einige Schlüsselthemen, die mit dem Talent-Index erhoben wurden:

- Im Durchschnitt kündigen 4% der als talentiert identifizierten Personen innerhalb eines Jahres.
- 25% der Spitzentalente (d.h. Führungskräfte) sind weiblich.
- Mit dem Talent-Index wurde festgestellt, dass weniger als 50% der frei werdenden Schlüsselpositionen mit internen Kandidaten besetzt werden.
- Die meisten Unternehmen zeigen die Wertschätzung für ihre Talente durch schnelle Beförderungen. Sie haben den Anteil derer gemessen, die innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten auf die nächsthöhere Stufe aufgestiegen sind.

Ein wichtiger neuer Trend, der durch Untersuchungen von PwC Saratoga erkannt wurde, ist der Schritt weg von der Identifizierung von High-Performern und Highflyern hin zur Identifizierung von Schlüsselangestellten (Pivotal Employees). Dabei handelt es sich um Teile der Belegschaft, von denen man erwartet, dass sie Mehrwert schaffen und den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Die Spannbreite geht von der Empfangsdame bis zum Verkaufsleiter. High-Performer mögen in der Lage sein, die Ausrichtung eines Unternehmens zu ändern, Schlüsselangestellte hingegen legen die Normen fest, die die Zukunftsfähigkeit des bestehenden Geschäfts sichern. Diese Gruppe von Mitarbeitenden spielt eine unverhältnismässig wichtige Rolle bei der Schaffung von Unternehmenswert und von

Angesichts der demografischen Entwicklung (siehe Kapitel 3, Seite 24) und älter werdenden Unternehmensführungen zeichnet sich eine weitere Herausforderung ab: die Sicherstellung

einer nachhaltigen Pipeline für Führungskräfte. Ein Teil der Herausforderung besteht auch darin, klar zu definieren, was Talent für das Unternehmen wirklich bedeutet. Dazu gehören Themen wie Talentpools, aufstrebendes Talent, Nachfolge oder Schlüsselpositionen, aber auch die Frage, wie die Talentmanagementstrategie mit der HRund Unternehmensstrategie zusammenhängt.

PwC Saratoga verbindet die Effektivität von Talentmanagement mit dem Niveau der Weiterbildungsaktivitäten. Unternehmen, die Weiterbildung aktiv fördern, verfügen zumeist auch über die bestfunktionierenden und erfolgreichsten Systeme für das Talentmanagement und den Umgang mit Schlüsselpersonen.

Die Dauer der formellen Weiterbildung in Europa lag in den Jahren 2006 und 2007 bei durchschnittlich 20,6 Stunden pro Vollzeitmitarbeitenden. Dieser Wert liegt unter den 23,9 Stunden des Jahres 2003, aber über den 18,3 Stunden des Jahres 2005 (siehe Abbildung 16). Damit beträgt die Dauer der formellen Weiterbildung und -entwicklung für den durchschnittlichen Arbeitnehmer weniger als vier Tage pro Jahr. Davon entfallen nur 5,3 Stunden auf entwicklungsrelevantes Lernen, also darauf, die Mitarbeitenden für die nächste Verantwortung zu trainieren und vorzubereiten. Der Betrag, der in Europa für die Weiterbildung und -entwicklung pro FTE investiert wurde, lag im Jahr 2006 bei EUR 302.78. Der Anteil der Mitarbeitenden, die mindestens einen Tag Weiterbildung und Entwicklung erhielten, fiel von 67,1% im Jahr 2003 auf 60% im Jahr 2006.

Abbildung 16: Weiterbildung, Stunden pro FTE – Europa 2003–2006

30
23,9%
19,7%
18,3%
10
2003 2004 2005 2006

«Mit dem Talent-Index wurde festgestellt, dass weniger als 50% der frei werdenden Schlüsselpositionen mit internen Kandidaten besetzt werden.»

«Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens stellt einen der wichtigsten Beiträge zu dessen nachhaltiger wirtschaftlichen Leistung dar. Innovation darf natürlich nicht isoliert betrachtet werden.» Natürlich geben diese Zahlen weder Auskunft über die Qualität der bereitgestellten Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme noch über die Rendite dieser Aktivitäten. Zudem beinhalten die Zahlen keine Angaben über das Ausmass des Lernens über Online-Kanäle, das sich ja immer stärker verbreitet. Dies ändert aber nichts an der Problemstellung, denn es wird kaum ein Unternehmen geben, das grosszügige Angebote für Online-Learning bereitstellt und nicht zugleich umfangreich in formelle Weiterbildungsund Entwicklungsprogramme investiert.

Innovationstrends

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens stellt einen der wichtigsten Beiträge zu dessen nachhaltiger wirtschaftlichen Leistung dar. Innovation darf natürlich nicht isoliert betrachtet werden. Denn die Fähigkeit eines Unternehmens, jene Innovationen zu tätigen, die zur Aufrechterhaltung seiner Konkurrenzfähigkeit erforderlich sind, hängt von einer Reihe anderer Massnahmen ab. Dazu zählen die Entwicklung der Unternehmensführung, des Talentpools, des Mitarbeiterengagements und der verfügbaren Infrastruktur zur Sondierung neuer Angebote für die Kunden

Die Charakteristika eines erfolgreichen Unternehmens werden in den kommenden Jahren Folgendes einschliessen: Agilität - die Fähigkeit, kurzfristig auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren, Kundenfokus - das Bemühen, den Kunden stets in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen, und Innovation - die Fähigkeit, Neuerungen einzuführen und neue Marktchancen zu erkennen. In einem gewissen Sinne besteht die einzig wirklich wichtige Innovation darin, den Kundenbedürfnissen zu entsprechen und agil genug zu sein, sich zu ändern, wenn sich diese Bedürfnisse wandeln. Zu wissen, wie es um die Innovationsfähigkeit anderer im Vergleich zum eigenen Unternehmen bestellt ist, ist einer der wichtigsten Indikatoren für die Zukunftsfähigkeit.

PwC Saratoga hat eine Reihe von Kennzahlen entwickelt, die zum einen darüber Aufschluss geben, auf welchem Niveau sich die Fähigkeit eines Unternehmens bewegt, Neuerungen einzuführen, also die dazu benötigte Infrastruktur zu schaffen. Zum anderen geben sie darüber Auskunft, bis zu welchem Grad ein Unternehmen eine Kultur fördert, die Innovationen unterstützt, etwa durch gemeinsames Experimentieren. Diese beiden Dimensionen erlauben eine ausgewogene Einschätzung der Konkurrenzfähigkeit hinsichtlich der Innovation.

Was auf viele andere in diesem Bericht identifizierte Trends zutrifft, gilt auch für die Innovation: Fortschritte können nur erzielt werden, wenn ein funktionierendes Investitionssystem vorhanden ist. Dieses muss u.a. sicherstellen, dass die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung stehen und dass sowohl Einzelpersonen wie auch Teams genügend Zeit eingeräumt wird, um Ideen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang kommt den Entscheidungskriterien, die den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) zugrunde liegen, entscheidende Bedeutung zu. Zwar kommt es letztlich auf das Endergebnis von F&E an, das sich in Patenten, Produkten oder Dienstleistungen niederschlägt; doch die F&E-Ausgaben sind eine wichtige Kennzahl, um die Bedeutung zu erfassen, die ein Unternehmen tatsächlich der Innovation beimisst.

Global betrachtet, ist der Anteil der F&E-Ausgaben (gemessen im Verhältnis zum Umsatz) während der Jahre 2006 und 2007 mit 3,5% nahezu konstant geblieben. Über 81% der weltweit getätigten F&E findet in fünf Ländern statt: den USA, Japan, Deutschland, Frankreich und Grossbritannien. Im Jahr 2006 waren 33% der weltweit in Forschung und Entwicklung führenden 1250 Unternehmen in Europa anzutreffen.

Die Scorecard der britischen Regierung erfasst die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in Prozent des Umsatzes. Die Zahlen des Berichts aus dem Jahr 2006 zeigen einen Vergleich der F&E-Investitionen in den wichtigsten Volkswirtschaften der Welt. Darin stechen Unternehmen in Belgien, der Schweiz, Südkorea, Italien und Taiwan hervor, die ihre Aufwendungen für F&E um über 20% gegenüber dem Durchschnitt der vergangenen Jahre erhöht haben.

