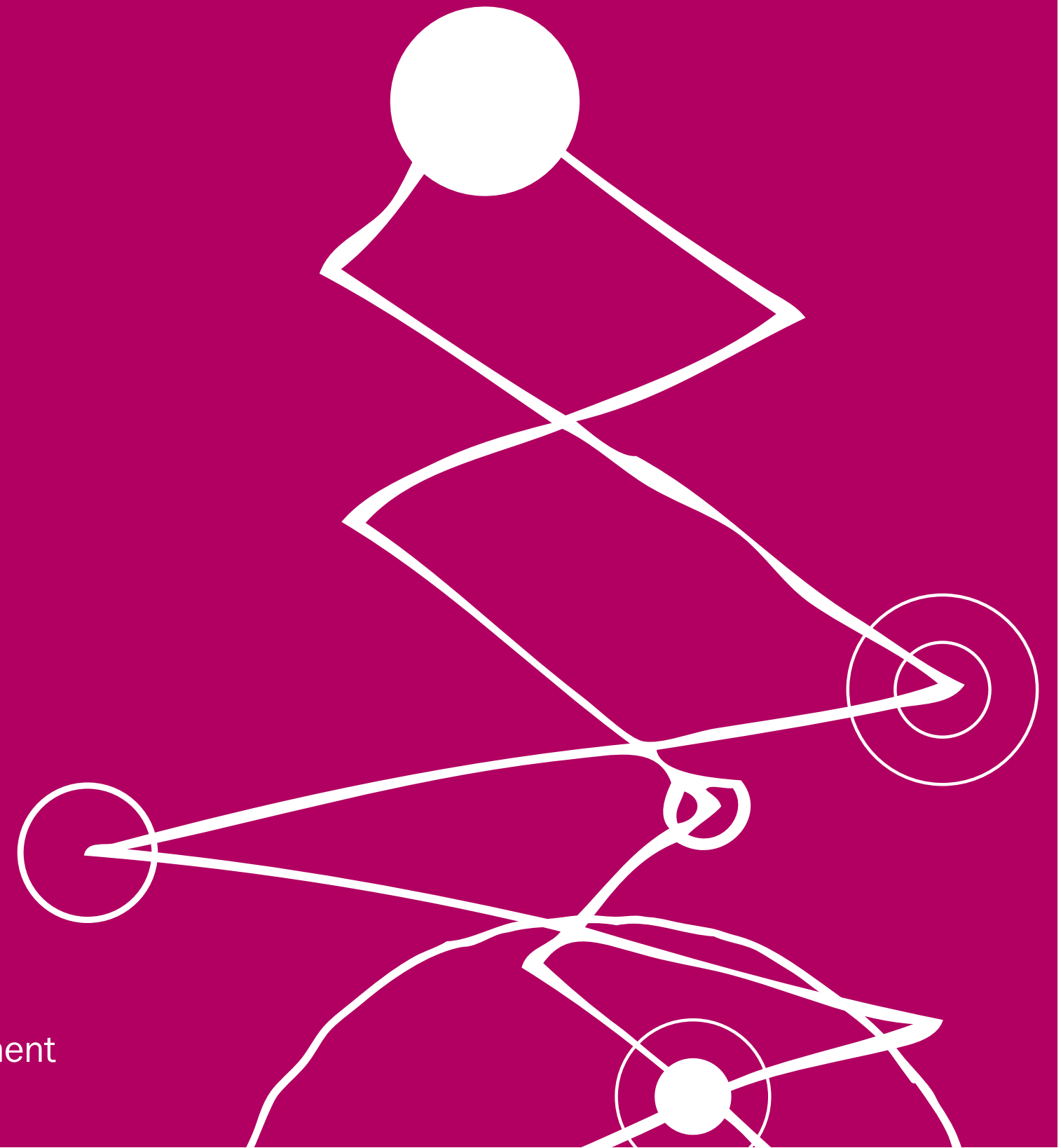


# HR Perspectives

Talent & Rewards: Themen, Trends, News

## Juni 2014 – Highlights

- ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- ▶ Banken und Versicherungen: Eine neue Agenda für das HR-Management



TOWERS WATSON



# Inhalt

## Editorial

- ▶ Nach vorne gehen

## Experteninterview

- ▶ Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

## Impulse

- ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013

## News

- ▶ Events/Studien

## Zur Sache

- ▶ 21st Century Leader

## Fallstudie

- ▶ ADVA Optical Networking SE: Mit Engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

## Fokus HR-Transformation

- ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
- ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

## Drei Fragen an ...

- ▶ Florian Frank zum Thema „Sales Effectiveness“

## Impressum

# Fokus

## Fokus: HR-Transformation

HR muss sich bewegen. Für viele Unternehmen hat das Thema „HR-Transformation“ Priorität. Wie sieht dabei die große Linie aus? Was ist für eine erfolgreiche wirtschaftliche Transformation entscheidend? Und welche Kernergebnisse liefert dazu unsere Studie „HR Service Delivery and Technology“? In unserer Rubrik „Fokus“ bieten wir Ihnen einen Überblick.



