

RESULTS



LEADERSHIP SUPPLY

TALENTE ENTDECKEN, FÜHRUNGSKRÄFTE ENTWICKELN

FOKUS

Wie Unternehmen ihren Talent-Management-Prozess verbessern können

WEITBLICK

Top-Köche müssen ihre Mannschaft sorgfältig auswählen

PRAXIS

Was wir von den besten Arbeitgebern lernen können

TREND

Egon Zehnder International-Chef Bernd J. Wieczorek über Talentsuche

INTERN

Düsseldorf mit neuer Adresse / Zürich mit zwei neuen Partnern

TALENTE VON HEUTE – FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR MORGEN

Dr. Franz-Josef Seidensticker
Managing Director
Bain & Company
Germany, Inc.



Liebe Leser, Kunden und Freunde von Bain,

der Kampf um Führungskräfte gewinnt an Schärfe. Der zunehmende Mangel an hochqualifiziertem Personal rückt damit das Thema Talent-Management als erfolgskritische Größe in den Fokus der Unternehmen. Für die Firmen ist diese Situation nicht neu, dennoch haben bisher viel zu wenige einen effizienten Talent-Management-Prozess institutionalisiert, um so die Besetzung erfolgskritischer Schlüsselpositionen nachhaltig zu sichern.

In einer aktuellen Studie hat Bain & Company Repräsentanten von 90 deutschen und Schweizer Unternehmen gebeten, die eigenen Strukturen zum Aufbau von Führungspersonal zu bewerten. Das Ergebnis überrascht: Drei von vier Unternehmen verfügen nicht über ausreichend qualifizierte Mitarbeiter. Jedoch geben genauso viele Firmen an, ihre Talente weder effizient weiterzuentwickeln noch wertschaffend einzusetzen.

In der aktuellen Ausgabe von „Results“ lesen Sie, wie Unternehmen entlang von fünf Dimensionen einen effizienten Talent-Management-Prozess etablieren

können. Der „Fokus“-Beitrag beschreibt die wesentlichen Kriterien zur Identifikation und Förderung der Führungskräfte von morgen im Unternehmen. In „Praxis“ erfahren Sie, warum sich Deutschlands beliebteste Arbeitgeber – BMW, SAP und die Deutsche Bank – so erfolgreich im Kampf um die besten Köpfe behaupten. „Weitblick“ schildert die harte Schule für erfolgreiche Spitzenköche. Und in der Rubrik „Trend“ erklärt Bernd J. Wiczorek, Vorsitzender der Geschäftsführung von Egon Zehnder International, weshalb es unabdingbare Voraussetzung ist, die Führungskräfteauswahl und -entwicklung an der Unternehmensstrategie auszurichten.

Wir hoffen sehr, Ihnen mit dieser Ausgabe von „Results“ einige interessante und informative Perspektiven für die Zukunft Ihres Unternehmens geben zu können.

FOKUS ERFOLGREICH FÜHRUNGSKRÄFTE MANAGEN 04

Vom Mangel an qualifizierten Mitarbeitern sind derzeit drei von vier Unternehmen betroffen. Diese Situation könnte sich in Zukunft noch deutlich verschärfen. Nur durch ein effizientes Talent-Management können Unternehmen das Problem in den Griff bekommen. Bain & Company hat in einer aktuellen Studie die fünf erfolgskritischen Faktoren identifiziert und analysiert.

WEITBLICK HARTE SCHULE FÜR DIE BESTEN KÖCHE 12

Spitzenköche müssen Nachwuchskräften ihre Philosophie und ihre Leidenschaft für das Metier so nahe bringen, dass die Sous-Chefs, Gardemanger oder Pâtisseries die kulinarischen Kompositionen im Sinne des Meisters präsentieren können. Eine anspruchsvolle Aufgabe.

PRAXIS DIE BESTEN UNTERNEHMEN MIT DEN KLÜGSTEN KÖPFEN 14

Von Top-Arbeitgebern lernen: Unter den Großkonzernen stehen beliebte und erfolgreiche Namen wie BMW, Deutsche Bank und SAP exemplarisch für Unternehmen, die im Kampf um die besten Köpfe Antworten und Lösungswege gefunden haben und es trotz unterschiedlicher Branchen- und Ausgangslagen verstehen, qualifizierte Führungskräfte anzuziehen und dauerhaft an sich zu binden.

TREND „TALENTE FALLEN NICHT VOM HIMMEL“ 16

„Kein noch so ausgeklügeltes Talent-Management kann eine auf Leistung basierende Unternehmenskultur ersetzen, aber es kann sie wirksam unterstützen“, so Bernd J. Wiczorek, Vorsitzender der Geschäftsführung von Egon Zehnder International, im Interview.

INTERN DÜSSELDORF WÄCHST / ZÜRICH VERSTÄRKT FÜHRUNG 18

Das Düsseldorfer Bain-Team ist in den letzten fünf Jahren stark gewachsen und deshalb in größere Räumlichkeiten umgezogen. Das neue Büro in der „Feldmühle“ wurde am 1. Juli 2008 eingeweiht. Das Züricher Büro hat ab 1. September zwei neue Partner.

ERFOLGREICH FÜHRUNGSKRÄFTE MANAGEN

Drei von vier Firmen beklagen heute schon einen akuten Führungskräftemangel. Die demografische Entwicklung lässt zudem erwarten, dass sich dieses Problem noch weiter verschärft. In einer aktuellen Studie hat Bain & Company die entscheidenden Kriterien für ein erfolgreiches Talent-Management analysiert und dabei Überraschendes herausgefunden: Das Problem des Führungskräfte- und Nachwuchsmangels ist in den meisten Unternehmen „hausgemacht“.

„Für eingebildete Manager, Egozentriker und Karriereisten ist kein Platz. Was zählt sind Leidenschaft, gute Zusammenarbeit und ungehinderter Ideenaustausch. Titel sind dabei unwichtig.“ Genauso wie der ehemalige General Electric-Chef Jack Welch setzen Unternehmen im Recruiting heute auf Werte, die weit über das fachliche Wissen hinausgehen. Die Ansprüche an Führungspersönlichkeiten steigen vor dem Hintergrund der Globalisierung permanent an, da die Geschäftsmodelle an Komplexität zunehmen. Weiche Faktoren wie Unternehmertum, Kreativität, Eigeninitiative, Teamfähigkeit und Integration spielen eine immer

größere Rolle, obwohl sie schwer zu quantifizieren sind. Die zunehmende Dynamik der Märkte, die durch immer kürzer werdende Produktentwicklungs- und -lebenszyklen gekennzeichnet ist, erfordert auch eine häufigere Anpassung der Führungsstrukturen. Dies kann aber nur durch den Aufbau eines effektiven Talent-Management-Prozesses gelingen, der über mehrere Jahre in den Unternehmen verankert sein muss, um sichtbare Erfolge hervorzubringen.

Die konsequente Identifizierung und Weiterentwicklung von Führungskräften sowie der richtige Einsatz

von Managementfähigkeiten sind heutzutage für das Wachstum und damit für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Die Effizienz des „Leadership Supply“, also die Bereitstellung von hochqualifizierten Managern für Schlüsselpositionen, wird zur erfolgskritischen Größe.