Die Schlüsselbotschaften der Trends

- Obwohl die meisten Unternehmen über Jahre hinweg hohe Investitionen in die Weiterbildung und -entwicklung getätigt und den Fokus auf dieses Thema gerichtet haben, sind keine klaren Hinweise auf wirkliche Fortschritte bei den allgemeinen Führungsfähigkeiten erkennbar.
- Die Forschung zeigt einen engen Zusammenhang zwischen einem hohen Mitarbeitendenengagement und den Unternehmensgewinnen auf. Hingegen gibt es kaum Hinweise darauf, dass die Belegschaft sich stärker für ihre Arbeitgeber engagiert. Das Problem wird durch weitere Trends verschärft: die zunehmende Komplexität der Personalstrukturen, nicht zuletzt durch die geografische Ausdehnung bedingt; die

Abbildung 17: die Top-15-Länder nach dem F&E-Anteil in den weltweiten 1250 Unternehmen

						Anzahl grössere	e Unternehmen⁺
Land	F&E	F&E in % Umsatz	Wachstum 1J.	Wachstum 4J.*	Unternehmens F&E (oder statisch)	F&E steigend	F&E abnehmend oder statisch
1. USA	£ 103,0 Mia,	4,4%	8,2%	15,4%	9%	127	30
2. Japan	£ 48,7 Mia,	3,8%	4,0%	5,9%	13%	58	19
3. Deutschland	£ 25,7 Mia,	4,1%	2,0%	-2,2%	29%	23	6
4. Frankreich	£ 14,2 Mia,	2,6%	5,7%	11,0%	31%	16	5
5. UK	£ 13,1 Mia,	1,8%	8,2%	7,2%	39%	12	7
6. Schweiz	£ 8,9 Mia,	6,8%	9,2%	21,6%	60%	7	1
7. Südkorea	£ 7,1 Mia,	3,9%	11,9%	22,4%	64%	6	4
8. Niederlande	£ 5,6 Mia,	6,4%	0,2%	-0,9%	58%	4	3
9. Schweden	£ 4,2 Mia,	4,6%	13,7%	1,9%	61%	6	1
10. Finnland	£ 3,2 Mia,	5,0%	3,6%	5,7%	86%	1	0
11. Italien	£ 2,9 Mia,	2,2%	11,5%	27,4%	72%	2	2
12. Taiwan	£ 2,6 Mia,	2,5%	30,5%	44,6%	16%	7	0
13. Kanada	£ 2,3 Mia,	4,0%	6,0%	-0,5%	57%	2	2
14. Dänemark	£ 1,4 Mia,	4,4%	15,6%	11,5%	47%	2	0
15. Belgien	£ 1,1 Mia,	4,2%	20,9%	21,8%	65%	3	0

*2005/2006 verglichen mit dem Durchschnitt der letzten 4 Jahre

†E&F ist > £100 Mio.

Quelle: www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2006_rd_scoreboard_analysis.pdf

zunehmende Einbindung unternehmensexterner Partner; und die multikulturellen Arbeitsumfelder.

- Talentmanagement wird weltweit von einer grossen Anzahl an CEOs als ein wichtiges Thema erachtet. Die meisten stimmen zugleich darin überein, dass nur unzureichende Fortschritte bei der Identifikation, der Einstellung, der Entwicklung und der Bindung von talentierten Personen erzielt wurden. Der Ruf nach neuen Talentmanagementstrategien wird lauter.
- Innovation wird als ein wichtiger Faktor für die nachhaltige Performance eines Unternehmens angesehen. Für die reifen Volkswirtschaften wird sie in den kommenden Jahren ein entscheidendes Mittel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sein. Erfolgreiche Innovationen verlangen sowohl eine unterstützende Infrastruktur (z.B. F&E-Investitionen) als auch gemeinsames Experimentieren (z.B. Kreativität der Mitarbeitenden).

Die Auswirkungen der Treiber des Humankapitals

Jeder dieser vier Trends spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, wie sich das Humankapital auf den Leistungsausweis eines Unternehmens auswirkt. Es ist daher beunruhigend, festzustellen, dass auf keinen dieser Trends mit der Geschwindigkeit oder der Effektivität reagiert wird, die notwendig wäre, um sich den schnell ändernden Marktanforderungen zu stellen. Humankapitalmanager müssen sich diese Trends sehr bewusst und genau ansehen. Sie müssen die bestehenden Systeme und Prozesse, die offenbar nur unzureichende Ergebnisse liefern, ernsthaft infrage stellen. Es ist durchaus möglich, dass unterschiedliche Ansätze nötig sind, z.B. die Identifizierung der Schlüsselmitarbeitenden im Rahmen des Talentmanagements, das Konzept der geteilten Führung, die Festlegung gezielter Anreize für das Mitarbeitendenengagement oder die Erweiterung aller Mitarbeitendenprofile um Anforderungen an die

Innovation. Es gibt keine Beweise dafür, dass sich die zeitliche Kluft zwischen den Bedürfnissen der Unternehmen einerseits und der HR-Strategie bzw. dem Leistungsausweis des Humankapitalmanagements andererseits schliesst. Dies liegt nicht unbedingt an der Unfähigkeit der HR-Funktionen, sich anzupassen, sondern es ist wohl eher darauf zurückzuführen, dass sich die Märkte so rasch verändern, dass es unmöglich wird, personalbezogene Strategien mit der gleichen Geschwindigkeit anzupassen. Es ist daher anzunehmen, dass in Zukunft die wahrgenommene Leistung der HR-Funktion von den Erwartungen des Unternehmens bzw. der Mitarbeitenden abweicht. Die wahren Gewinner werden jene Unternehmen sein, denen es gelingt, diese Abweichung am erfolgreichsten zu beheben.

3. Die Grundlagen des Humankapitals

Weltweit deuten demografische Trends darauf hin, dass die Menschen ein höheres Alter erreichen. Viele der reifen Volkswirtschaften, aufgrund seiner «Ein-Kind-Politik»* aber auch China, sind mit einer zunehmend alternden und abhängigen Bevölkerung konfrontiert. Diese Länder müssen sich auf eine immer geringere Anzahl Menschen im arbeitsfähigen Alter abstützen, um die Produktion und den Wohlstand zu gewährleisten, die für die Bereitstellung angemessener Unterstützungssysteme nötig sind.



Parallel zu den demografischen Problemen stellt die Vielfalt der Erwerbstätigen eine Herausforderung dar, die aber auch Chancen birgt. Da Hindernisse aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Arbeitsunfähigkeit und nun auch Alter abgebaut werden, ist ein zusätzliches Potenzial an Arbeitskräften auf allen Unternehmensebenen verfügbar. Allerdings führt diese Diversität in Zeiten zunehmender Arbeitslosigkeit sowie überall dort, wo ein Gefühl von sozialer Ausgrenzung vorhanden ist, zu enormem gesellschaftlichem Druck. Überdies kommt in Westeuropa die Forderung nach einer verbesserten Work-Life-Balance hinzu, gemäss der Privatleben und Arbeit in einem ausgewogenen Verhältnis stehen sollen. Dieser Anspruch könnte zu einer Reduktion der Anwesenheit am Arbeitsplatz in jenen Zeiten führen, in denen ein steigendes Produktivitätsniveau verlangt wird. Zudem gewinnt das Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz immer mehr an Bedeutung.

Demografische Trends

Demografische Trends sind für Personalfachleute aus zwei Gründen besonders wichtig. Erstens ist die Verfügbarkeit von Personal für ein nachhaltiges Wachstum der Wirtschaft eine Grundvoraussetzung; zweitens führen die höhere Lebenserwartung und die Zunahme der abhängigen Bevölkerungsgruppen dazu, dass die erwerbstätige Bevölkerung den gesteigerten Bedarf an Wohlstand erwirtschaften muss, der zur Erhaltung des allgemeinen Lebensstandards notwendig ist. Die gestiegene Lebenserwartung in reifen Volkswirtschaften ist der Beweis für den wirtschaftlichen Erfolg, sie stellt gleichzeitig jedoch auch eine Bedrohung für dessen Nachhaltigkeit dar.

Im Jahr 2007 betrug der Anteil der arbeitsfähigen Bevölkerung, also jener Personen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren, in den USA und in Westeuropa 67% der Gesamtbevölkerung. Ob dieser Anteil in den nächsten fünf Jahren zuoder abnimmt, lässt sich heute nicht absehen. Einige Analysten gehen davon aus, dass ein langsamer jährlicher Rückgang von 1% stattfinden wird, während andere mit dem Hinweis auf Bevölkerungswachstum, spätere Pensionierung und Immigration davon ausgehen, dass es im selben Zeitraum zu einer leichten Zunahme kommen kann.

Eines ist jedoch gewiss: Der Anteil der 65-jährigen und älteren Personen an der Bevölkerung in Europa und den USA wird in den kommenden fünf Jahren zwischen 4% und 12% wachsen. Mit grosser Wahrscheinlichkeit wird die abhängige Bevölkerung in den westlichen Volkswirtschaften in den nächsten Jahren zunehmen. Dies bedingt eine Steigerung der Produktion oder der Schaffung von Wohlstand, wenn der derzeitige Lebensstandard erhalten werden soll. Die westlichen Länder stehen jedoch nicht alleine da mit diesem Problem: Auch Japan, China, Taiwan und Russland werden im kommenden Jahrzehnt eine Zunahme der abhängigen Bevölkerung verzeichnen. Aus diesem Grund dürfen demografische Fragen bei Überlegungen zu Investitionen aus dem Ausland nicht ignoriert werden.

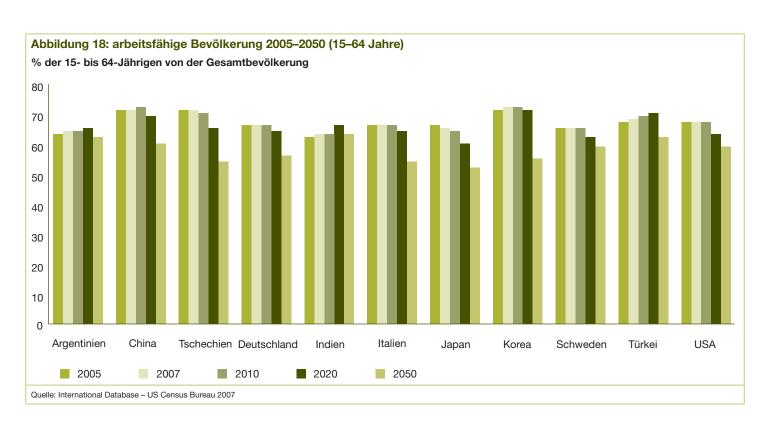
In Kanada belegen Statistiken, dass in den kommenden zehn Jahren mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als eintreten werden. So hat die letzte Volkszählung ergeben, dass eine Überalterung der Bevölkerung droht, da mehr als 3,7% der Bevölkerung 80 Jahre oder älter sind. In einer vom Conference Board of Canada im Jahr 2006 durchgeführten Erhebung sagten nahezu 80% der befragten Unternehmen aus, dass sie in den nächsten fünf Jahren Probleme aufgrund der alternden berufstätigen Bevölkerung haben werden; 23% gaben an, bereits jetzt Schwierigkeiten deswegen zu haben.