# Nach vorne gehen!



HR hat sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen neu ausgerichtet. Doch so mancher Personalbereich bleibt hinter den Erwartungen zurück: Oft hat HR noch zu wenig Business-Relevanz, nutzt die technischen Chancen zu wenig und ist nicht effizient genug aufgestellt.

Gefragt ist deshalb eine systematische HR-Transformation. Worauf es dabei ankommt, sprechen wir in der Rubrik „Fokus“ an. Hier können Sie auch unsere neue Broschüre zum Thema „HR-Transformation – Den Wertbeitrag nachhaltig steigern“ herunterladen.

Gerade Finanzdienstleister durchlaufen zur Zeit einen tiefgreifenden Wandel. Lesen Sie in unserem Experteninterview, wie HR damit umgeht; auf unserer „HR Branchenkonferenz Banken und Versicherungen“ hatten wir dazu eine Kurzumfrage durchgeführt.

In dieser Ausgabe bieten wir Ihnen weitere aktuelle Themen und ergänzendes Material. Wir laden Sie gern dazu ein, weitere Infos anzufordern und das Gespräch mit uns zu suchen!

Ihr

Olaf Lang  
Managing Director Talent & Rewards Deutschland

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# Banken und Versicherungen: Eine neue Agenda für das HR-Management

Finanzdienstleister müssen Vergütungs- und Talent-Themen zu einem Gesamtkonzept verbinden und HR organisatorisch und IT-technisch neu aufstellen. Nur dann können sie ihre personalwirtschaftlichen Herausforderungen meistern.

**HRP: Herr Emmerich, Finanzdienstleister stehen unter einem wachsenden Kosten- und Ertragsdruck, viele richten ihre Geschäftsmodelle neu aus, regulatorische Vorgaben nehmen zu, und das öffentliche Bild der Branche ist nicht gerade glänzend. Was bedeutet das für HR?**

**Martin Emmerich:** Völlig neue strategische Herausforderungen! Kurzfristig konzentrieren sich die meisten Institute dabei darauf, die regulatorischen Vorgaben umzusetzen und ihre Vergütungssystematik anzupassen. Ihnen geht es vor allem um eine gruppenweite Vergütungsstrategie und Governance sowie eine risikoadjustierte Vergütung. Zudem möchten viele Institute ihre HR-Prozesse optimieren und neue technologische Lösungen einführen. Dies hat auch eine Umfrage unter den Teilnehmern unserer diesjährigen „HR Executive-Branchenkonferenz Banken und Versicherungen“ gezeigt.

**HRP: Ist die Branche also auf einem guten Weg?**

**Emmerich:** Nur bedingt, denn die Institute priorisieren wegen knapper Ressourcen effizienzorientierte Themen. So mancher Finanzdienstleister verliert dabei das Thema Talent Management aus den Augen; auch dies belegt unsere Umfrage.

Traditionell setzen Finanzdienstleister ja vor allem auf finanzielle Anreize, um geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Der entsprechende regulatorische und öffentliche Druck bietet den Instituten jetzt jedoch die Chance, im Sinne eines effektiven und effizienten Talent Managements das Thema Vergütung mit einer weiten Perspektive zu betrachten und alle Arbeitgeberleistungen, also die Gesamtvergütung, in den Blick zu nehmen und neu zu gestalten.

**HRP: Was gehört aus Ihrer Sicht alles dazu?**

**Emmerich:** Mitarbeiter schätzen neben einer sicheren Vergütung, leistungsgerechten Boni und einer angemessenen betrieblichen Altersversorgung zum Beispiel attraktive Karrierechancen, eine konstruktive Führungskultur oder eine gute Work-Life-Balance. Die Institute sollten also überlegen, welche Mitarbeitergruppen sie brauchen, um ihre Geschäftsstrategie erfolgreich umzusetzen – und worauf diese Mitarbeiter besonderen Wert legen, um sich für sie als Arbeitgeber zu entscheiden und sich dauerhaft für sie zu engagieren. Mit einem entsprechenden Gesamtpaket können sich die Institute als attraktive Arbeitgeber positionieren, ohne ihren Mitarbeitern einfach immer nur mehr Geld zu überweisen.