Weniger Bewerber als ausgeschriebene Positionen

Wie schwierig diese Aufgabe jedoch ist, zeigt sich auch daran, dass es schon heute weniger qualifizierte Bewerber als ausgeschriebene Positionen gibt. Im Bereich der Luft- und Raumfahrttechnik beispielsweise wird bis zum Jahr 2010 ein weltweiter Mangel von bis zu 90.000 Ingenieuren prognostiziert. Noch dramatischer fällt die zu erwartende Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland aus. Bis zum Jahr 2050 wird die für Führungspositionen prädestinierte Altersgruppe von 30 bis 50-Jährigen um mehr als ein Drittel abnehmen. Bereits heute genügen selbst aufwendigste Recruiting- und Marketingmaßnahmen, Hochschulkooperationen oder hohe Gehälter nicht mehr, um den Bedarf an Führungskräften in den Unternehmen langfristig zu decken. Darüber hinaus tragen auch die besten internen Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen nur ungenügend Früchte, wenn Unternehmen es versäumen, ihr vorhandenes Talent effizient einzusetzen und langfristig zu binden.

management-Prozesses ein, trotzdem verfügen nach eigenen Aussagen drei von vier Unternehmen nicht über genügend qualifizierte Mitarbeiter, um sich langfristig erfolgreich aufzustellen. Erstaunlicherweise gibt etwa der gleiche Anteil von Unternehmen zu, seine Talente weder effizient weiterzuentwickeln noch wertschöpfend auf erfolgskritischen Positionen einzusetzen. Und das Problem scheint grundsätzlich. Selbst im Segment der so genannten Hochleistungsorganisationen beklagen immerhin noch 38 Prozent der Führungskräfte einen Mangel an geeignetem Personal. Das sind die Kernergebnisse der aktuellen Studie von Bain & Company zum Thema „Leadership Supply – Talente entdecken, Führungskräfte entwickeln“, im Rahmen derer Repräsentanten von 90 deutschen und Schweizer Unternehmen gebeten wurden, die eigenen Strukturen zum Aufbau von Führungspersonal anhand eines standardisierten Fragebogens zu bewerten. Die beschriebenen demografischen Entwicklungen verdeutlichen, wie überlebenswichtig es für Unternehmen ist, im Wettkampf um Spitzenkräfte ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Personalmarketing und Förderprogramme haben im Arbeitgeberlager mittlerweile höchste Priorität, sind aber nicht immer von Erfolg gekrönt. So klagte Siemens-Chef Peter Löscher erst kürzlich über die Qualität seiner zweiten Führungsebene, die er als „Lehmschicht“ bezeichnete, und kündigte einen drastischen Personalab- und -umbau an.

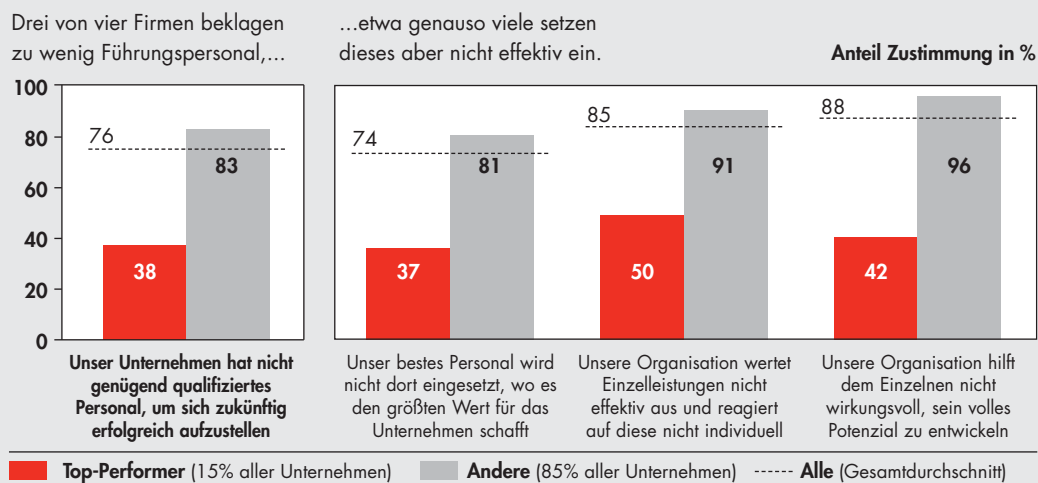
Problem erkannt, doch nicht gebannt: Zwar räumen die Firmen die Bedeutung eines effizienten Talent-

Die richtige Kraft an der richtigen Position – an der Realisierung dieses einfach scheinenden Leitsatzes >

Führungskräfte identifizieren:
Das Angebot wird immer geringer



FAKTEN MANGEL AN FÜHRUNGSKRÄFTEN



scheitern heute noch zahlreiche Unternehmen. Die Analysen von Bain zeigen jedoch Überraschendes: In vielen Firmen sind die Probleme „hausgemacht“, denn insbesondere das interne Talent-Management erweist sich hier als Schwachstelle. Auch wenn 61 Prozent der befragten Personalverantwortlichen die Wichtigkeit gezielter Personalentwicklung bestätigen, gibt es in den wenigsten Unternehmen gleichermaßen standardisierte und effiziente Prozesse. Zu oft werden kritische Positionen nicht mit Top-Talenten besetzt, weil diese trotz des eklatanten Mangels an falscher Stelle gebunden und damit verschwendet werden. Erfolgreiche Unternehmen haben jedoch ein ausgefeiltes Talent-Management-System institutionalisiert, das fünf kritische Bereiche umfasst, die alle über Erfolg und Misserfolg entscheiden:

1. Fokus auf erfolgskritische Positionen

Die erfolgskritischen Positionen klar zu definieren, damit beginnt ein effizienter Talent-Management-Prozess. Denn eine konsequente Ausrichtung des gesamten Prozesses auf diese Positionen reduziert die Komplexität und sichert den größtmöglichen nachhaltigen Erfolg. Viele Unternehmen neigen dazu, aufgrund fehlender oder falscher Bewertungsstandards die Art und Anzahl der erfolgskritischen Positionen falsch und zu hoch einzuschätzen. Um die nötige Trennschärfe zu erreichen, müssen Führungspositionen auf ihren tatsächlichen Einfluss auf das Gesamtgeschäft untersucht werden. Die möglichen Kenngrößen variieren je nach Unternehmenstyp und Branche. Neben dem Geschäftsergebnis, strategischer und operativer Verantwortung können auch der Zugang zu Kundennetzwerken oder Beiträge zur Mitarbeiterentwicklung erfolgskritische Positionen charakterisieren und demnach von Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sein.

Um die Anzahl solcher Schlüsselpositionen zu reduzieren – und somit auch den Auswahlprozess für den Führungskräftenachwuchs zu vereinfachen – hat Bain drei Optimierungshebel definiert. So führt das richtige Jobdesign, das insbesondere Rollen und Zuständigkeiten vereinfacht und Stellenbeschreibungen um Tätigkeiten mit geringer Anforderung und Wertschöpfung reduziert, zu Einsparpotenzialen zwischen fünf und zehn Prozent. Eine Optimierung der internen Organisation, die zumeist mit einer Verschlinkung der Strukturen einhergeht, bringt sogar Einsparpotenziale zwischen zehn und 20 Prozent. Als drittes Optimierungsfeld hat Bain das Produkt- und Prozessdesign ausgemacht. Hier lässt sich etwa mit der Bündelung von Kompetenzen und Standardisierungen die Anzahl erfolgskritischer Positionen um zusätzliche fünf bis zehn Prozent verringern.

Da die Verwendung standardisierter Positionsbeschreibungen keineswegs durchgehend etabliert ist – lediglich 55 Prozent bestätigen dies „voll und ganz“ beziehungsweise „eher“ – fehlt die vollständige Transparenz über erfolgskritische Positionen in den meisten Unternehmen. Die Möglichkeit, den eigenen Bedarf durch eine konsequente Optimierung der internen Organisationsstruktur zu reduzieren, wird nur von vier Prozent der Befragten mit Sicherheit ausgeschöpft. Die verbleibenden Firmen setzen sich damit dem unnötigen Zwang aus, mehr Bedarf decken zu müssen als tatsächlich nötig wäre.

Somit verwundert es auch nicht, dass drei Viertel aller Unternehmen ihre besten Mitarbeiter nicht dort einsetzen, wo sie den größten Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten können. Selbst in den von Bain als Hochleistungsorganisationen charakterisierten Unternehmen werden auf diese Weise immerhin noch mehr als ein Drittel der leistungsstarken Mit-

arbeiter mit den falschen Aufgaben betraut. Man attestiert sich selbst ein Unvermögen, die knappe Ressource Führungspersonal mit hinreichender Effizienz auf die richtigen Positionen zu platzieren.