Mittelfristig wird der westeuropäische Arbeitsmarkt jedoch zunehmend der Konkurrenz aus Zentral- und Osteuropa, Indien, China und anderen Ländern ausgesetzt sein. Prognosen sagen für diese Länder in den kommenden fünf Jahren eine jährliche Zunahme der arbeitenden Bevölkerung um über 2,5% voraus. Indien etwa hat ein vorteilhaftes demografisches Profil: Fast 60% der Bevölkerung sind zwischen 15 und 59 Jahre und mehr als die Hälfte unter 25 Jahre

Diese Tatsache sowie die niedrigen Arbeitskosten und das steigende Ausbildungsniveau in diesen Volkswirtschaften stellen eine gewichtige Herausforderung für westliche Länder dar. Befürwortet wird die Lösung, dass die reifen Volkswirtschaften die in den Entwicklungsländern ausreichend verfügbaren Arbeitskräfte nutzen und dabei die Innovation im eigenen

¹⁰ Quelle: Nasscom, Knowledge Professionals in India, Pressemitteilung, 2006

^{*} wird derzeit überprüft

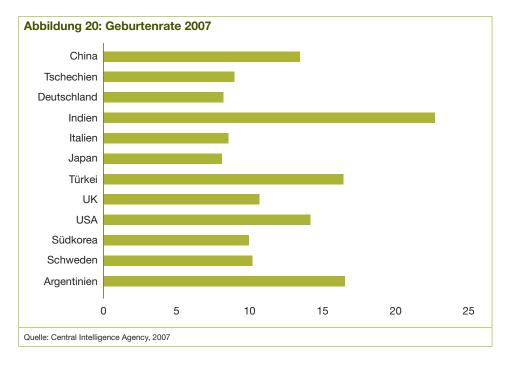


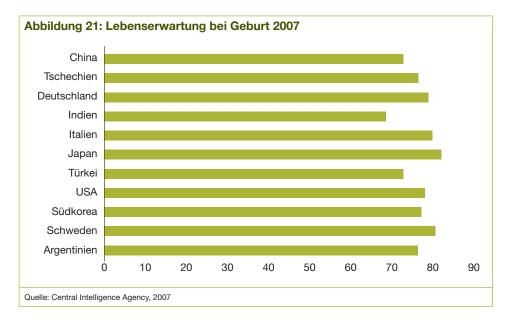
Land vorantreiben, auf welche die jüngeren Volkswirtschaften voraussichtlich nach wie vor angewiesen sein werden. Eine solche Lösung setzt Dynamik voraus, um den Vorsprung hinsichtlich professioneller Dienstleistungen, globalem Management, innovativer Entwicklung und

fortschrittlicher Qualifikationen aufrecht zu erhalten. Um dieses Ziel zu erreichen, müsste die Leistung von Unternehmen grösser sein, als es heute der Fall ist.









«60% der Unternehmen sind der Meinung, Diversitätsmanagement sei wirtschaftlich sinnvoll.»

Gleichgültig, für welche Lösung sich Unternehmen entscheiden: HR-Manager sollten auf die Herausforderung vorbereitet sein, Talente aus Übersee oder Immigranten zu rekrutieren sowie kulturübergreifende Managementprogramme und konkurrenzfähige HR-Plattformen zu entwickeln. In der Schweiz, in der nahezu ein Drittel der Bevölkerung Ausländer sind, ist dies bereits der Fall.

Diversitätstrends

Diversität ist heute weltweit ein wichtiges soziales Thema. Bis anhin schloss der Begriff die Berufsunfähigkeit, die ethnische Zugehörigkeit und das Geschlecht ein. Nun kommen jedoch die Diskriminierung aufgrund des Alters sowie die Immigration hinzu. Zudem spielen weitere Faktoren eine bedeutende Rolle. So werden etwa in Grossbritannien aufgrund der jüngsten Änderungen in der Gesetzgebung und aufgrund des sozialen Wandels die sexuelle Orientierung, der Glaube und die Religion sowie Personen mit Betreuungsaufgaben ebenfalls berücksichtigt. Angesichts dieser vielschichtigen Betrachtungsweise und der zusätzlichen Forderungen – nach einer besseren Work-Life-Balance, nach Diversität und Gleichstellung - ist das Thema von allgemeinem Interesse. Dies wird durch die Ergebnisse des Barometer of HR Trends and Prospects (2008) des britischen CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) gestützt, aus denen hervorgeht, dass 60% der Unternehmen ein Diversitätsmanagement als wirtschaftlich sinnvoll erachten.

Grundsätzlich herrscht Einigkeit über das primäre Ziel der Arbeitgeber: Sie müssen jene Personen einstellen, die dem Unternehmen den grössten Mehrwert bringen. Dies ist selbstredend eine simple Aussage, und weltweit sind Arbeitgebern kultur- und gesetzesbedingte Grenzen gesetzt, die ihr Verhalten beeinflussen. Die sich abzeichnende wirtschaftliche Notwendigkeit, über eine solide Basis an Fachkönnen und qualifizierten Mitarbeitenden zu verfügen, hat jedoch zunehmend Auswirkungen auf Auswahl- und Strategieentscheidungen.

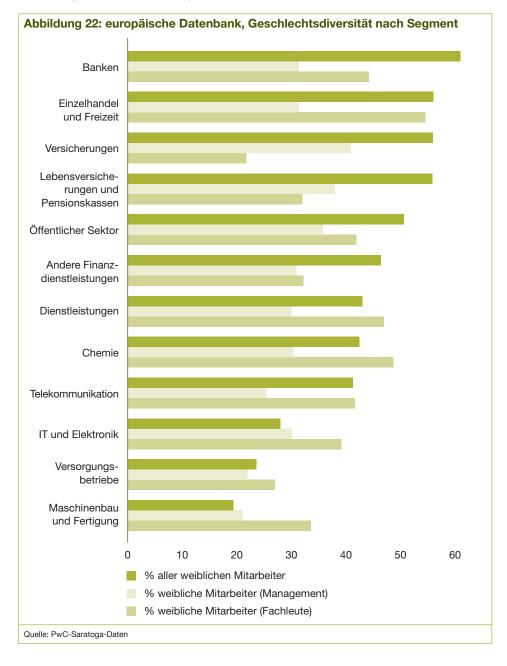
Unternehmen müssen eine Strategie entwickeln, welche die Auswirkungen der Diversität und der Gleichstellung der Erwerbstätigen auf ihre Branche und ihre Organisation berücksichtigt. Diese kann Aspekte hinsichtlich der Anstellung und des Personalmanagements (wie Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden sowie Talentförderung) einschliessen; in zunehmendem Mass fliessen die Überlegungen zur Diversität und Gleichstellung des Personals auch in das Marketing, das Kundenbeziehungsmanagement, in das Beschaffungswesen und die umfassendere unternehmerische Sozialverantwortung ein.

PwC Saratoga konzentriert sich bei der Erhebung von Kennzahlen weiterhin auf die Geschlechterdiversität, da diese Daten bei Arbeitgebern am ehesten verfügbar sind. Es wäre jedoch riskant, aus den Strategien eines Unternehmens hinsichtlich der Geschlechterdiversität ein ähnliches Verhalten bei anderen Diversitätsfragen abzuleiten. Allerdings ist die

«62% der CEOs sind der Ansicht, dass in ihrem Unternehmen Männer und Frauen gleich behandelt werden, die Erreichung der Diversität jedoch eine erheblich grössere Herausforderung darstellt, als angenommen wurde.» Annahme begründet, dass ein fortschrittlicher Umgang mit der Geschlechterdiversität auf eine ausgewogene Einstellung zur Diversität insgesamt sowie auf einen bewusst leistungsorientierten Ansatz und ein integrationsfreundliches Arbeitsumfeld hindeuten.

Die Daten für die Geschlechterdiversität weisen global einen steigenden Trend auf: Sie erhöhte sich von 39,2% im Jahr 2003 auf 40,5% im Jahr

2006 (ein Plus von 3,3%). In derselben Periode stieg der Anteil der Frauen bei Fachkräften von 32 auf 40,2% und in Führungspositionen von 25 auf 29,4%. Wie bereits erwähnt, gibt es beim Anteil der Frauen in Managementpositionen und unter Fachkräften nennenswerte Abweichungen in den Branchen, welche die Unterschiede auf anderen Beschäftigungsniveaus widerspiegeln. Frauen scheinen besonders stark in den Branchen





Einzelhandel und Freizeit, Banken, Lebensversicherungen und Pensionskassen sowie im öffentlichen Bereich vertreten zu sein. In den Branchen Pharma, Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Versorgung ist der Fortschritt weniger markant; in einigen Branchen sind sogar Rückgänge zu verzeichnen (siehe Abbildung 22). Es ist jedoch offensichtlich, dass sich die Präsenz von Frauen in Management- und Fachpositionen in vielen wichtigen Branchen bemerkbar macht: Die «gläserne Decke» zerbricht hier sehr rasch.