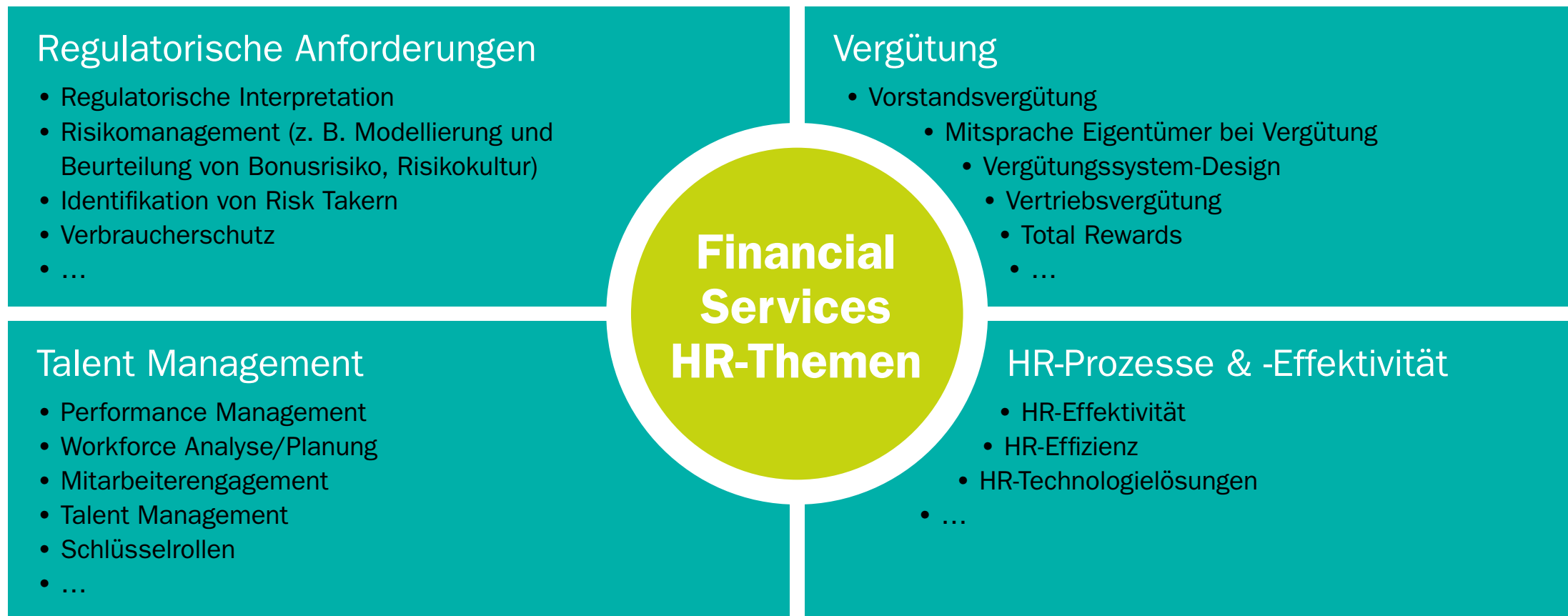
## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen:  
Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE:  
Mit engagierten Mitarbeitern  
erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation:  
Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation:  
Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

**HRP: Insgesamt muss HR also eine Menge bieten ...**

**Emmerich:** ... und dabei auf die Kosten achten. Deshalb wollen viele Banken und Versicherungen jetzt ihre Personalfunktion fit machen – sie also organisatorisch so gestalten, dass alle erforderlichen Leistungen bei einer guten Qualität, zügig und kosteneffizient „geliefert“ werden. Unsere Konferenzteilnehmer wollen etwa vor allem ihre HR-Prozesse überarbeiten und neue HR-IT-Systeme einführen. Der Trend geht hier klar hin zu integrierten Lösungen im Rahmen einer leistungsfähigen HR-Organisation.

**Vier Kernthemen prägen die HR-Agenda**



Vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung und knapper Ressourcen ist Priorisierung nötig.

**HRP: Wo setzen die Institute zum Beispiel an?**

**Emmerich:** Für viele Institute spielt das Thema „HR Shared Services“ eine besondere Rolle – sie wollen Shared-Services-Umgebungen mit Centers of Expertise und HR-Business-Partnern einführen oder zusätzlich Leistungen in ihre bestehende Shared-Services-Umgebung integrieren. Insgesamt geht es ihnen darum, ihre HR-Funktion organisatorisch völlig neu aufzustellen. Dazu gehören auch die Ansätze, bestehende HR-Abteilungen zu einer zentralen HR-Funktion für das gesamte Unternehmen zusammenzuziehen

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

und einzelne oder mehrere Aktivitäten externen Dienstleistern zu übertragen. Welcher Weg hier der beste ist, kommt auf die Größe und das Geschäftsmodell der jeweiligen Institute an.