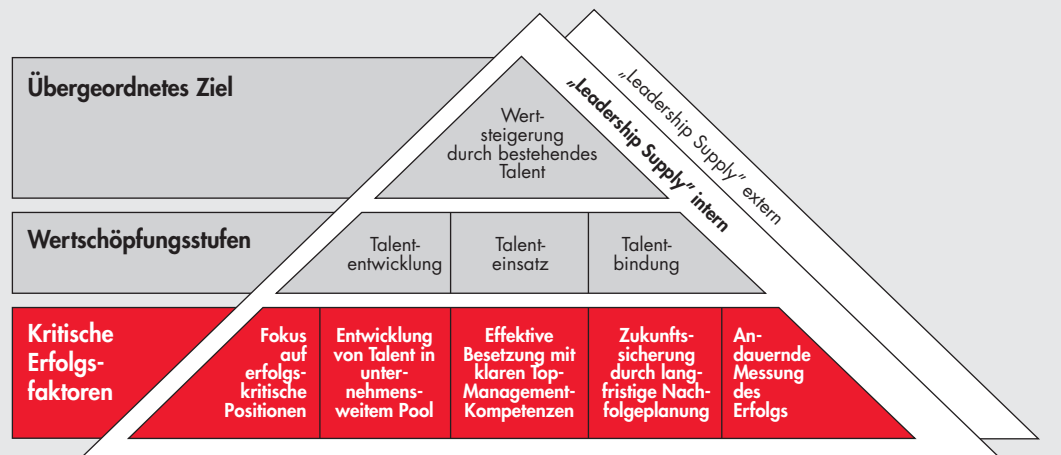
2. Talententwicklung im unternehmensweiten Talentpool

In den meisten global aufgestellten Unternehmen schlummern zudem Talente, die schlichtweg unentdeckt bleiben. International tätige Unternehmen wie die Deutsche Lufthansa AG haben die Notwendigkeit eines globalen Talentpools bereits erkannt. Für sie ist die Transparenz über die weltweit verfügbaren Talente die wichtigste Voraussetzung für darauf aufsetzende vielschichtige Entwicklungsprogramme. Das

Unternehmen hält zudem Partnerschaften zu Hochschulen in Nordamerika und China, um frühzeitig Potenziale auf internationaler Ebene zu entdecken. Solch ein Vorgehen ist jedoch bislang noch immer die Ausnahme. Denn nur neun Prozent der befragten Personalmanager geben an, eine unternehmensweite Transparenz über ihre Talente zu haben. 46 Prozent geben dagegen zu Protokoll, „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“ über eine zentrale, unternehmensweit geführte Talent-Datenbank zu verfügen. Zwischen Divisionen, Business Units oder Ländern existieren noch immer deutliche Grenzen, innerhalb dieser Einheiten ist das Wissen um die potenziellen Nachwuchskräfte allerdings vorhanden. So sehen sich 48 Prozent der Unternehmen „eher“ oder sogar „voll und ganz“ in der Lage, innerhalb ihrer bestehenden Talentpool- >

FAKTEN ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN

Leadership Supply mit fünf kritischen Erfolgsfaktoren auf der internen Seite.





Puzzlespiel:
Nur die passende Kraft
an der richtigen Stelle
garantiert Erfolg

Strukturen ein Ranking von Einzelmitarbeitern aufzubauen.

Die Anforderungen an die Struktur eines solchen Talentpools steigen freilich mit der Größe und Komplexität des Unternehmens. Um sinnvoll genutzt zu werden und objektiv für die Mitarbeiter zu sein, bedarf es einer entsprechenden Segmentierung nach Hierarchieebenen. Vom Executive Level über das Funktionsmanagement bis hin zum Young Starter ist es erforderlich, jeweils einheitliche Bewertungskriterien anzulegen, mit deren Hilfe die individuelle Leistung eines Mitarbeiters benotet wird. Bain bewertet Führungskräfte nach fünf Kriterien: Fähigkeiten und Erfahrung, Führungskompetenz, Performance, Firmenwerte sowie Potenzial. Für jeden Mitarbeiter im Talentpool wird auf diese Weise ein individuelles Profil erstellt.

3. Transparenter Besetzungsprozess

Personalgespräche und -entscheidungen werden häufig hinter verschlossenen Türen geführt. Was als Diskretion verstanden wird, empfinden die Mitarbeiter häufig als intransparent. Die unumstößliche Notwendigkeit von Transparenz bei der Besetzung erfolgskritischer Positionen beginnt indes schon bei der Frage, wer wen einstellt oder welches Mitspracherecht hat. Hierzu müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten im Top-Management eindeutig verteilt sein. Ein flexibler und effektiver Besetzungsprozess schlägt die Brücke zwischen Angebot und Nachfrage und besetzt jeweils eine kritische Position mit dem am besten geeigneten Kandidaten. Aus einem segmentierten, unternehmensweiten Talentpool lässt sich eine Kandidatenliste erstellen, auf deren Basis entschieden wird, ob die

intern verfügbaren Ressourcen geeignet sind oder ein externer Recruitingprozess nötig ist, um die Kandidatenliste zu vervollständigen. Eine solch transparente Vorgehensweise vermeidet nicht nur Unruhen und Unzufriedenheit. Sie diszipliniert auch das Management und vermeidet irrationale Entscheidungen, die eher die Folge von persönlichen Sympathien als die eines strukturierten Prozesses sind.

4. Langfristige Nachfolgeplanung

Idealerweise gibt es für jede erfolgskritische Position einen Planungshorizont von bis zu

zwei Jahren und zwei bis vier Nachfolgekandidaten. Die wenigsten Unternehmen verfügen allerdings über derartige Ressourcen und werden folglich häufig „kalt erwischt“, wenn Leistungsträger gehen. Der Kampf um die Zukunft des Internetdienstleisters Yahoo führt zurzeit beispielsweise zu einem regelrechten Kahlschlag in der Führungsmannschaft des Unternehmens. Mitglieder des Top-Managements, der Chef der Netzwerkabteilung und der Entwicklungsleiter haben in den vergangenen Wochen ihren Hut genommen. Auch wenn diese „Massenflucht“ bei Yahoo dem Ende der Übernahmegespräche mit Microsoft folgte und somit nicht zum Unternehmensalltag zu zählen ist, treffen doch die wenigsten Firmen Vorkehrungen für das, was man „normale Fluktuation“ nennt und verfügen über keine weitsichtige Nachfolgeregelung.

Dabei stellen Aufbau und Pflege von mehreren Nachfolgern pro Position das Führungspersonal für die kommenden Jahre sicher. Nachfolgepläne bringen die Zukunftsperspektive in den Prozess, sie sollten stets aktualisiert für das Top- und Mittelmanagement an zentraler Stelle geführt werden und auf die erfolgskritischen Positionen fokussiert sein. Eine langfristige Nachfolgeplanung beinhaltet natürlich auch die entsprechenden Fördermaßnahmen für die Top-Talente. So gibt rund die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen an, den zukünftigen Bedarf an Führungskräften durch entsprechende Förderprogramme zu decken und bestätigt die Existenz entsprechender Strukturen im eigenen Unternehmen. Bezeichnenderweise gehen die Förderprogramme jedoch nicht immer so weit, eine langfristige Top-Talent-Nachfolgeplanung pro erfolgskritische Position aufzubauen. Denn 48 Prozent äußern sich hier neutral beziehungsweise nur mit „eher nicht zutreffend“ oder „überhaupt nicht zutreffend“.