Aus dem zehnten «Annual Global CEO Survey» von PwC geht hervor, dass 62% der CEOs der Ansicht sind, dass in ihrem Unternehmen Männer und Frauen gleich behandelt werden, die Erreichung der Diversität jedoch eine erheblich grössere Herausforderung darstellt, als angenommen wurde. Damit der Wert der Diversität erkannt wird, müssen Menschen in der Lage sein, ihre Differenzen zu diskutieren und beizulegen.

Die von der Cranfield School of Management jährlich durchgeführte Erfassung von Frauen auf Verwaltungsratsebene im FTSE-100-Index zeigt, dass im Jahr 2006 eine von fünf ernannten Personen eine Frau war. Damit erhöht sich die Anzahl der Verwaltungsratsposten, die von Frauen eingenommen werden, auf 123; dies entspricht einem von neun Verwaltungsratssitzen.

Gemäss dem gleichen Bericht nahm die Anzahl der Frauen in den Führungsgremien, die für das tägliche Management verantwortlich sind und die als Sprungbrett in den Verwaltungsrat angesehen werden, um 40% zu. In 80% der Unternehmen Taiwans etwa haben Frauen eine leitende Stellung inne, was einer Zunahme von 13% seit 2004 entspricht. Insgesamt sind zirka 29% der Führungspositionen in Taiwan mit Frauen

Die steigende Präsenz von Frauen im oberen Management ist vermutlich weniger darin begründet, dass die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in einem leistungsorientierten und integrationsfreundlichen Umfeld keinen Platz hat. Der Grund liegt wohl vielmehr in der pragmatischen Notwendigkeit, alle verfügbaren Talente zu gewinnen, die zur Erhaltung einer konkurrenz- und zukunftsfähigen Geschäftstätigkeit unabdingbar sind. Der Überlebensinstinkt von Unternehmen mag letztlich sogar eine stärkere treibende Kraft als eine endemische Voreingenommenheit sein und dazu führen, dass ver-

mehrt Immigranten eingestellt werden sowie die Diskriminierung aufgrund des Alters, der ethnischen Zugehörigkeit oder des Geschlechts vermindert wird.

Der zunehmende Kampf um Talente lässt die Annahme zu, dass es in Zukunft offenere Unternehmensstrukturen mit den entsprechenden Diversitätsniveaus geben wird. Laut dem elften «Annual Global CEO Survey» von PwC entscheiden sich grosse US-Unternehmen primär dafür, die Talentsuche auszudehnen, um den Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden zu beheben.

Trends zur Work-Life-Balance

Seit der letzten Ausgabe des vorliegenden Berichts hat sich die Diskussion um die Work-Life-Balance verstärkt.

Unter dem Einfluss der EU ist Westeuropa zum wichtigsten Forum dieser Debatte geworden; die bedeutenden Länder behandeln nun die Frage, ob ausgewogene Work-Life-Balance-Strategien mit einer konkurrenzfähigen Unternehmensleistung vereinbar sind.

Die Herausforderungen durch die BRIC sowie die Länder Zentral- und Osteuropas deuten darauf hin, dass diese Regionen in zunehmendem Umfang ausländische Direktinvestitionen anziehen und ihr Produktivitätsniveau aufgrund ihrer niedrigeren Personalkosten und flexiblen Personalpolitik verbessern werden. Für einige Grossunternehmen bleibt Grossbritannien ein attraktiver Standort für Investitionen, da das Land für Teile der EU-Sozialgesetzgebung eine Ausweichklausel verhandelt hat. Überdies haben die USA bisher ein hervorragendes Produktivitätsniveau, und es scheint eine weniger positive Einstellung gegenüber der Work-Life-Balance zu herrschen.

Es wird verschiedentlich argumentiert, dass die Begrenzung der Arbeitszeit, der Kündigungsschutz, ein langer Mutter- oder Vaterschaftsurlaub und gesetzliche Mindestlöhne einen lähmenden Effekt auf die konkurrenzfähige Leistung von Mitarbeitenden haben, insbesondere wenn die Konkurrenz aus jenen Ländern kommt, in denen es keine derartigen gesetzlichen Regelungen gibt. Die Diskussionen, die derzeit in Frankreich stattfinden, die angedrohte Abwanderung von deutschen Grossunternehmen und die Wirtschaftsprobleme Italiens sind Anzeichen für sozial denkende Volkswirtschaften, die in einer globalisierten Welt zurechtkommen müssen.

«Der zunehmende Kampf um Talente lässt die Annahme zu, dass es in Zukunft offenere Unternehmensstrukturen mit den entsprechenden Diversitätsniveaus geben wird.» «Ob es nach Berücksichtigung anderer Elemente, wie eines guten Managements, einen direkten Zusammenhang zwischen einem hohen Produktivitätsniveau und einer ausgeprägten Work-Life-Balance gibt, wird nach wie vor diskutiert.»

In dieser Debatte existieren selbstverständlich Gegenargumente. In der Befragung Managing tomorrow's people, die PwC 2007 unter rund 2500 Universitätsabgängern durchgeführt hat, waren 75% der Befragten der Meinung, dass es keine Flexibilisierung der Arbeitszeit geben werde und sie an feste Arbeitszeiten gebunden sein werden.

Ein weiteres Beispiel zeigt auf, dass südkoreanische Arbeiter die längsten Arbeitszeiten der Welt haben. Nach einem Bericht der OECD arbeiten Südkoreaner etwa 2300 Stunden pro Jahr. Dies sind 300 Stunden mehr als in Griechenland, dem zweiten Land auf der Länderliste nach Arbeitszeiten und 34% mehr Stunden als in den USA. Die übliche Arbeitswoche in Südkorea hat 44 Stunden oder mehr. Bevor per Gesetz die 6-Tage-Woche in Grossunternehmen praktisch abgeschafft wurde, war Südkorea das einzige Land in der OECD, in dem an Samstagen gearbeitet wurde. Aus den wirtschaftlichen Kennzahlen in Abbildung 11 von Kapitel 1 geht hervor, dass in Südkorea die Veränderung des BIP-Wachstums pro Stunde zwischen 2005 und 2006 -0,81 beträgt; im Vergleich dazu beläuft sie sich in den USA für den gleichen Zeitraum

Unklar ist nach wie vor, ob eine aufgeklärte Beschäftigungspolitik zu einem höheren Leistungsniveau führt und ob wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher in familienfreundliche Strategien investieren können.

«Wellness»-Trends

In der alljährlich stattfindenden Umfrage des CIPD sagten im Jahr 2007 neun von zehn Befragten, dass sie Fehlzeiten als einen sehr wichtigen oder zumindest wichtigen Kostenfaktor für ihr Unternehmen erachten. Der Grund dafür ist offensichtlich. Die Personalkosten können 50 bis 80% der Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, sodass bereits «durchschnittliche» Fehlzeiten bedeutende Kosten verursachen. Zu den Aufwendungen für den Ersatz des fehlenden Personals und die damit anfallende Administration kommen jene Kosten hinzu, die durch die verminderte Produktivität und Leistung entstehen sowie durch die geschwächte Bindung des Personals wegen Überarbeitung und den Schaden, den die Marke nimmt, wenn die Dienstleistungsqualität leidet.

Immer mehr Unternehmen (hinsichtlich Grösse und Segment) sind dazu übergegangen, über das Fehlzeitmanagement hinauszudenken und in breiter angelegte Wellnessprogramme zu investieren, wobei es meist um die Schlüsselthemen Gesundheit und Sicherheit am

Arbeitsplatz, Gesundheitsmanagement, Prävention und Gesundheitsförderung geht. Jüngste Veröffentlichungen, wie Working Towards Wellness – Accelerating the prevention of chronic disease des World Economic Forum in Zusammenarbeit mit PwC, fordern Unternehmen dazu auf, sich verstärkt für die Förderung der Gesundheit und die Prävention chronischer Krankheiten zu engagieren. Ein ganzheitlicher Ansatz kann auch direkte Auswirkungen auf den Arbeitsplatz haben. In bisher unveröffentlichten Studien von PwC berichten Unternehmen über verminderte Fehlzeiten und Personalfluktuation als ein direktes Ergebnis von Wellnessprogrammen.

Die wichtigsten Aussagen zu den Trends

- Nahezu ohne Ausnahme verlängert sich die Lebensdauer der Weltbevölkerung. Dies bedeutet erstens, dass Menschen länger aktiv bleiben werden, und zweitens, dass die Zunahme der Abhängigkeit ein weltweites Phänomen werden wird.
- Die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter wird in den jüngeren Volkswirtschaften kurzfristig wahrscheinlich wachsen, in den reifen jedoch abnehmen. Dies bedeutet im Prinzip, dass in den meisten Volkswirtschaften mehr Reichtum geschaffen werden muss, um einen nachhaltigen Lebensstandard für eine zunehmend abhängige Bevölkerung zu gewährleisten.
- Der Druck, dem Unternehmen ausgesetzt sind, mit weniger verfügbaren herkömmlichen Ressourcen zu produzieren oder Dienstleistungen zu erbringen, wird vermutlich die Anstellung nach Diversitätskriterien vorteilhaft beeinflussen. Arbeitgeber könnten durch entsprechende Rechtssprechung zu positiven Diversitätsmassnahmen ermutigt werden. Ihr Vertrauen wird jedoch sicherlich grösser, wenn sie den Entschluss, Talente und Fachwissen aus immer unterschiedlicheren Quellen zu gewinnen, aufgrund ihrer Geschäftsinteressen (strategischen Interessen) fassen.
- Der Personenverkehr von Menschen in arbeitsfähigem Alter über nationale Grenzen hinweg wird ein bedeutendes Thema werden. Der uneingeschränkte Personenverkehr wird zwar den Mangel an Fachwissen und Arbeitskräften mindern, aber zugleich den sozialen Widerstand in Zeiten und Regionen mit steigender Arbeitslosigkeit und sozialer Benachteiligung verschärfen.