**HRP: Der Erfolg steht und fällt jedoch letzten Endes mit der Zufriedenheit und dem Engagement der Mitarbeiter.**

**Emmerich:** Deshalb führen die Institute nicht nur entsprechende Mitarbeiterbefragungen durch, sondern nutzen deren Ergebnisse auch. So sehen knapp 30 Prozent unserer Konferenzteilnehmer Befragungsergebnisse als Basis, um Veränderungsprozesse zu gestalten. Und fast 60 Prozent leiten punktuelle Maßnahmen aus den Ergebnissen ab.

Unter dem Strich können wir also sagen: Institute, die ihre Personalarbeit im Schnittfeld von Regulatorik, Unternehmensinteressen und Mitarbeiterpräferenzen strategisch klar aufstellen und operativ effizient umsetzen, bleiben auch in Zukunft auf der sicheren Seite!

**HRP: Herr Emmerich, danke für das Gespräch!**

## Kontakt

**Martin Emmerich**

Leiter Financial Services Practice DACH  
martin.emmerich@towerswatson.com

Weitere Informationen:

Highlights HR-Branchenkonferenz



# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick

Ein systematischer Folgeprozess bleibt für viele Unternehmen die größte Herausforderung. Unser „Befragungs-Monitor 2014“ bringt noch weitere interessante Erkenntnisse.

## Eine wichtige Orientierungshilfe

Welche Trends zeichnen sich bei Mitarbeiterbefragungen ab? Eine Antwort darauf gibt der Towers Watson „Befragungs-Monitor“. Im Februar 2014 haben wir diese Kurzbefragung zum zweiten Mal durchgeführt. Teilgenommen haben 65 Großunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Ergebnisse des Befragungs-Monitors helfen Unternehmen, ihren Standort in Sachen „Mitarbeiterbefragung“ zu bestimmen. Immerhin befragen mehr als 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen ihre Mitarbeiter jährlich oder alle zwei Jahre. Dieser Befragungsrhythmus ist bei sehr großen Unternehmen mittlerweile Standard.

Fast alle Unternehmen engagieren externe Dienstleister für ihre Mitarbeiterbefragungen. Für deren Auswahl zeichnen sich klare Kriterien ab. So legen Unternehmen vor allem Wert auf valide Benchmarks. Wichtig sind ihnen auch ein überzeugender inhaltlicher Ansatz, ein professionelles Projektmanagement, praktikable Berichtsformate, eine solide Forschungsexpertise und eine systematische Unterstützung bei den Folgeprozessen. Wer dann noch internationale Präsenz bietet, ist für Unternehmen die erste Wahl.

## Gezielt besser werden

Als Zielvariable wird in knapp einem Viertel der Befragungen noch immer die Mitarbeiterzufriedenheit verwendet – ein etwas „betagtes“ Konstrukt. Die bevorzugte Zielvariable ist heute allerdings das Mitarbeiterengagement, wobei bereits 20 Prozent der Teilnehmer auf nachhaltiges Engagement setzen.

Um mit Blick auf die Zielvariable und die entsprechenden Einflussgrößen besser zu werden – und so unter dem Strich ihre wirtschaftliche Performance zu steigern –, starten nahezu alle teilnehmenden Unternehmen einen Folgeprozess. Fast 80 Prozent der Teilnehmer bewerten ihre Folgeprozesse dabei als „teilweise erfolgreich“ und nur 16 Prozent als „sehr erfolgreich“. Hier ist noch Luft nach oben!

Doch was macht einen Folgeprozess überhaupt erfolgreich? Aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen kommt es vor allem darauf an, die Maßnahmen und den aktuellen Umsetzungsstatus an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Als weitere wichtigste Erfolgsfaktoren sehen die Teilnehmer die Einbindung der Mitarbeiter in die Maßnahmenentwicklung und die Unterstützung des Vorhabens durch das Senior Management.