Bestandteile erfolgreicher Förderprogramme sind beispielsweise gezielte Trainings, die Übertragung strategischer Aufgaben, Job-Rotationen, Mentoring und Coaching. Analysen haben gezeigt, dass die Top 20-Unternehmen mit zweistelligen Wachstumsraten eine formelle, leistungsorientierte Nachfolgeplanung betreiben und insgesamt fast doppelt soviel in die Entwicklung ihrer Führungskräfte von morgen investieren wie der Durchschnitt. Darüber hinaus zeichnen sich diese Unternehmen mit 63 Prozent durch den höchsten Anteil an High Potentials in ihren Förderprogrammen aus. Beispielsweise führen 90 Prozent der Top 20-Unternehmen mit zweistelligen Wachstumsraten interne Führungskräfte trainings durch, wohingegen nur die Hälfte der durchschnittlich wachsenden Firmen solches im Angebot hat. Ähnlich sieht es in den übrigen Bereichen der Entwicklungsmaßnahmen aus. Programme für Job-Rotationen, Mentoring und Coaching finden sich in der Gruppe der Wachstumsunternehmen mit etwa doppelt so hoher Häufigkeit wie bei den restlichen Firmen.

Entscheidend und erschreckend zugleich ist dabei allerdings die Meinung über die Qualität dieser Förderprogramme: So bezeichnen sich 85 Prozent der Unternehmen dabei als nicht effizient. Selbst unter den Hochleistungsorganisationen gibt sich nur jede zweite Firma eine ausreichende Note.

5. Andauernde Messung des Erfolgs

Während bei Yahoo die Zahl der abwandernden Führungskräfte durch die Krise nicht vorhersehbar war, kann bei einer langfristigen Nachfolgeplanung in einem nachhaltig wachsenden Unternehmen die Höhe der Nachfrage nach potenziellen Führungskräften strukturiert ermittelt und das Angebot im Talentpool rechtzeitig angepasst werden. Die so genannte >

FAKTEN EINSATZ VON TOP-TALENTEN

Top-Talente werden häufig auf den falschen Positionen eingesetzt.

Einsatz von Top-Talenten auf erfolgskritischen Positionen in %



Quelle: Bain & Company

Führungskräftelücke zwischen Angebot und Nachfrage ermittelt sich aus Abwanderungen und Pensionierungen von Führungskräften sowie dem Zuwachs aus Beförderungen und Neueinstellungen. Die meisten Firmen sammeln umfangreiche Personaldaten zu Abwanderungsraten, Beförderungszeiten oder Mitarbeiterloyalität und messen beziehungsweise kontrollieren so scheinbar den Prozess. Einer sukzessiven Berechnung der verbleibenden Führungskräftelücke wird dagegen oft zu wenig Bedeutung beigemessen, obwohl die Entwicklung dieser Kenngröße ein aussagekräftiger Indikator für die Effizienz des Gesamtsystems wäre. Entsprechend gering fällt auch der darauf verwendete Einsatz aus. Nur vier Prozent aller befragten HR-Manager bestätigen „voll und ganz“ die Existenz einer regelmäßigen Kalkulation zur Ermittlung der Führungskräftelücke in ihrem Unternehmen, gerade ein-

mal 16 Prozent bewerten dies mit „eher zutreffend“. Noch geringer ist mit lediglich zwei Prozent der Anteil der Unternehmen, die neben der genannten Kalkulation auch einen definierten Prozess zur regelmäßigen Aktualisierung der Lückenberechnung installiert haben.

Grenzen der eigenen Struktur erkennen

73 Prozent der Unternehmen beurteilen ihren Besetzungsprozess als sehr effizient, auch die Zeitallokation des verantwortlichen Top-Managements in punkto Besetzung erfolgskritische Positionen wird in drei Viertel der Fälle von den Personalverantwortlichen als ausreichend empfunden. Externe Quellen, wie beispielsweise Personalberater, bezweifeln jedoch zum Teil die Qualität der oftmals historisch gewachsenen

Strukturen. Sie nennen gerade die mangelnde Zeitallokation der Verantwortlichen als einen häufigen Grund, warum dem Thema nicht die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt wird und dringend notwendige Verbesserungsmaßnahmen nur in ungenügendem Maße stattfinden.

Diese Wahrnehmungslücke kann angesichts der Knappheit von Talenten zu einer echten Gefahr für das nachhaltig profitable Wachstum der Unternehmen werden. Der Kampf um die knappe Ressource Humankapital ist bereits heute voll entbrannt. Und darauf reagieren die Arbeitnehmer mit steigenden Ansprüchen. So zeigt beispielsweise das Trendence Absolventenbarometer, dass die Erwartungen von Wirtschaftswissenschaftlern an das Einstiegsgehalt von 2006 auf 2007 um über 1.800 Euro auf 42.000 Euro jährlich gestiegen sind – bei gleichzeitig sinkender erwarteter Wochenarbeitszeit. Als die wichtigsten beruflichen Ziele haben „Weiterbildung“ und „beste Chancen“ bei Neueinsteigern einen höheren Stellenwert als das „langfristige Verdienstpotezial“.

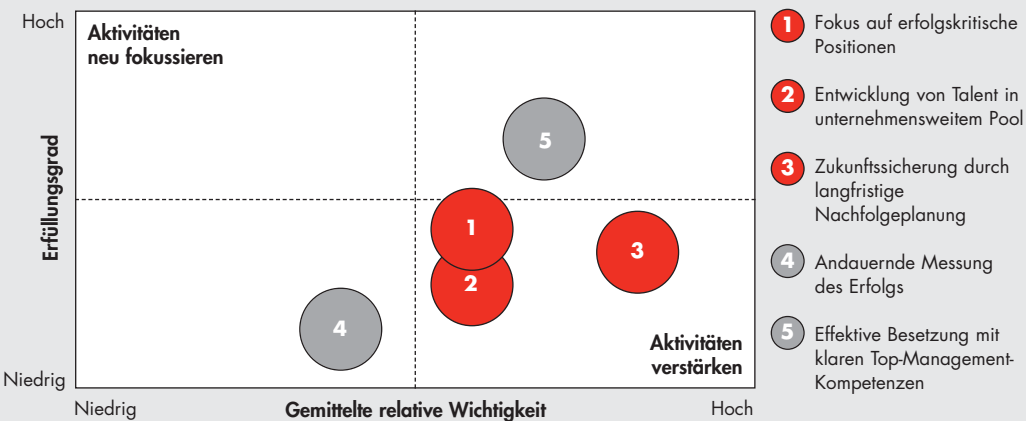
Diesen Trend bestätigt auch das Human Resources-Barometer der Universität Zürich und der Eidgenössischen Technische Hochschule (ETH) Zürich. „Wichtig ist der psychologische Vertrag“, erklärt Bruno Staffelbach, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resources Management, „also die stillschweigende Übereinkunft, einen Tauschhandel einzugehen.“ Dabei würde die Firma einen interessanten Arbeitsplatz, Entwicklungsperspektiven und ehrliche Kommunikation anbieten und der Angestellte revanchiere sich mit guter Leistung, Identifikation und Engagement, das über die vertraglich festgelegte Arbeit hinausgeht. „Insbesondere Schweizer Beschäftigte lassen sich nicht kaufen“, erklärt Staffelbach kategorisch.

Bei enttäuschenden Arbeitsbedingungen sinkt deshalb mit der Loyalität zum Arbeitgeber auch die Hemmschwelle, nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder zu wechseln, überproportional. Laut aktuellem Human Resources-Barometer von Universität und ETH Zürich steigt die Kündigungsbereitschaft insbesondere dann, wenn Mitarbeiter ihre Ansprüche und Ziele nicht verwirklichen können. So zu beobachten beispielsweise bei der Bayer AG: Der Personalverantwortliche Jürgen Heinrich hat berechnet, dass etwa 50 Prozent der heutigen Mitarbeiter weniger als sechs Jahre für den Leverkusener Chemie- und Pharmakonzern tätig sind.

Wie erfolgsentscheidend die Talentsuche und vor allem die Talentpflege sind, weiß das Gros der Unternehmen heute ganz offensichtlich. Um vom Lippenbekenntnis zur tatsächlichen Realisierung zu gelangen, muss dieses Thema allerdings in jeder Firma zur Chefsache erklärt werden. Schon der legendäre Unternehmenslenker Jack Welch handelte so mit der Überzeugung, dass die beste Strategie nichts wert ist, wenn nicht die richtigen Leute mit der Durchsetzung betraut sind.