Der soziale Druck wegen der Work-Life-Balance wird hauptsächlich Europa betreffen. Der Ruf nach mehr Privatleben wird in jener Phase lauter, in der eine wettbewerbsfähige Marktstellung verstärkt die Konzentration auf die Arbeit erfordert. In vielen europäischen Volkswirtschaften ist die Vereinbarkeit von Work-Life-Balance und höherer Produktivität bereits ein ernsthaftes Problem, das die meisten Schwellenländer bisher nicht haben oder nicht wahrnehmen.

Die Folgerungen aus den Grundlagen des Humankapitals

Personalfachleute müssen die demografischen Bewegungen in den Regionen, in denen sie tätig sind, sehr genau kennen. Wesentliche Qualifikationen können sehr schnell verloren gehen, wenn überholte firmeninterne oder staatliche Pensionspläne eingeführt oder angenommen werden. Alle Strategien, die zu vermeidbarem Verlust von Talenten führen, müssen infrage gestellt werden.

In einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem die Suche nach Talenten eine grosse Bedeutung hat, darf keinerlei Diskriminierung stattfinden. Einziges Kriterium ist die Tauglichkeit. Personalfachleute müssen sich bei der Auswahl und Anstellung ausschliesslich auf jene Arbeitnehmer konzentrieren – wer immer sie auch sein mögen -, welche die geforderten Zielsetzungen am besten erfüllen können.

Positive Work-Life-Balance-Strategien müssen genau daraufhin geprüft werden, ob sie mit den Produktivitätsinteressen des Unternehmens vereinbar sind. Keinesfalls darf der Grundsatz gelten, dass eine Strategie, nur weil sie populär ist, auch automatisch richtig ist.



«Alle Strategien, die zu vermeidbarem Verlust von Talenten führen, müssen infrage gestellt werden.»

4. Die Zukunft des Humankapitals



Trends in der Unternehmensberichterstattung

Das Bedürfnis nach grösserer Transparenz in der Unternehmensberichterstattung ist zu einem der wichtigsten Themen für Unternehmen geworden. Ein besonderes Beispiel hierfür ist Taiwan: Ein am 1. Januar 2008 in Kraft getretenes Gesetz verlangt, dass Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmenskapital als Kosten definiert und Aktienoptionen für Mitarbeitende daher zu marktgerechten Preisen bewertet werden. Bisher war es nach den Buchführungsgrundsätzen nicht erlaubt, Aktienoptionen für Mitarbeitende als Kosten oder Verlust zu verbuchen. Das neue Gesetz trägt dem Bedürfnis Rechnung, die Finanzberichterstattung von Unternehmen für die Öffentlichkeit transparenter zu gestalten und die Buchführungsgrundsätze den globalen Standards anzupassen.12

Bei der Forderung nach mehr Transparenz gehen die Meinungen häufig auseinander: Für die einen steht deren Wert für Aktionäre und andere wichtige Anspruchsgruppen im Vordergrund, während andere vor allem die Bürokratie und die Einbindung von Ressourcen monieren. Die Unternehmensskandale, denen unweigerlich regulatorische Initiativen folgten, haben die Forderung nach der Offenlegung nicht finanzieller Informationen durch die Unternehmen verstärkt. Vermehrt verlangen die Anspruchsgruppen von den Aktionären über die Lieferanten bis hin zu den Mitarbeitenden - vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung unzweideutige Daten und Darstellungen zur Performance, zu ethischen Prinzipien, Umweltstrategien sowie den erwarteten Chancen und Risiken. Dieses wachsende Bedürfnis und Bewusstsein sollte sich wesentlich auf die Art der Informationen über das Humankapital auswirken, die das Unternehmen seinen Anspruchsgruppen liefert.

Die Zahl der Unternehmen, die zusätzliche nicht finanzielle Informationen entweder im Rahmen ihrer normalen Berichterstattung oder in Form von gesonderten Berichten über die unternehmerische Sozialverantwortung (CSR, Corporate Social Responsibility) veröffentlichen, steigt jährlich. In Europa sind es bereits ungefähr 90% der Topunternehmen. Allerdings gibt es in der Art der Berichterstattung erhebliche Unterschiede: In Europa werden die Themen eher breiter und in längeren Berichten abgehandelt als in den USA ¹³

Die Mehrheit der Berichte über die unternehmerische Sozialverantwortung beinhalten keine wirklich vergleichbaren und messbaren Informa-

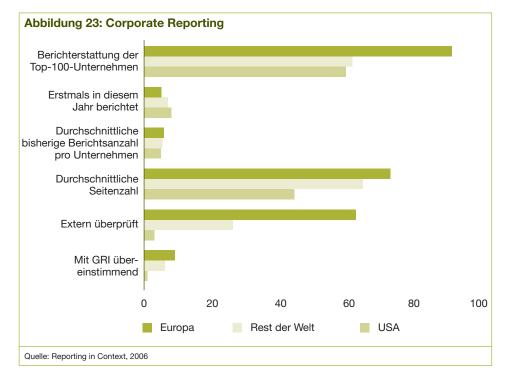
tionen. Allgemein wird davon ausgegangen, dass sich die Qualität der Berichterstattung nicht verbessern wird, solange es keine massgebliche «Best Practice»-Agenda gibt, die entweder von Regierungen oder einflussreichen Organen unterstützt wird und die eine Reihe von Massnahmen als Basis für ein allgemeines und überprüfbares Berichtswesen definiert. Dann müssten Unternehmen auch ihre eigenen Datensysteme überarbeiten, um sicherzustellen, dass eine logische Integration der Daten zwischen den Funktionen respektive über alle Funktionen hinweg, wie Finanzwesen, Verkauf und Humankapital, stattfindet. Dieses Vorgehen hätte weitere Vorteile: Es würde die Erstellung von gemeinsamen Berichten, die für Aktionäre und andere Adressaten verständlich sind, erleichtern sowie die Zusammenführung von Daten vereinfachen, was wesentlich zur Entscheidungsfindung beitragen würde.

Analysten und andere Berichterstatter stellen die Qualität der Informationen nach wie vor stark infrage; sie stellen fest, dass eine Mehrheit der Unternehmen immer noch ineffiziente, verallgemeinernde Aussagen machen, aufgrund deren es für den Leser nahezu unmöglich ist, verlässliche Schlussfolgerungen zu ziehen. Die Association of Chartered Certified Accountants fordert dezidiert eine «weltweit vereinheitlichte Ausdrucksweise bei Bewertungen, damit die globalen Märkte die finanziellen Auswirkungen klar erkennen können». Die Veränderungen des Wirtschaftsklimas veranlassen die Unternehmen dazu, ihre Erfolgskriterien zu überprüfen. Der zehnte «Annual Global CEO Survey» von PwC hält dazu fest: «Das Ergebnis der Umfrage unterstützt die Behauptung von Michael Porter und Mark Kramer, dass das Management zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils seine Strategien auf die Bedürfnisse eines grösseren Kreises von Anspruchsgruppen, einschliesslich der Mitarbeitenden und der Gesellschaft, ausrichten muss.» Um dies zu erreichen, muss ein Unternehmen die Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen stets im Auge behalten. Die Anspruchsgruppen müssen den Ruf des Unternehmens kennen und von ihm überzeugt sein, da ein positives Ansehen wertschöpfend ist und Risiken mindert, während ein Reputationsschaden oder -verlust den Untergang eines Unternehmens bedeuten

Die ValueReporting™-Initiative von PwC basiert auf der Auffassung, dass Unternehmen ihre Reputation pflegen und fördern müssen, um nachhaltigen Erfolg zu haben. Eine der wichtigsten Anforderungen ist es, «den Anspruchsgruppen ein

¹² Quelle: A War for High Talent, Department of Statistics, Ministry of the Interior, 2007

Quelle: Reporting in Context, 2006



«Die Veränderungen des Wirtschaftsklimas veranlassen die Unternehmen dazu, ihre Erfolgskriterien zu überprüfen.»

kohärentes Berichtswerk vorzulegen, dessen Informationen es dem Leser erlauben, die Leistung des Unternehmens insgesamt, also nicht nur die finanzielle Performance, zu bewerten». Möglicherweise gibt es nun zum ersten Mal überzeugende wirtschaftliche Argumente für eine diszipliniertere und transparentere Unternehmensberichterstattung.

Trends im Risikomanagement

Über 60% der Befragten waren der Meinung, dass Risikomanagementprozesse effizienter sind, wenn sie in die Unternehmensbereiche eingebettet werden.¹⁴

Das Risikomanagement wird heute als unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet. Risiken zu erkennen, ihre vermutlichen Auswirkungen zu bewerten, Lösungen zu ihrer Minderung zu erarbeiten, die optimalen Massnahmen zu treffen und umzusetzen, gehört zur Strategie in allen Unternehmensbereichen. Das Personalrisiko wird heute als eine der zehn grössten Bedrohungen für das Unternehmensergebnis angesehen. Dies erstaunt nicht: Die

Mitarbeitenden machen einen bedeutenden Teil der Kostenbasis eines Unternehmens aus und tragen wesentlich zu dessen initiativem Handeln bei. Allerdings ist die Integration von Risiko- und HR-Management für die meisten Unternehmen eine Herausforderung. Ein wirkungsvolles Personalrisikomanagement verlangt von den Unternehmen, dass sie Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und deren Auswirkungen auf das Unternehmen sowohl aus finanzieller als auch aus einer umfassenderen nachhaltigen Sicht sehr rasch erkennen.