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

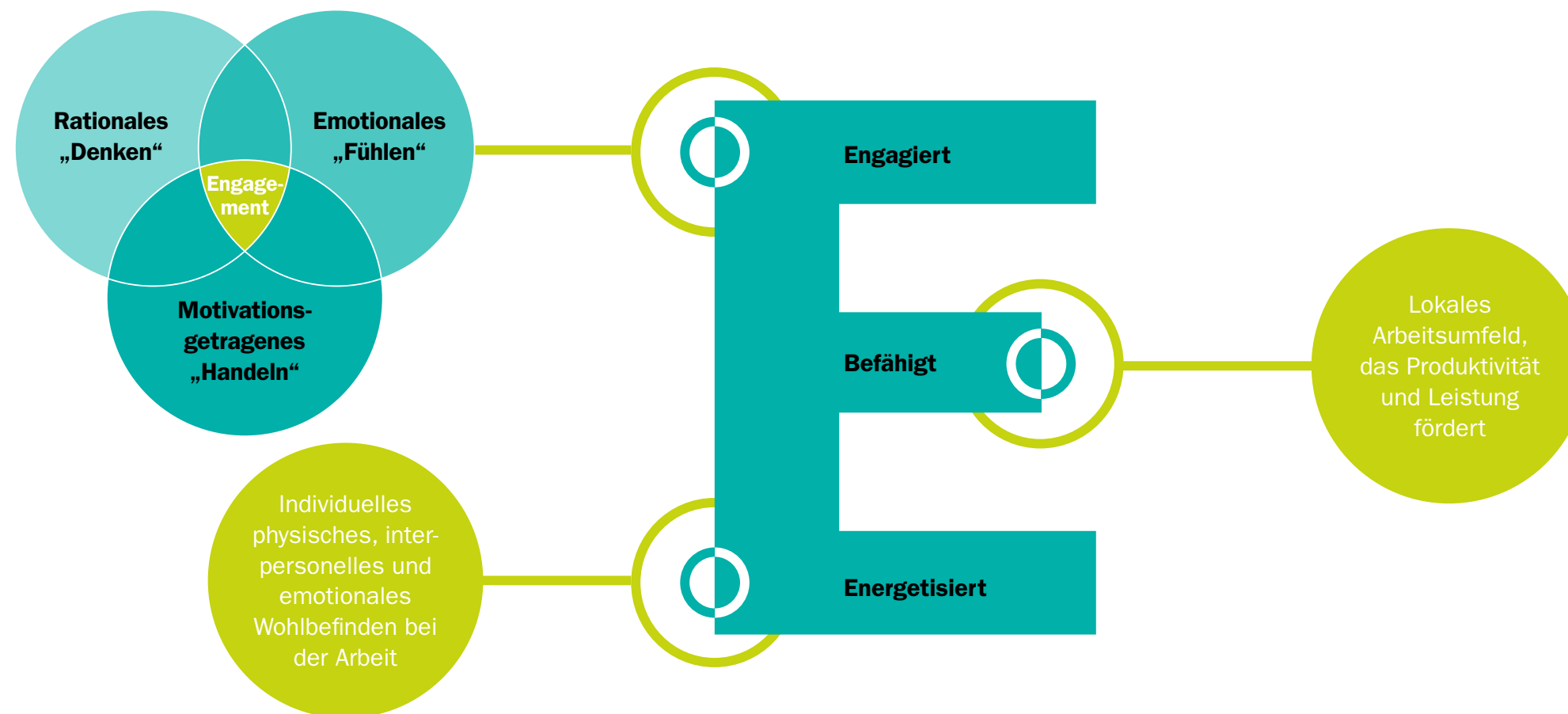
### Weil Zahlen zählen

Um die Relevanz der Befragungen zu steigern, verwendet ein knappes Drittel der teilnehmenden Unternehmen Linkage-Analysen, in denen die Befragungsergebnisse mit anderen Kennzahlen verknüpft werden. Am häufigsten nutzen die Teilnehmer dabei HR-Kennzahlen, zum Beispiel Fluktuation und Krankheitsrate, sowie finanzielle Kennzahlen, etwa Umsatz oder Verkaufszahlen.

Dabei verknüpfen mittlerweile 31 Prozent der Teilnehmer die Befragungsergebnisse auch mit der Leistungsbeurteilung ihrer Führungskräfte. Geübte Praxis ist dies mittlerweile bei 75 Prozent der teilnehmenden großen Unternehmen.

Unternehmen entwickeln ihre Mitarbeiterbefragungen also konsequent weiter. Als größte Herausforderungen betrachten sie dabei mit großem Abstand den Folgeprozess, jedoch auch die Abbildung von Organisationsstrukturen und die Befähigung von Führungskräften und Koordinatoren. Es bleibt viel zu tun!

### Modell für nachhaltiges Engagement



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

## Mit Towers Watson: vom Messen zum Managen

Towers Watson steht seit vielen Jahren internationalen Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen bei ihren Mitarbeiterbefragungen zur Seite. Inhaltlich setzen wir auf die Zielvariable „nachhaltiges Mitarbeiterengagement“. Dabei verknüpfen wir die klassischen Engagement-Faktoren um die Faktoren „Vitalität“ und „Befähigung“. So helfen wir Unternehmen, ihre Performance langfristig zu steigern.

Wir unterhalten die weltweit größte Benchmark-Datenbank für Mitarbeitermeinungen nach Ländern, Branchen und Performance-Einstufung. Unternehmen gewinnen damit valide Vergleichsgrößen, um die Ergebnisse zu bewerten.

Wir helfen Unternehmen auch dabei, aus den Ergebnissen Handlungsfelder abzuleiten, Maßnahmen zu entwickeln und im Rahmen von systematischen Folgeprozessen umzusetzen – nur dann ergibt sich schließlich die gewünschte Wirkung.