FAKTEN UNZUREICHENDE UMSETZUNG DER ERFOLGSKRITISCHEN FAKTOREN

Die drei wichtigsten Faktoren mit Defiziten in der Umsetzung.



- 1 Fokus auf erfolgskritische Positionen
- 2 Entwicklung von Talent in unternehmensweitem Pool
- 3 Zukunftssicherung durch langfristige Nachfolgeplanung
- 4 Andauernde Messung des Erfolgs
- 5 Effektive Besetzung mit klaren Top-Management-Kompetenzen

Quelle: Bain & Company

INFO AUTOREN DER STUDIE

Autoren der Studie „Leadership Supply“ sind Dr. Carsten Prussog, Partner und Leiter der Organisationspraxisgruppe, sowie Dr. Sebastian Woedtke, Manager. Der Branchenschwerpunkt von Carsten Prussog liegt im Finanzdienstleistungssektor (Banken, Versicherungen, Rückversicherungen). Vor Bain war der promovierte Wirtschaftsingenieur CFO und COO bei einer Allianz-Tochter. Der promovierte Physiker, Sebastian Woedtke, ist bei Bain vor allem im Bereich Industriegüter und Dienstleistungen tätig.

HARTE SCHULE FÜR DIE BESTEN KÖCHE

Um ihre Gäste mit außergewöhnlichen Köstlichkeiten zu verführen, müssen Spitzenköche ihre Mannschaft sorgfältig auswählen, besondere Talente entdecken und fördern sowie deren Stil und Geschmack prägen.

Der Kommentar über Spitzenkoch Harald Wohlfahrt im Aral Schlemmer Atlas 2007 strotzt vor Respekt vor der künstlerischen Leistung des Drei-Sterne-Meisters: „In der Schwarzwaldstube huldigen nahezu alle Gäste Wohlfahrts gaumenschmeichlerischen Kreationen der französischen Haute Cuisine. Hier erhaschen Gourmets einen Blick ins kulinarische Paradies. Mit geschlossenen Augen genossen wir die unübertrefflichen Speisen. Es ist schon erstaunlich, wie Harald Wohlfahrt immer wieder die Tür zum Himmel der Köstlichkeiten aufschließt.“

Seit Jahren gilt die Schwarzwaldstube als eines der besten Restaurants Deutschlands. Immer wieder zeichnen die Experten von Aral oder Michelin den Gourmetempel in Baiersbronn im Schwarzwald mit ihren höchsten Auszeichnungen – fünf Kochlöffeln beziehungsweise drei Sternen – aus. Sie lassen sich ein ums andere Mal von den außergewöhnlichen und kreativen Menüs des Meisterkochs wie beispielsweise der marinierten Gänseleber mit Chutney von Aprikosen und Mandeln mit Portweingelee, der Essenz von der Barbarie-Ente mit Enokipilzen und Ingwer oder dem Orangen-Savarin auf Rharbarberkompott mit Holunder überzeugen.

Ob in der Schwarzwaldstube oder einem der anderen Spitzenrestaurants Deutschlands – das Lob der Experten gilt nicht nur den renommierten Kochkünstlern Wohlfahrt und Co. Hinter der perfekten Inszenierung ihrer kulinarischen Finessen steht immer auch ein hoch qualifiziertes und ideal aufeinander abgestimmtes Team. Wie Orchesterdirigenten müssen Deutschlands beste Köche wie Harald Wohlfahrt, Hans Haas (Tantris, München) oder Claus-Peter Lumppp (Bareiss,

Baiersbronn) den Nachwuchskräften ihre Philosophie und ihre Leidenschaft für das Metier so nahe bringen, dass die Sous-Chefs, Gardemanger oder Patissiers die kulinarischen Kompositionen fehlerfrei präsentieren können.

Verständnis für das Große lehren, die Begeisterung für das Kleine wecken

Eine mühevollen Aufgabe, die meist erst nach langer Zusammenarbeit die erhoffte Perfektion bringt. Bis die Kochvirtuosen ihren besten Mitarbeitern die Schlüsselposition eines Entre Metier oder Sommeliers anvertrauen, demonstrieren sie ihnen in der Regel zunächst Tag für Tag ihre Leidenschaft für diesen Job sowie ihre künstlerische Philosophie. Sie lehren ihre Nachwuchsköche detailliert, worauf es beim Zubereiten der Fisch- und Fleischspezialitäten, dem Gemüse oder den Desserts besonders ankommt. Selbstverständlich gehört zu diesen Lektionen auch eine akribische Einführung in die Welt der verschiedensten Geschmacksrichtungen. Diese harte Schule bestehen nur die Nachwuchskräfte, die im Lauf dieses intensiven Förderprogramms sowohl die Strategie ihres Chefs verinnerlichen und dessen Ideale zu ihren eigenen machen als auch einen geübten Blick für Details entwickeln.

Auf der anderen Seite stehen die Spitzenköche in ihren Betrieben allerdings auch vor der Herausforderung, ihren Anwärtern auf die Schlüsselpositionen – sobald sie den Nachwuchs nach meist langer und zeitintensiver Suche endlich gefunden haben – genügend Freiheiten und eigenverantwortliches Handeln zuzugestehen. Für ihren Erfolg sei es ganz entscheidend,



dass die Nachwuchstalente ausreichend Selbstvertrauen entwickelten, um die täglichen Herausforderungen entsprechend der hauseigenen Unternehmensphilosophie zu lösen, so unisono das Credo vieler Top-Köche. Lässt sich beispielsweise eine Idee des Meisters nicht wie gedacht umsetzen, sind Mitarbeiter und Chef gleichermaßen gefordert, um auf dem Teller beispielsweise schnell eine neue Anordnung für das Mosaik von Gänsestopfleber und Trüffel zu finden.

Unabhängig, ob Patissier, Sous-Chef oder Sommelier – die Liebe zum Detail müssen alle Mitglieder einer Spitzenküche mitbringen. Neben den kreativen Visionen des Meisterkochs entscheidet sie fast in allen Bereichen über das Gelingen eines perfekt angereichten Menüs. Das gilt neben der Auswahl und Verarbeitung der Zutaten sowie der Zubereitung der exquisiten Speisen auch für das Zeitmanagement der Küchenteams: Während der Sommelier beispielsweise den Wein zur Vorspeise bereits einschenkt, muss die Mannschaft in der Küche exakt darauf achten, dass sie den geschmorten Ochsenschwanz mit Taubencarpac-

Kreative Köche:

Nur Top-Teams garantieren Erfolg in der Küche

cio genau in diesem Moment aus der Küche schickt – und zwar wie vom Chefkoch gewünscht lauwarm.

Diese meist lang einstudierten Abläufe vergleichen die Fußballfans unter den Spitzenköchen gerne mit dem Angriff einer Elf, in der jeder genau weiß, wer in der nächsten Sekunde den Ball erhält und wohin der Teamkollege ihn anschließend abgibt. Ein Alleingang eines Stürmers bringe einer Mannschaft auch nur selten das gewünschte Tor, betonen Deutschlands Top-Köche den Teamcharakter in ihren Restaurants.

Da für derartige Ansprüche nur hoch qualifizierte Nachwuchsköche in die engere Auswahl der Gourmetmeister kommen, gestaltet sich die Suche und Förderung dieser Talente für die Spitzenköche oft sehr schwierig. Es werden nahezu keine Schwächen geduldet – weder in fachlichen Fragen noch bei der sozialen Kompetenz ihrer Mitarbeiter. Eine Forderung, die angesichts des Leistungs- und Zeitdrucks, der während der Servicezeit in den Küchen herrscht, nicht verwundert.