Bislang wies das HR-Management hinsichtlich dieser Anforderungen einige Schwachstellen auf. Es sind deshalb tief greifende Veränderungen erforderlich, um sowohl die Unternehmensleistung als auch die Entwicklung der Unternehmensstrategie messbar zu machen. Die Finanzierung der Altersversorgung, die Entlöhnungssysteme, die Work-Life-Balance-Prozesse, die Rekrutierung und die Personalbindung sind Schlüsselbereiche, in denen eine Verbesserung der Risikobewertung in Zukunft unumgänglich sein wird.

«Personalfachleute müssen über Systeme und Datenbanken verfügen, die jene Informationen beinhalten, die den wachsenden Anforderungen der Anspruchsgruppen gerecht werden.»

Die wichtigsten Aussagen zu den Trends

- In Unternehmen entstehen eine Reihe neuer Aufgaben(bereiche) im Umgang mit der zunehmenden Durchleuchtung der unternehmerischen Tätigkeit durch die Öffentlichkeit und der daraus resultierenden Auswirkungen auf bestimmte Investitionen und operative Entscheide/Unternehmensentscheide.
- Die Unternehmensberichterstattung entwickelt sich rapide über die reine Finanzberichterstattung hinaus in Richtung der Darstellung der Nachhaltigkeitsstrategien. Dies führt auch zu einer grösseren Bedeutung des Humankapitals als Werttreiber des Unternehmens. Anspruchsgruppen werden daher zunehmend detaillierte Informationen über die Kosten für die Mitarbeitenden und deren Beitrag zur Wertschöpfung haben wollen
- Da die Mitarbeitenden zunehmend als einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens erachtet werden, werden interne und externe Anspruchsgruppen die Personalkosten sowie den Wert der Mitarbeitenden sorgfältig überprüfen. Die Prinzipien des Risikomanagements müssen besonders auf jenes Gut des Unternehmens angewandt werden, das bis zu 80% der Kosten verursachen und gleichzeitig einen bedeutenden Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leisten kann.¹⁶

Die Auswirkungen der Zukunft des Humankapitals

Die Unternehmensberichterstattung wird vermehrt als eine wirtschaftliche Notwendigkeit angesehen. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Berichterstattung über die Mitarbeitenden, da hierfür die gleichen Argumente zutreffen, wie dies bei der Forderung nach einer verbindlichen Sprachregelung und verlässlichen Kennzahlen für die CSR- und andere, nicht finanzielle Berichterstattung der Fall ist. Der Accounting for People Report aus dem Jahr 2003 und der vorgeschlagene Operational Financial Review (OFR) wiesen auf die Notwendigkeit einer umfangreicheren und disziplinierten Berichterstattung über die Mitarbeitenden seitens der Unternehmen hin. Sie unterliessen es indes, einheitliche Messgrössen vorzuschlagen. Es besteht jedoch kein Zweifel darüber, dass die Aktionäre in zunehmendem Masse verständliche, vergleichbare und einheitliche Angaben über das Humankapital als Bestandteil der periodischen Unternehmensberichterstattung fordern werden. Nach Ansicht von PwC werden jene Unternehmen, die diesen Anspruch bald berücksichtigen, ihren Ruf im Markt festigen.

Personalverantwortliche werden in Zukunft genau dieselben Messwerte anwenden müssen wie die anderen Funktionen des Unternehmens, d.h., sie müssen die Strategien und Tätigkeiten ihrer Funktion in jene Sprache übersetzen, welche die Investoren verstehen.

Anerkannte Kennzahlen

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben unsere Experten eine Reihe von Kennzahlen mit weltweit akzeptierten Definitionen als Basis für die Humankapitalberichterstattung von Unternehmen entwickelt. Diese erlauben es den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen, sich eine objektive Meinung über das Humankapitalprofil eines Unternehmens und seine strategische Positionierung zu bilden. Einige dieser anerkannten Kennzahlen sind in Abbildung 24 dargestellt.

Abbildung 24: Definition der Kennzahlen	
Kennzahl	Definition
Vermögensschaffung pro FTE	(Gewinn nach Steuern – 10% Eigenkapital)/Anzahl der FTEs
Gewinn pro FTE	Vorsteuergewinn/Anzahl der FTEs
Ertrag pro FTE	Ertrag/Anzahl der FTEs
Kosten pro FTE	Gesamtkosten/Anzahl der FTEs
Humankapital ROI	(Ertrag – Lohn/Gehaltsnebenkosten)/(Summe Löhne und Gehälter + Arbeitgeberleistungen)
Vergütung/Umsatz	(Summe Löhne und Gehälter + Arbeitgeberleistungen)/Ertrag
Vergütung/operative Kosten	(Summe Löhne und Gehälter + Arbeitgeberleistungen)/ Gesamtkosten
Abwesenheitsrate	Summe der Abwesenheitstage/FTE-Arbeitstage
Kündigungsrate	Kündigungen/Personalbestand
Annahmerate	Anzahl der akzeptierten Stellenangebote/Summe der Stellenangebote
Schulungsstunden pro FTE	Anzahl der Trainings- und Entwicklungsstunden/FTEs

5. Die HR-Funktion

Trends bei der HR-Funktion

Die allgemein anerkannte Bedeutung des Humankapitals für den Leistungsausweis des Unternehmens insgesamt liesse vermuten, dass die HR-Funktion eine zunehmend einflussreichere Position im Unternehmensumfeld einnähme. Es gibt jedoch beunruhigende Anzeichen dafür, dass dies nicht der Fall ist. Der elfte «Annual Global CEO Survey» von PwC besagt, dass zwei Drittel der CEOs hinsichtlich der Rekrutierung,

Motivation und Entwicklung eine Verbesserung wünschen, ihr Vertrauen in die HR-Funktion jedoch gering ist. Die Grösse und die Kosten der Funktion pro FTE nehmen in den meisten Ländern Europas ab (99:1 in Europa im Jahr 2006, verglichen mit 88:1 im Jahr 2005). Die Kosten gingen von EUR 1200 pro FTE im Jahr 2005 auf EUR 1017 pro FTE im Jahr 2006 zurück. In den USA hingegen blieben die Zahlen bei der Grösse nahezu unverändert, während die Kosten leicht zunahmen.

	2002	2003	2004	2005	2006	%-Veränd. 04 und 05 Median	%-Veränd. 05 und 06 Median	%-Veränd 02 und 06 Median
Anzahl Mitarbeitende pro HR-Mit	tarbeitenden							
UK	105	95	96	82	90	-14,6%	9,8%	-14,3%
Z&O-Europa	99	95	91	99	93	8,8%	-6,1%	-6,1%
Westeuropa	96	90	92	87	90	-5,4%	3,4%	-6,3%
Gesamteuropa	96	90	92	88	99	-4,3%	12,5%	3,1%
USA	NA	88	88	90	89	2,3%	-1,1%	NA
Kosten der HR-Abteilung pro FT	E (€)							
UK	1,275	1,258	1,073	1,245	1,110	16,0%	-10,8%	-12,9%
Z&O-Europa	383	382	524	402	386	-23,3%	-3,9%	0,9%
Westeuropa	1,213	1,181	1,143	1,205	1,110	5,4%	-7,9%	-8,5%
Gesamteuropa	1,116	1,135	1,108	1,200	1,017	8,3%	-15,3%	-8,9%
USA	NA	1,392	1,385	1,280	1,502	-7,6%	17,3%	NA
HR-Verantwortliche und HR-Fac	hkräfte (% der	FTEs in der A	Abteilung)					
UK	59,8	58,0	63,1	60,9	65,7	-3,5%	7,9%	9,9%
Z&O-Europa	53,0	60,0	62,6	64,4	45,8	2,9%	-28,9%	-13,6%
Westeuropa	61,8	62,1	65,6	63,6	66,7	-3,0%	4,9%	7,9%
Gesamteuropa	60,0	62,1	64,5	63,2	66,7	-2,0%	5,5%	11,2%

«Der Trend, dass die HR-Funktion ihren Wert mit aussagekräftigen Kennzahlen nachzuweisen hat, steht in engem Zusammenhang mit der Notwendigkeit, ihr Ansehen besser zu steuern.» Bis zu einem gewissen Grad weisen diese Entwicklungen auf den Erfolg bestimmter Auslagerungsaktivitäten und der Shared Service Centers hin, die ursprünglich geschaffen wurden, um eine Reihe von HR-Transaktionen zu übernehmen und die Abteilungskosten zu reduzieren. Für viele HR-Manager bestand der strategische Zweck der Verlagerung von Aktivitäten jedoch darin, den Status der HR-Funktion zu heben und deren Einfluss im Verwaltungsrat zu stärken. Beweise, dass dies auch gelungen ist, gibt es kaum.

Die Anzahl HR-Manager und Personalfachleute lag in Europa im Jahr 2006 bei 66,7% gegen- über 63,2% im Jahr 2005, was einer Zunahme um 5,5% entspricht. Die Anzahl Mitarbeitende in der HR-Funktion insgesamt sank um 12,5%, sodass der tatsächliche Rückgang 7% beträgt. Hinzu kommt, dass die Anzahl der HR-Direktoren

auf Geschäftsleitungsebene der Top-FTSE-100-Unternehmen von sechs auf fünf zurückging.