### Ergebnisinterpretation und Folgeprozessgestaltung auf einem neuen Level:

In den nächsten Monaten launchen wir eine neue IT-Plattform in einer Reihe von Sprachen. Mit ihr können Unternehmen weltweit alle Ergebnisse in innovativem, integrierten und attraktivem Format analysieren, entsprechende Maßnahmen planen sowie den aktuellen Umsetzungsfortschritt nachhalten.



Download Broschüre  
„Die Kraft der Drei“

[PDF herunterladen](#)

## Kontakt

### Dr. Roland Abel

Practice Leader Organizational Surveys & Insights  
roland.abel@towerswatson.com

Bei Interesse an den ausführlichen Studienergebnissen schreiben Sie uns bitte eine kurze Mail.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# Moderate Entwicklung der Vergütung von DAX-Vorständen für 2013



Im Geschäftsjahr 2013 ist der EBIT der im DAX gelisteten Unternehmen mit durchschnittlich 3,5 Mrd. Euro (Vorjahr: 3,1 Mrd. Euro) leicht angestiegen. Moderat entwickelte sich auch die – zum großen Teil an den Unternehmenserfolg gekoppelte – Vergütung der Vorstandsvorsitzenden. Sie stieg ebenfalls leicht auf durchschnittlich 5,2 Mio. Euro (Vorjahr: 5,0 Mio. Euro). Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Vorstandsvergütung im DAX 2013“ der Unternehmensberatung Towers Watson. Sie basiert auf den Angaben in den Geschäftsberichten der 30 DAX-Unternehmen. In der Gesamtschau ergibt sich damit ein

stimmiges Bild aus wirtschaftlicher Dynamik und Entwicklung der Vergütungen.

## **Unterschiede in Geschäftserfolg und -modell prägen Vergütung**

Es bestehen allerdings große Unterschiede zwischen den Vergütungen der DAX-Vorstandsvorsitzenden. So bewegt sich die Vergütung in einer Spannbreite von 1,3 Mio. Euro bis zu 15 Mio. Euro. Dies ist nicht überraschend, setzt sich der DAX doch aus Unternehmen mit ganz unterschiedlichen Geschäftsmodellen, Branchen und Größen zusammen – dies sind Faktoren, welche die Vergütung deutlich prägen. Zu den größten börsennotier-

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen:  
Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE:  
Mit engagierten Mitarbeitern  
erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation:  
Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation:  
Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

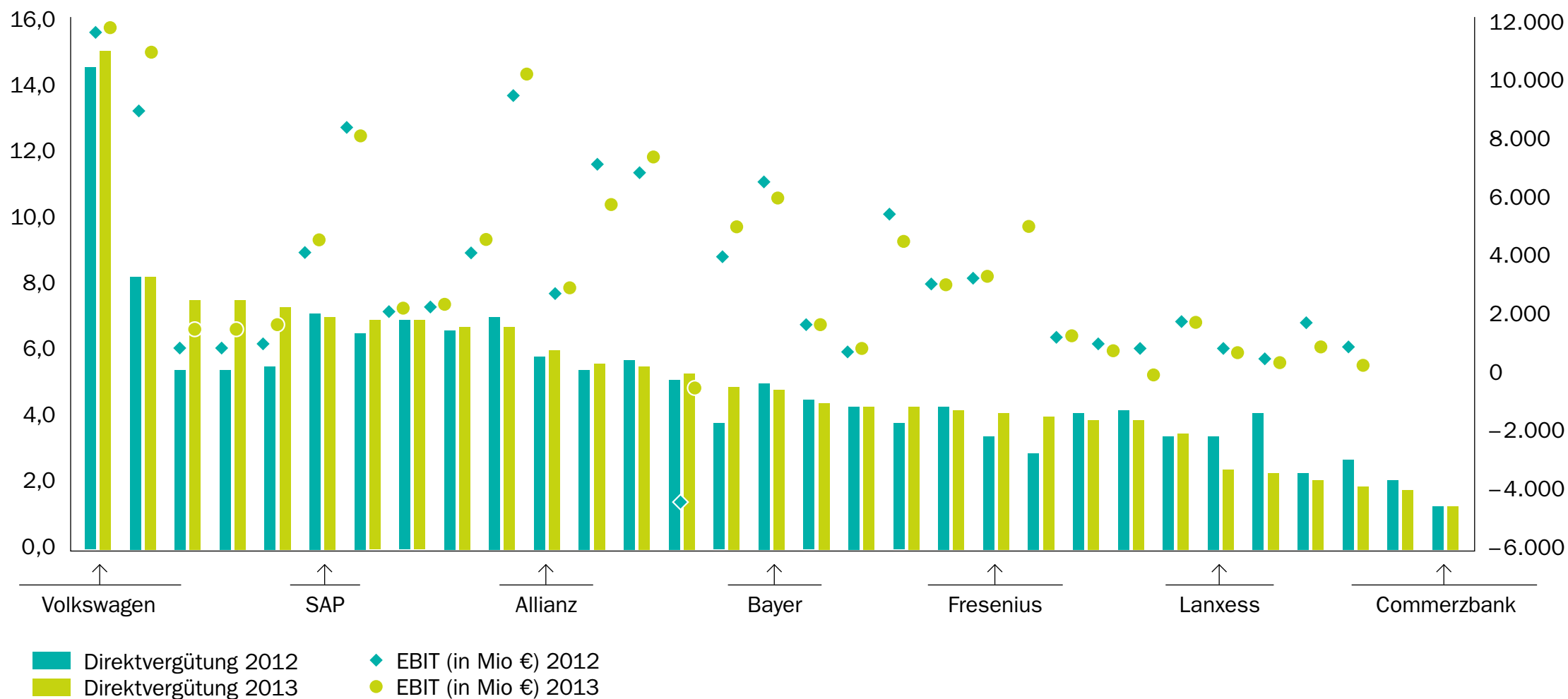
ten Unternehmen in Deutschland zählen zudem auch etliche Firmen, die auch im internationalen Vergleich als „Schwergewichte“ gelten können – auch dies ist ein Faktor, der bei der Festsetzung der Vergütung in Vorstandsverträgen üblicherweise berücksichtigt wird.