Viel Lob für große Organisatoren

Wie erfolgskritisch auch in der Gastronomie eine langfristige Investition in die besten Talente ist, zeigt ein Urteil über das Münchner Drei-Sterne-Restaurant Tantris, das Spitzenkoch Hans Haas leitet: „Küchenchef Hans Haas ist einerseits ein Künstler, aber auch ein großer Organisator. Wer sich seit Jahren auf dem schmalen Gipfelgrad der Genüsse bewegt, muss seine Mannschaft im Griff haben. Eine solche Spitzenleistung ist kein Mann allein fähig zu meistern, hinter ihm steht immer ein ganzes Team. Der Gast spürt, wenn die Kommunikation zwischen Küche und Service stimmt. Die Empfehlungen der Küche werden vom Service an den Gast weiter getragen, die Wünsche des Gastes vom Service in die Küche...“

DIE BESTEN UNTERNEHMEN MIT DEN KLÜGSTEN KÖPFEN



Strategische Führungskräfteentwicklung:

Top-Arbeitgeber setzen auf einen effizienten Talent-Management-Prozess

Firmen wie BMW, die Deutsche Bank und SAP zeigen, wie sich Top-Arbeitgeber im Kampf um die besten Köpfe behaupten können. Während BMW auf die starke Identifikation mit der Marke setzt, punktet die Deutsche Bank mit Internationalität. SAP behauptet sich dagegen mit besonderer Flexibilität in einer dynamischen Branche.

„Consol und Cisco sind führende Arbeitgeber 2008“, analysiert Capital. „Carl Zeiss und BP Deutschland sind die Nummer eins“, schreibt das Handelsblatt. Zwar variieren die beliebtesten Unternehmen je nach Quelle bei den Spitzenpositionen, aber generell lässt sich quer durch die gesamte Industrielandschaft eine dauerhafte und konstant besetzte Spitzengruppe erkennen. Kriterien wie Stolz auf das Unternehmen, globale Präsenz sowie persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten entscheiden unter anderem über das Wohl und Wehe der Platzierungen und zeigen auf, inwieweit Unternehmen in der Lage sind, erfolgreiches Talent-Management zu betreiben und dadurch Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität zu gewährleisten.

Unter den Großkonzernen stehen beliebte und erfolgreiche Namen wie BMW, die Deutsche Bank und SAP exemplarisch für Unternehmen, die im Kampf um die besten Köpfe Antworten und Lösungswege gefunden haben und es trotz unterschiedlicher Branchen- und Ausgangslagen verstehen, qualifizierte Führungskräfte anzuziehen und dauerhaft an sich zu binden.

BMW: Starke Identifikation mit der Marke

„Ein Unternehmen mit Passion kann 130 Prozent Leistung erreichen“, sagt Franz Cremer, Senior VP Human Resources der BMW Group. Die zusätzlichen 30 Prozent würden durch die richtigen Führungskräfte und leidenschaftliche Mitarbeiter erzielt, und diese Leidenschaft sei bei Mini im Werk in Oxford genauso zu spüren wie am Stammsitz in München, betont der Personalmanager. In einem über viele Jahre gewachsenen

Prozess hat BMW ein stimmiges Konzept aus emotionaler Markenbindung, langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten und direkter Erfolgsbeteiligung geschaffen. Dadurch gelingt es dem Unternehmen, eigene Talente im Haus aufzubauen und ihnen nachhaltige Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten.

BMW ist in der komfortablen Lage, seine Managementpositionen zum überwiegenden Teil aus den eigenen Reihen besetzen zu können: Innerhalb der Gruppe der 350 Top-Führungskräfte liegt das Durchschnittsalter bei etwa 50 Jahren und die Betriebszugehörigkeit bei bis zu 25 Jahren. Der Anteil ungewollter Abwanderungen in dieser Gruppe beträgt gerade einmal ein Prozent. Das lässt eine verlässliche und langfristige Nachfolgeplanung zu. Im Planungsprozess identifizieren die Verantwortlichen mit einem zeitlichen Vorlauf von drei bis vier Jahren potenzielle Nachfolger und benennen dabei zwei bis drei – in Ausnahmefällen auch mehr – Kandidaten pro Position. Variable Vergütungsanteile, die direkt an den persönlichen sowie den Unternehmenserfolg gekoppelt sind und mehr als die Hälfte des Jahreseinkommens ausmachen können, sorgen bei den Spitzenkräften für zusätzliche Motivation.

Deutsche Bank: Internationale Talent-Entwicklung

Die Schaffung von internationaler Transparenz über verfügbares Talent und dessen Entwicklungsmöglichkeiten ist einer der Schwerpunkte beim Talent-Management der Deutschen Bank. Unabhängig von ihrer Größe und globalen Aufstellung sind die bestehenden divisionalen Strukturen dank Verwendung global ein-

heitlicher Auswahlkriterien kein Hemmnis für eine umfassende Leistungsbewertung und Kandidatenauswahl, auch über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg. Umfangreiche Förderprogramme erlauben jeweils nach Hierarchieebene und Geschäftsbereich eine gezielte Identifikation und Weiterentwicklung der potenzialstarken Top-Performer. So hat etwa der Privat- und Geschäftskundenbereich der Deutschen Bank einen vierstufigen, globalen Prozess entwickelt, der sowohl für den Nachwuchs als auch für die weitergehenden Führungsebenen gezielte Entwicklungsmaßnahmen definiert und anbietet. Zudem ist die Bank bestrebt, neben optimierten Entwicklungsprogrammen durch einen flexiblen Personaleinsatz im internationalen System den Austausch zwischen den Einheiten zu fördern. „Mittlerweile umfasst unser globaler Talentpool 146 Nationalitäten, und für diese eröffnet unsere Präsenz in 76 Ländern eine spannende Bandbreite an Karrieremöglichkeiten, die nur wenige Arbeitgeber anbieten können“, erklärt Karl von Rohr, Managing Director und Head of HR Germany der Deutschen Bank.

So steigt die Anzahl der weltweit neu eingestellten Hochschulabsolventen von 800 im Jahr 2006 auf voraussichtlich über 1.000 im laufenden Jahr. Rund 12 Prozent der Auszubildenden schaffen den Sprung in das 18-monatige „Fast Track Programm“, das die Leistungsträger von morgen mit einer besonderen Ausbildung gezielt fördert. Mit der angehenden Führungsgeneration steigt zudem die Notwendigkeit einer langfristigen Nachfolgeplanung, die von der Deutschen Bank konsequent weiterentwickelt wird.

SAP: Flexible Lösungen gekonnt angewendet

Wie sich ein Unternehmen speziell in einem Wirtschaftszweig mit hoher Innovationsdichte und kurzen Produktlebenszyklen sowie einer branchenüblichen

personellen Fluktuationsrate von 20 Prozent behauptet, demonstriert der Softwarehersteller SAP. Unter anderem durch seinen effizienten Talent-Management-Prozess gilt SAP bei mehr als 80 Prozent seiner Mitarbeiter als „sehr guter Arbeitgeber“ und schafft es auf diese Weise, die durchschnittliche jährliche Abwanderung auf unter elf Prozent zu drücken.

Zur Identifizierung von Spitzenkräften führt der Konzern für jeden der rund 52.000 Mitarbeiter bonusrelevante Performancemessungen und Talentbewertungen durch. Schließlich gelangen rund acht Prozent der Gesamtbelegschaft (etwa 4.000 Mitarbeiter) in den flexiblen, globalen Top-Talentpool. „Anders als in anderen Unternehmen ist diese Gruppe nicht statisch. Bis zu einem Drittel der Kandidaten werden jährlich ausgetauscht“, erklärt Harald Borne, Senior VP Global Top Talent Management bei SAP. Der Erfolg sei jedoch messbar, da mehr als 60 Prozent der Kandidaten nach maximal 18 Monaten in eine neue Position im Unternehmen aufstiegen. Wer den Auswahlprozess besteht, ist Teil eines „Drei-Säulen-Programms“ und kommt in den Genuss individueller Entwicklungsmaßnahmen durch den jeweiligen Bereichsleiter, seine regionale Business Unit und durch den Vorstand. Des Weiteren installiert SAP momentan einen Top-Talentmarktplatz. Dabei handelt es sich um eine Onlineplattform, die offene Schlüsselpositionen und potenzielle Bewerber jenseits ihrer Landes- oder Bereichsgrenzen zusammenführen soll.