Der Trend zu HR-Business-Partnern (die mit Vertretern wichtiger Anspruchsgruppen und der Geschäftsleitung in «Response Teams» zusammenarbeiten) scheint - bis auf einige Ausnahmen - nicht die erwarteten Ergebnisse zu zeigen. Die Ergebnisse des jüngsten Voice of the Customer Survey von PwC Saratoga (ein Instrument, mit dem die Wahrnehmung der Leistung der HR-Funktion seitens der Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung gemessen und verglichen wird) deuten darauf hin, dass die Geschäftsleitungen den Beitrag ihrer HR-Business-Partner nicht sehr hoch einstufen. Zudem hält die Umfrage fest, dass die Wahrnehmung der Leistung der HR-Funktion durch die Mitarbeitenden deutlich von jener der Geschäftsleitung abweicht.

Abbildung 26: Meinung der Kunden, qualitatives Umfragebeispiel 2007

Die nachstehende Grafik stellt an Beispielen einiger Schlüsselbereiche den durchschnittlichen Vergleichswert der Wahrnehmung der Effektivität von HR-Services durch ein Muster von Mitarbeitenden auf einer Skala von 1 bis 6 dar:

HR-Service	Durchschnittliche Markteffektivität
Wie überzeugt sind Sie, dass ein entsprechend ausgebildeter und erfahrener Mitarbeitender zur Erfüllung Ihrer Bedürfnisse vorhanden ist?	3,9
Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität der Beratung, die Sie erhalten?	3,9
Wie überzeugt sind Sie, dass Ihre Anfragen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt werden?	3,7
Wie überzeugt sind Sie, dass die Mitarbeitenden tatsächlich verstehen, was Sie von Ihnen wollen?	4,0
Wie zufrieden sind Sie mit der Behandlung als geschätzter Kunde?	3,9

HR-Partnerschaft Wie effektiv ist Ihr HR-Partner	Durchschnittliche Markteffektivität
bei der Herausforderung und Beeinflussung Ihrer Vorstellungen in unternehmerischen Schlüsselfragen?	2,8
beim Aufzeigen der Rentabilität aller durch Sie getroffenen Entscheidungen bei Personalangelegenheiten?	2,2
bei der Gleichmässige Erfüllung Ihrer Erwartungen?	3,3
bei der Bereitstellung innovativer und praktischer Lösungen für Ihre Personalprobleme?	3,0
beim Vorantreiben von Personalveränderungen Ihres Unternehmens?	2,9

beilli voi anti ciberi voiri ciberiaivei ant	2,0		
3,6+ 3,1-3,5 3,0 ui wenig	nd ger		
Key effectiveness			
6 ausgezeichnet	5 übertrifft Anforderungen	4 gleichn	nässig und hocheffektiv
3 allgemein effektiv, d.h. nicht gleichmässig	2 bedingt effektiv	1 nicht e	ffektiv
Ouelle: PwC-Saratoga-Daten			

Es gibt zunehmend Hinweise darauf, dass sich CEOs und andere leitende Angestellte angesichts der offensichtlichen Bedeutung des Humankapitals aktiver in Tätigkeiten involvieren, die bisher als Domäne der HR-Funktion galten. Ebenso wird erkennbar, dass HR-Dienstleistungen verstärkt von anderen Funktionen erbracht werden. Alle, die in der Lage sind, herausragende finanzielle oder andere fachliche Dienstleistungen zu erbringen, können dies auch im Personalmanagement tun. Aufgrund dieser Verschiebungen ist es nicht erstaunlich, dass die Notwendigkeit einer eigenständigen, also nicht in das gesamte Management integrierten HR-Funktion, zunehmend infrage gestellt wird.

Die Trends der HR-Reputation

Der Anspruch an die HR-Funktion, grössere Verantwortung bei der Messung jenes Wertes zu übernehmen, den sie dem Unternehmen bringt, steht in Verbindung mit der Notwendigkeit, ihr Ansehen bei den wichtigsten Anspruchsgruppen - dem Verwaltungsrat, dem Linienmanagement und den Mitarbeitenden - entsprechend zu pflegen. Damit sie dies erfolgreich tun kann, müssen die HR-Funktionen aktiv geführt und ihre Rolle im Unternehmen klar definiert, verstanden und kommuniziert werden. Die HR-Funktion muss sich auf die Auswirkungen und die Effektivität ihrer Kommunikation konzentrieren. Die Funktion des HR-Kommunikationsverantwortlichen der HR-Funktionen gibt es zwar vermehrt, aber dabei wird oft versäumt, die strategische Wichtigkeit der Kommunikation im Personalwesen anzusprechen.

Hierfür ist ein umfassender Ansatz mit den folgenden Elementen erforderlich:

Verwaltungsrat

- Mithilfe von quantitativen und qualitativen Kennzahlen den strategischen Wert der HR-Funktion aufzeigen,
- sich eine unternehmerische Perspektive aneignen, kurz und prägnant in der Wirtschaftssprache kommunizieren, und
- über die richtigen Dinge reden.

Linienmanagement

- Manager in die Entwicklung von Strategien und Prozessen einbinden,
- Dialog fördern, und
- Dinge auf die einfachste Art und Weise, in der Sprache der Linienmanager, kommuni-

Mitarbeitende

- Ein «EmploymentBrand» (Arbeitgebermarke), der die Erfahrungen von Mitarbeitenden
- die Sprache der Mitarbeitenden verwenden,
- offene, verständliche, konsistente Kommunikation sowie Zugeständnisse an die Linienmanager, die Aussagen gemäss der örtlichen Gegebenheiten/vor Ort zu interpretieren.

Der Trend, dass die HR-Funktion ihren Wert mit aussagekräftigen Kennzahlen nachzuweisen hat, steht in engem Zusammenhang mit der Notwendigkeit, ihr Ansehen besser zu steuern.

Wie die HR-Funktion wahrgenommen wird, hängt von ihrer Selbstdarstellung in der schriftlichen und mündlichen Kommunikation ab. Die HR-Funktion ist also für ihre eigene PR mithilfe der internen Kommunikation verantwortlich.

«Shared Services»-Trends

Der Trend zu Shared Services im HR-Bereich (HRSS) hält an. Tiefe Kosten, hervorragende Unternehmensprozesse, bessere Beratungskonsistenz und ein zentralisiertes Feedback zum Humankapital bleiben zur Belebung der Strategie-Entwicklung Gründe für eine solche Verlagerung.

Die wachsende Zahl von HRSS-Funktionen hat dazu geführt, dass immer mehr HR-Prozesse in einem HRSS-Modell abgewickelt werden. Im Durchschnitt stellen die am HRSS-Netzwerk von PwC Saratoga beteiligten Unternehmen derzeit Informationen über sieben HR-Prozesse zur Verfügung, wobei die Rekrutierungsabwicklung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Pflege der Mitarbeitendendaten die Liste anführen.

«Damit die HR-Funktion intern ein höheres Ansehen erlangt, muss ihre gesamte Kommunikation ein Niveau aufweisen, das dieses Ansehen auch rechtfertigt.»

«Obwohl der HR-Outsourcingmarkt nach wie vor wächst, haben wir festgestellt, dass aufgrund der starken Konkurrenz in diesem Markt sowie der Anforderungen der Unternehmen die Preise für HR-Dienstleistungen durch Dritte im vergangenen Jahr gefallen sind.»

Seit der letzten Ausgabe des vorliegenden Berichts weist eine Reihe Kennzahlen von HRSS-Kontaktzentren positive Ergebnisse bei der Leistung aus. Allerdings haben HR-Funktionen nach wie vor Probleme, nachhaltige Partnerschaftsdienstleistungen für die Geschäftsleitung zu erbringen.

Abbildung 27 zeigt bedeutende Leistungsverbesserungen anhand einer Reihe Messgrössen von HRSS-Kontaktzentren auf. Mit den Leistungsverbesserungen geht ein Rückgang des Outsourcingausmasses einher.

Insgesamt lässt sich bei reifen HRSS-Funktionen (über vier Jahre) eine merkliche Kosteneffizienz hinischtlich wichtiger Transaktionsprozesse, wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Datenpflege, im Vergleich zu weniger reifen Funktionen gleichen Typs (unter vier Jahren) feststellen.

Bei Prozessen wie der Rekrutierung sowie der Weiterbildung und Entwicklung (Aus- und Weiterbildung?) ist nach der anfänglichen Amortisation ein geringerer Wirkungsgrad festzustellen. Gemäss einer neuen Studie von PwC Saratoga in der Tschechischen Republik geben Shared Services Centers (SSC) im Durchschnitt CZK 40'000 pro Mitarbeitenden für die Rekrutierung aus, während der Durchschnitt im Markt bei CZK 17'000 liegt. Ausserdem verlässt nahezu ein Fünftel der durch SSC rekrutierten Personen das Unternehmen noch während der Probezeit, während der Markttrend für diese Periode bei 5% der Mitarbeitenden liegt.

Nach wie vor haben Unternehmen, die ihre HR-Dienstleistungen an Dritte ausgelagert haben, Schwierigkeiten, Kosteneffizienz und Dienstleistungsqualität zu steuern. Unternehmen, die beim Einsatz von Outsourcinganbietern ein höheres Leistungsniveau erzielt haben, haben sichergestellt, dass Vereinbarungen über das Dienstleistungsniveau mit festen Konventionalstrafen bei dessen Nichteinhaltung unterzeichnet wurden. Obwohl der HR-Outsourcingmarkt nach wie vor wächst, haben wir festgestellt, dass aufgrund der starken Konkurrenz in diesem Markt sowie der Anforderungen der Unternehmen, die Preise für HR-Dienstleistungen durch Dritte im vergangenen Jahr gefallen sind. Der vorliegende Bericht deckt einige der Gründe auf, weshalb Unternehmen Schwierigkeiten haben, gleichzeitig die Kosten tief zu halten und ein höheres Dienstleistungsniveau von Dritten zu verlangen.