**Bezüge niedriger als bei Unternehmenslenkern in Europa und den USA**

Im Vergleich zu Vorständen in Europa und den USA verdienen

Unternehmenslenker in Deutschland jedoch nach wie vor etwas weniger. So vergüten die „Big Player“ aus Deutschland, die im europäischen Index Dow Jones STOXX Europe 50 gelistet sind, ihre Vorstandsvorsitzenden mit durchschnittlich gut 6 Mio. Euro. Hingegen gewähren die nicht-deutschen Unternehmen im selben Index ihren Vorstandsvorsitzenden eine Vergütung in Höhe von durchschnittlich rund 7 Mio. Euro. Die CEOs der im US-Index Dow Jones Industrial gelisteten Unternehmen erhielten für 2013

**Entwicklung von Unternehmensergebnis und Direktvergütung des Vorstandsvorsitzenden 2012–2013**



# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

durchschnittlich knapp 13 Mio. Euro (Angaben auf Basis der bis 20.3.2014 veröffentlichten Geschäftsberichte). In den USA herrscht eine deutlich andere Vergütungskultur als in Deutschland. Dort sind weit höhere Vergütungsniveaus üblich.

### Klarere Offenlegung der Vergütung

Nach einer Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodexes wird die Vorstandsvergütung künftig noch transparenter offengelegt werden als bislang. So sind für Boni sowie langfristige variable Vergütungselemente für künftige Geschäftsjahre auch Maximal- und Minimalwerte auszuweisen. Damit wird ersichtlich, welche Vergütung ein Vorstandsvorsitzender im besten Fall erreichen kann und welche Minimalvergütung er für ein sehr schlechtes Geschäftsjahr erhalten würde. So lässt sich die Vorstandsvergütung noch klarer in den Kontext der Unternehmensentwicklung einordnen.

Die Vorschriften zu Vorstandsvergütungen verpflichten die Unternehmen zunehmend stärker zur Transparenz. Diese Entwicklung ist eine weitere Konsequenz aus der starken gesellschaftlichen Kritik an der Höhe der Vorstandsvergütungen seit der Finanzkrise.

### Aktuelle Diskussion um Diversität in Vorstandspositionen greift zu kurz

Die DAX-Unternehmen sind in Punkto Diversität noch nicht dort angekommen, wo sie nach den Forderungen aus der Politik stehen sollten. So ist der Anteil der Vorstandsmitglieder und Vorstandsvorsitzenden im DAX ohne deutschen Pass mit knapp einem Drittel gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant geblieben. Der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder ist von neun Prozent im Vorjahr auf aktuell sechs Prozent zurückgegangen. Aber: Solange

die Diskussion um Diversität vor allem um die Vorstands- und Aufsichtsratsebene kreist, greift sie deutlich zu kurz. Vorstände und Aufsichtsräte können mit Blick auf Herkunft und Geschlecht ihrer Mitglieder nur dann vielfältiger aufgestellt werden, wenn Unternehmen das gleiche Ziel auch für die Führungspositionen unterhalb des Vorstands verfolgen. Nur so kann es gelingen, einen „Talent-Pool“ aufzubauen, dessen Aufsteiger auch dem Kriterium der Diversität genügen.