Insgesamt eint sowohl BMW als auch die Deutsche Bank und SAP der glaubhafte Anspruch, durch unterschiedliche Ansätze in den Bereichen Talententwicklung, -platzierung und -bindung gleichermaßen erfolgreich zu sein. Dank dieses Dreiklangs sind den Unternehmen auch in Zukunft Spitzenpositionen bei Arbeitgeber Rankings sicher.

„TALENTE FALLEN NICHT VOM HIMMEL“

Bernd J. Wieczorek, Vorsitzender der Geschäftsführung von Egon Zehnder International, erläutert im Interview mit Results, was Unternehmen bei der Talententwicklung beachten müssen.

Results: Herr Wieczorek, die Unternehmen beklagen heute einen zunehmenden Wettbewerb um Führungskräfte. Was ist der Hintergrund?

Wieczorek: Die Welt ist in den vergangenen Jahren erheblich globaler und schneller geworden. Märkte und Technologien wandeln sich mit immer höherem Tempo. Um im weltweiten Wettbewerb zu überleben, sind permanente Adaption und Erneuerung zum Imperativ geworden. Das bedeutet aber: Auch die Anforderungen an das Management haben erheblich zugenommen. Exzellente Führungsteams machen mehr denn je den Unterschied zwischen durchschnittlichen Unternehmen und Champions aus. Die Talente fallen jedoch nicht vom Himmel. Die Firmen sind gezwungen, die Kernkompetenzen ihrer Führungskräfte deutlich schneller und zielgenauer herauszubilden als noch vor wenigen Jahren. Das geschieht in den meisten Unternehmen noch immer nicht konsequent genug.

Results: Auch die Ergebnisse der aktuellen Studie von Bain & Company verdeutlichen, dass Unternehmen die knappe Ressource Talent nicht optimal einsetzen. Wie groß ist nach Ihrer Erfahrung das Problem?

Wieczorek: Aus unseren Gesprächen mit Unternehmensführern wissen wir, dass dem Talent-Management – also der Beurteilung, Entwicklung und Rekrutierung von Führungskräften – herausragende strategische Bedeutung beigemessen wird. Es wird erkannt, dass professionelles Talent-Management einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Allerdings gibt es nach wie vor zahlreiche Unternehmen, die sich mit dem Thema in der Praxis schwer tun. Die Folgen sind zwangsläufig: Es kommt zu Fehlbesetzungen, herausragende Talente werden nicht immer erkannt und ge-

zielt gefördert, so dass viele schließlich resignieren oder gar frustriert das Unternehmen verlassen. Übrigens müssen sich Unternehmen über die Motivation der jungen Managementelite im Klaren sein, um diese erfolgreich gewinnen und binden zu können.

Results: Wie sieht die Motivation der heutigen Managementgeneration aus?

Wieczorek: Bis vor einigen Jahren bewegte den Führungsnachwuchs im Alter ab 30 Jahren – überspitzt gesagt – vor allem eine Frage: In welchem Unternehmen kann ich schnell Karriere machen, so dass ich spätestens mit Mitte 40 materiell unabhängig bin. Diese Einstellung hat sich inzwischen deutlich gewandelt. Natürlich haben die Karriereperspektiven und das Materielle weiterhin einen hohen Stellenwert. Doch sind andere Werte gleichgewichtig hinzugekommen. Eine nachhaltige Unternehmensführung – eine glaubwürdige Position in Fragen der Ethik und der Corporate Responsibility – sind für Nachwuchsführungskräfte inzwischen ebenfalls zentrale Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers. Hierauf müssen sich Unternehmen mehr denn je einstellen.

Results: Wie können Unternehmen ihr Talent-Management gezielt professionalisieren? Welchen Mehrwert leisten dabei Personalberatungen?

Wieczorek: Weitsichtige Unternehmen identifizieren ihre Führungskräfte und verfügen über ein permanentes Talent-Management, das diese laufend bewertet und ihre geschäftskonforme Entwicklung als Daueraufgabe begreift. Darin eingeschlossen ist die Nachfolgeplanung für wichtige Führungspositionen. Unternehmen, die so agieren, räumen dem Talent-Management eine mindestens ebenso große Bedeutung ein wie zum Bei-



BERND J. WIECZOREK

Bernd J. Wieczorek leitet die deutsche Beratungspraxis von Egon Zehnder International. Er unterstützt mittelständische Unternehmen und Großkonzerne bei der Beurteilung und Besetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien. Zuvor war der studierte Mathematiker als Senior Manager bei Arthur Anderson in Düsseldorf und Chicago tätig.

spiel der Finanzplanung. Eine global tätige Personalberatung wie Egon Zehnder International verfügt über umfangreiche Expertise für das Benchmarking von Management-Kompetenz. Denn wir sind so in der Lage, einzelne Führungskräfte, aber auch ganze Führungsteams im Vergleich zum globalen Benchmark qualifiziert einzuordnen. Das können die Unternehmen selbst nicht leisten. Letztlich sehen wir es als unsere Aufgabe an, mit unserer Evaluierungs- und Rekrutierungstätigkeit zur Optimierung der gesamten Führungsorganisation beizutragen. Das schafft einen erheblichen Mehrwert. Denn exzellente Führungsteams erzielen – wie Studien belegen – signifikant höhere Renditen.

Results: Welches sind nach Ihrer Erfahrung die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Talent-Management-Systemen in den Unternehmen?

Wieczorek: Es gibt drei besonders kritische Erfolgsfaktoren. Wichtig ist insbesondere, dass Talent-Management als originäre Führungsaufgabe begriffen wird. Der Human Resources-Bereich kann und muss die Führungskräfte dabei unterstützen, in erster Linie trägt jedoch das Management die Verantwortung, wobei der Vorstand eine unverzichtbare Vorbildfunktion hat. Zudem muss das Talent-Management fester Bestandteil der geschäftlichen Agenda sein und im Sinne eines Businessplans einer fortlaufenden Erfolgskontrolle unterzogen werden. Dabei geht es vor allem darum, die Führungskräfteauswahl und -entwicklung permanent an der tatsächlichen Unternehmensstrategie auszurichten. Und schließlich ist die unabdingbare Voraussetzung für einen professionellen Talent-Management-Prozess ein Kompetenzmodell, das einheitliche Kriterien sicherstellt sowie die Leistung und das Potenzial von Führungskräften transparent und vergleichbar macht.

Results: Ist die Einführung eines solchen Systems sehr aufwendig?

Wieczorek: Ja, denn sie gleicht einem kleinen Kraftakt. Ich möchte aber betonen: Ein gutes System ist sicherlich sehr wichtig; ob jedoch die Menschen im Unternehmen ihr Potenzial ausschöpfen und bereit sind, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen, hängt entscheidend von der erlebten Qualität der Führung ab. Unternehmenslenker, die mit ihren eigenen Leistungen und klugen Entscheidungen Vorbild sind, schaffen das Vertrauen, das herausragendes Engagement stimuliert. Kein noch so ausgeklügeltes Talent-Management kann eine auf Leistung basierende Unternehmenskultur ersetzen, aber es kann sie wirksam unterstützen.

STUDIE: BAUMÄRKTE IN DER KRISE

Signifikanter Umsatzeinbruch, Preiskampf und gesättigte Märkte: Die deutschen Baumärkte haben eine Reihe von Problemen. Laut einer aktuellen Studie von Bain & Company lassen viele der Unternehmen ein klares Profil vermissen und schaffen es nicht, ihre Kunden langfristig an sich zu binden.

„Es gibt immer was zu tun“ – der bekannte Werbeslogan von Hornbach bekommt vor dem Hintergrund der Baumarktkrise in Deutschland eine ganz neue Bedeutung. Er sollte nicht nur bei den Heimwerkern, sondern zukünftig auch im Management von Hornbach und Co. mehr Beachtung finden. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle Studie von Bain & Company „Bau- und Heimwerkermärkte in Deutschland“, in deren Rahmen 20 Filialen der sieben führenden deutschen Baumarktket-

ten besucht und 2.000 Baumarktkunden zu ihre Zufriedenheit mit ihrem Baumarkt, zum Beispiel in punkto Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis, befragt wurden.