Schliesslich vergrössert sich der Abstand zwischen den erfolgreichen HRSS-Funktionen und den weniger erfolgreichen. Das Niveau der Technologie und Automatisierung ist der wichtigste Treiber für eine hohe Dienstleistungsqualität und niedrigere Kosten. Viele Unternehmen scheinen HRSS für Prozesse mit einem überdurchschnittlich hohen Komplexitätsgrad (z.B. Anzahl der Gehaltsabrechnungen, Anstellungsverträge oder unterschiedliche Vorsorgepläne) einzuführen und zu betreiben. Dies wirkt sich signifikant auf die Kosteneffizienz und das wahrgenommene Niveau der Dienstleistungseffektivität aus, was wiederum ausschlaggebend für neu eingeführte HRSS-Funktionen ist.

Abbildung 27: HRSS-Kennzahlen Europa

Die nachstehende Tabelle zeigt nennenswerte Leistungsverbesserungen bei einer Reihe von Messgrössen in HRSS-Kontaktzentren auf. Ein Rückgang des Outsourcingniveaus, der mit Leistungsverbesserungen einhergeht, ist erkennbar.

2006	2007
22	26
£42,90	£31,50
73,3%	75,5%
27	23
29,0%	14,0%
	22 £42,90 73,3% 27

Quelle: PwC-Saratoga-Daten

Die Ausgewogenheit zwischen «High Touch»und «Low Touch»-Dienstleistungen hat ganz offensichtlich Auswirkungen auf die erzielte Effizienz. Aus diesem Grund ist es für die HR-Funktion unabdingbar zu verstehen, was ihre Kunden (sowohl Mitarbeitende als auch die Geschäftsleitung) erwarten und benötigen, um das richtige Dienstleistungsniveau zu garantieren.

Trotz der willkommenen Verbesserung der Ergebnisse und den Anzeichen dafür, dass viele Unternehmen nun messbare Vorteile aus ihrer HRSS-Investition erzielen, scheinen die in unserem früheren Bericht festgehaltenen Beobachtungen nach wie vor eine hohe Relevanz zu haben. Die Einführung von Shared Services muss professionell vorbereitet werden, damit sichergestellt ist, dass eine Bewertung der Ziele und aller angestrebten Ergebnisse erfolgt, die Kosten wahrheitsgetreu beurteilt werden, die Lieferfrist festgelegt wird und die beabsichtigten Auswirkungen mit den tatsächlichen Ergebnissen verglichen werden.

Die wichtigsten Aussagen zu den

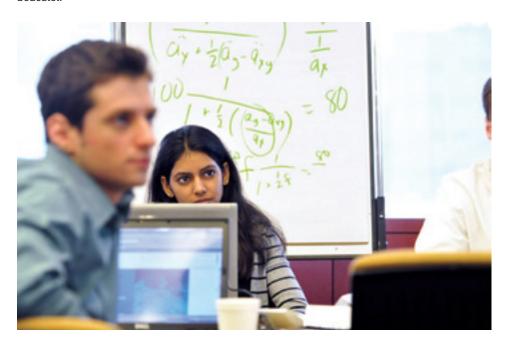
- Die Grösse und die Kosten der HR-Funktion nehmen in den meisten Staaten Europas und in den USA ab.
- Es gibt kaum Beweise dafür, dass der Einfluss der HR-Funktion auf den Verwaltungsrat zugenommen hat - die strategische Durchdringung ist beschränkt, CEOs beurteilen den Beitrag der HR-Funktion am Unternehmenserfolg als gering. Die Anzahl der HR-Direktoren in den Verwaltungsräten/ Geschäftsleitungen der FTSE 100 ist in Grossbritannien auf fünf gesunken.

- Die Geschäftsleitungen schätzen die Rolle des HR-Business-Partners als nicht sehr hoch ein.
- HR-Dienstleistungen werden zunehmend von ausserhalb der Personalabteilung angesiedelter Funktionen erbracht.
- Der Erfolg von HRSS hängt von der strategischen Wahrnehmung ihres Zwecks und einer regelmässigen und vollumfänglichen Beurteilung ihres Wertes ab.

Die Auswirkungen der HR-Funktion

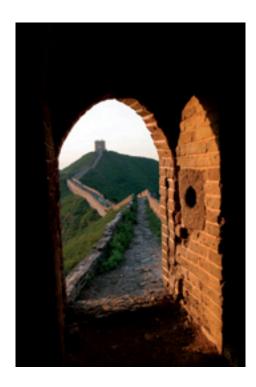
Die HR-Funktion sieht sich heute echten Herausforderungen gegenüber. Nun, da die Mitarbeitenden als wichtiges Kapital für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens anerkannt werden, befindet sich das Ansehen der HR-Funktion auf dem Tiefpunkt. Ihre Zukunft wird infrage gestellt.

Um den Niedergang des Status und Rufs der Funktion aufzuhalten, ist es zweifellos notwendig, breitere Unternehmensdisziplinen einzubeziehen und eine Strategie zu entwickeln, mit der messbare Personalstrategien und Unternehmensziele aufeinander abgestimmt werden. In gewissem Sinne ist das Umfeld durchaus positiv, denn den CEOs wird nun bewusst, dass die Mitarbeitenden zählen. Damit die HR-Funktion jedoch wirklichen Einfluss erlangt, muss sie verstehen, was «Mitarbeitende zählen» tatsächlich bedeutet.



Schlussfolgerung

Wie immer hoffen wir, dass die in diesem Dokument dargestellten Trends zu einer konstruktiven Diskussion führen werden, und wir bitten unsere Leser, die andere Trends ausgemacht haben oder andere Sichtweisen als die hier zum Ausdruck gebrachten Meinungen haben, Kontakt mit uns aufzunehmen. Die Details für eine Kontaktaufnahme finden Sie auf Seite 42.



Wir glauben daran, dass Debatten zu einem Durchbruch verhelfen. PricewaterhouseCoopers forscht nach bahnbrechenden Perspektiven im Humankapitalbereich. Wir sind der Meinung, dass in den nächsten Jahren neue Denkansätze und innovative Massnahmen im Humankapitalbereich die beste Garantie dafür sein werden, das Leben der Menschen sinnvoller und besser zu machen und den Mitarbeitenden den Respekt, das Ansehen und den Status zu gewähren, die ihnen zustehen.

Literaturverzeichnis

Die Informationen in diesem Bericht stammen aus den Datenbanken von PricewaterhouseCoopers Saratoga sowie aus anderen Veröffentlichungen von PwC. Zusätzliche Informationsquellen sind weiter unten angeführt.

PwC-Veröffentlichungen

Collaborate and Innovate: a New World of Sourcing PwC. 2007

Outsourcing Comes of Age: The rise of collaborative partnering PwC, 2007

Managing Tomorrow's People PwC HRS, 2007

10th Annual Global CEO Survey PwC Global, 2007

11th Annual Global CEO Survey

PwC Global, 2008

Talent and Impact PwC, 2007

HR Shared Service Index findings

PwC, 2006

Providing Better Clarity

PwC, 2007

Measuring the Value

PwC, 2006

Creating Value: Effective risk management in financial services

ın tinancıaı ser

PwC, 2007

Pivotal Employees

PwC Saratoga US, 2006

Report of Convergys Employee Care
University of Michigan and Pwc Saratoga, 2004

Externe Quellen

Employee Engagement

A Review of Current Research and its Implications, Conference Board, 2006

Nasscom

Knowledge professionals in India, Press information note, 2006

Global Demographics

The Conference Board of Canada, 2006

International Database US Census Bureau, 2007

The growth and future of Knowledge Process Offshoring industry

Evalueserve, 2007

Reporting in Context

Context, 2006

Accounting for People Report

UK Government Task Force on Human Capital Management, 2003

A War for High Talent Department of Statistics, Ministry of Interior, 2007

UK Global Comparisons Leadership Forecast CIPD, 2005–2006

The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre Total Economy Database, 2008

The Female FTSE Report

Cranfield School of Management, 2006

A Barometer of HR Trends and Prospects

CIPD, 2008

Annual survey

CIPD, 2007

International Business Report: survey of women in senior management Grant Thornton

«Tomorrow's People» – managing talent in a diverse world

Management Consultancies Association, 2007

Joseph Bower

Harvard Business Review, 2007

The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment DTI R&D Scorecard, 2005

www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2006_rd_scoreboard_analysis.pdf 2007

Recruitment: When engagement doesn't lead to a wedding Richard Donkin, Financial Times, 2007

How Engaged are British Employees?

CIPD, 2006

Employee engagement

Professor Stephen Ackroyd of Lancaster Business School, adapted from original research by Stephen Ackroyd and Paul Thompson

Central Intelligence Agency

www.cia.gov, 2007

Kontakte



Schweiz

Remo Schmid +41 (0) 58 792 46 08 remo.schmid@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 Human Resource Services PwC Saratoga

www.pwc.ch

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) provides industry-focused assurance, tax and advisory services to build public trust and enhance value for its clients and their stakeholders. More than 146,000 people in 150 countries across our network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice.

© 2008 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to PricewaterhouseCoopers LLP (a limited liability partnership in the United Kingdom) or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

Designed by studioec4 19188 (02/08)