Neben dem schwachen Marktumfeld und dem hohen Wettbewerbsdruck sind viele Probleme der Baumärkte in Deutschland derzeit selbst verschuldet, zeigt die Studie. Viele Unternehmen haben es bislang nicht geschafft, sich eine feste Positionierung mit klaren Alleinstellungsmerkmalen zu erarbeiten. Eine gezielte Ausrichtung auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse fehlt meistens. Die Kunden aber haben sehr unterschiedliche Gründe, in einem Baumarkt einzukaufen. So hat Bain im Rahmen der Untersuchungen auch das Kaufverhalten der Baumarktkunden analysiert und dabei sechs verschiedene Typen identifiziert: Die bequemen Gelegenheitseinkäufer bilden mit 45 Prozent die größte Gruppe, gefolgt vom preisbewussten „Family-Shopper“ mit 17 Prozent und dem „Haus-im-Feinschliff-Shopper“ mit 13 Prozent. Darüber hinaus sind zu nennen der „Umzugstyp“ mit neun Prozent sowie der Budget- und der Luxus-Heimwerker mit jeweils acht Prozent. Fast alle diese Kundentypen legen großen Wert auf preiswerte Produkte und achten genau auf Schnäppchen. „Doch der Preis allein ist kein Differenzierungsmerkmal“, erklärt Dr. Rudolf Pritzl, Partner und Handlungsexperte bei Bain & Company. Angesichts der hohen Baumarktdichte sei es für die Unternehmen wichtiger denn je, sich durch ein klares Profil von der Konkurrenz abzuheben. Einige Ketten, wie beispielsweise Toom oder Obi stellen sich dieser Herausforderung bereits und arbeiten an ihrer Positionierung. Das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse und die damit

FAKTEN ERFOLGSFAKTOREN

Viele Baumärkte haben Nachholbedarf bei der Erfüllung entscheidender Kriterien.

Wichtigkeit bzw. Grad der Übereinstimmung in %

Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	92,5
Großes und vielfältiges Produktangebot	89,9
Guter Service und Beratung	87,9
Leichtes Auffinden von Waren im Geschäft	86,4
Freundliches Personal	85,7
Ordnung und Sauberkeit	81,4
Gute Parkmöglichkeiten	81,3
Günstige Lage	74,0
Große Auswahl an Markenprodukten	61,7
Möglichst billige Produkte	55,2
Attraktive Werbeaktionen	49,3
Treuebonus/Kundenkarte	40,9
Weiterführende Services	39,8

Quelle: Bain & Company

UNTERSTÜTZUNG FÜR ZÜRICH: DANIEL J. HAAS UND DAVE MICHELS

Das Schweizer Führungsteam von Bain & Company hat sich noch einmal verstärkt: **Daniel J. Haas**, bisher Partner im Bostoner Bain-Büro wechselt Anfang September nach Zürich. Haas, der auch Mitglied des weltweiten Managementkomitees von Bain ist, wird die deutsch/Schweizer Partnergruppe im Bereich Private Equity (PE) unterstützen. Er begann seine Beraterkarriere 1988 als Associate Consultant und war Mitte der 90er Jahre Mitbegründer der globalen PE-Praxisgruppe von Bain & Company. Dan Haas hat Betriebswirtschaft und Geschichte an der Brown University in Providence studiert und einen MBA an der Harvard Business School erworben.

Dave Michels wechselt ebenfalls Anfang September von San Francisco in die Schweizer Partnergruppe nach Zürich. Michels ist bereits seit 1995 bei Bain & Company tätig. Seine Branchenschwerpunkte liegen im Bereich Gesundheitswesen, Handel und Konsumgüter. Darüber hinaus ist er Mitglied der weltweiten Performance Improvement-Praxisgruppe von Bain. Seinen Abschluss in Wirtschaft und Internationale Beziehungen machte Dave Michels an der Duke University in Durham. Darüber hinaus hat auch er einen MBA der Harvard Business School.

klarere Differenzierung vom Wettbewerb führt bei ihnen derzeit zu völlig neuen Storekonzepten, deren Erfolg allerdings noch abzuwarten bleibt. Die klare Fokussierung auf attraktive Kundensegmente und die konsequente Ausrichtung des Sortiments (inklusive der richtigen Rolle der Kategorien) sind Maßnahmen, mit denen die Baumärkte im Heimatmarkt Deutschland reüssieren können.



Neue Firmenadresse von Bain & Company in Düsseldorf

DÜSSELDORF WÄCHST: UMZUG IN DIE „FELDMÜHLE“

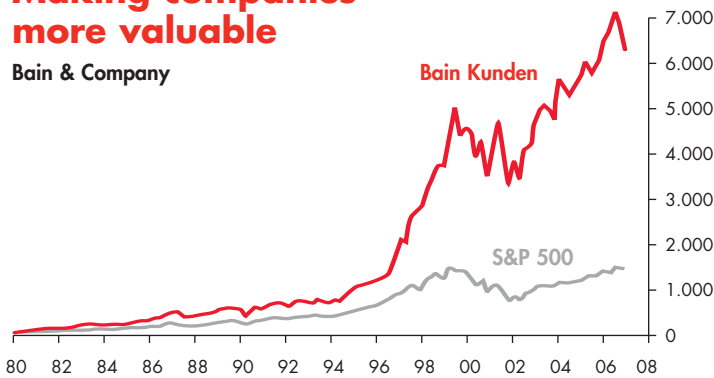
Nach fünf erfolgreichen Jahren in der Bleichstraße 14 ist das Düsseldorfer Bain-Team in neue Räumlichkeiten in die Mönchenwerther Straße 11 umgezogen. An den Telefon- und Faxnummern ändert sich nichts, nach wie vor sind alle Mitarbeiter unter den alt bekannten Nummern zu erreichen. Die neuen Räume wurden am 1. Juli 2008 eingeweiht. „Wir freuen uns, hier in der ‚Feldmühle‘ angekommen zu sein und fühlen uns in den neuen Büroräumen sehr wohl“, so Dr. Henrik Naujoks, Partner und Leiter des Düsseldorfer Bain-Büros.

Entscheidender Grund für den Umzug war, dass das Bain-Büro in den letzten fünf Jahren stark gewachsen ist. So gehörten zur Eröffnung im Jahr 2003 15 Mitarbeiter zum Düsseldorfer Team, heute zählt es rund 60 Kolleginnen und Kollegen. Neben Dr. Henrik Naujoks, dessen Beratungsschwerpunkt die Finanzdienstleistungsbranche ist, besteht das Führungsteam in der Rheinmetropole aus drei weiteren Partnern: Matthias Budde (Technologie/IT), Dr. Berthold Hannes (Energie-/Versorgungswirtschaft) und Dr. Klaus Neuhaus (Automobilindustrie/Maschinenbau).



Making companies more valuable

Bain & Company



Zuwachs der Aktienkurse in % (Indiziert: 1980 = 100)

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz zählt Bain & Company heute zu den weltweit führenden Top-Management-Beratungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 3.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 39 Büros in 26 Ländern und beschäftigt 4.300 Mitarbeiter, 430 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
Tel. +49 (0) 89 51 23 0
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 424 76 0
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
Tel. +49 (0) 69 667 778 0
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
Tel. +41 (0) 44 360 860 0
www.bain-company.ch

IMPRESSUM

„Results“ erscheint drei Mal pro Jahr.

Herausgeber: Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Verantwortlicher Partner:
Dr. Jörg Gnamm

Ansprechpartnerin:
Leila Kunstmann-Seik,
Marketing and Communications

Redaktion: komm.passion München

Gestaltung: Werbeagentur
Ursula Borsche GmbH, München

Druck: Druckhaus Kastner, Wolnzach

Fotos: Bain & Company

Redaktionsschluss: 31. Juli 2008