## Kontakt

### Olaf Lang

Managing Director Talent & Rewards Deutschland  
olaf.lang@towerswatson.com

### Helmuth L. Uder

Managing Director, Board & Executive Compensation  
helmuth.uder@towerswatson.com

## Weitere Informationen:

Studienhighlights



# Inhalt

## ► Inhaltsverzeichnis

### ► Editorial

Nach vorne gehen

### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

### ► Impulse

► Mitarbeiterbefragungen:

Die Marktpraxis im Blick

► DAX-Vorstandsvergütung 2013

### ► News

### ► Zur Sache

21st Century Leader

### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE:

Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

### ► Fokus HR-Transformation

► HR-Transformation:

Den Wertbeitrag steigern

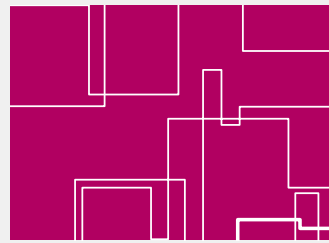
► Wirtschaftliche HR-Transformation:

Fit werden!

### ► Drei Fragen an...

# News

## Event



### Einladung Webinar „Job Levelling“.

Im Webinar „Job Levelling – ein Beispiel aus der Praxis“ am **12. Juni** erfahren Sie, welche Trends sich im Bereich Job Levelling abzeichnen, wie Sie mit neuen

Ansätzen einen Mehrwert erzielen, welche HR-Programme dabei eine Rolle spielen und wie Sie alles umsetzen können. Ein Highlight: Unser Kunde TÜV Rheinland stellt sein Projekt „Von dezentralen Strukturen zu einem globalen Netzwerk“ vor. Auf Ihre Teilnahme freuen wir uns!

**Jetzt anmelden!**

## Studie



### Einladung „HR Executive-Konferenz“.

Am **3. Juli** findet die 12. Towers Watson HR-Executive Konferenz für Entscheidungsträger und Spezialisten aus dem HR-Bereich statt. Wir laden Sie herzlich ein! Tauschen Sie sich in der Villa Kennedy in Frankfurt mit anderen Teilnehmern aus und freuen Sie sich auf ein

Programm mit Praxisvorträgen aus namhaften Unternehmen wie ABB, Ball Packaging, GE Germany, Haniel, Lufthansa, Merck und Telekom. **Jetzt anmelden!**

## Studie



### „Global Talent Management and Rewards“.

Die alle zwei Jahre durchgeführte Studie von Towers Watson beleuchtet die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Unternehmen und untersucht, aus welche Gründen sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden, was ihre Bindung stärkt und was sie motiviert, sich jeden Tag aufs Neue einzusetzen – und so die berühmte Extrameile zu gehen. Die Teilnahme an der Studie ist bis **13. Juni** möglich.

**Jetzt teilnehmen!**

## Studie



### HR Service Delivery Survey 2014.

HR ist mehr denn je gefordert, hochwertige Leistungen operativ exzellent zu liefern. Dies gelingt nur, wenn eine schlagkräftige HR-Organisation und leistungsstarke technische Lösungen für ein hohes Maß an

Effektivität und Effizienz sorgen. Unsere Studie HR Service Delivery Survey 2014 macht Trends und die Marktpraxis transparent – erste globale Ergebnisse liegen jetzt vor. Auf Wunsch schicken wir Ihnen gern den ausführlichen Report. Kontakt: **[martin.wolff@towerwatson.com](mailto:martin.wolff@towerwatson.com)**

# Inhalt

## ► Inhaltsverzeichnis

### ► Editorial

Nach vorne gehen

### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

### ► Impulse

- Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- DAX-Vorstandsvergütung 2013

### ► News

#### ► Zur Sache

21st Century Leader

#### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

#### ► Fokus HR-Transformation

- HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
- Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

#### ► Drei Fragen an...

Weitere Towers-Watson-Events finden Sie auf unserer Internetseite:

[Events](#)

# Zur Sache: 21st Century Leader

## What makes an effective leader in the 21st century and what skill set is required of the next-generation workforce?

Succeeding as a business leader today has become a more daunting endeavour than ever before. With economic uncertainty, market consolidation and the need for growth through innovation, leaders must manage through multifaceted business challenges to ensure their organisations not only survive, but thrive.

Those dealing with the pressure of leading in the 21st century must manage performance in a tumultuous, complex, global business environment – one that constantly places new demands on our organisations and the capabilities of the workforce. At the same time, competition, market scrutiny and employee expectations grow more intense, requiring that leaders not only deliver business results, but that they do so in ways that are inherently authentic, transparent and inclusive. Towers Watson's 2012 Global Workforce Study revealed a growing gap that demands the attention of company leaders: Only 45% of employees globally indicated that senior leadership has a sincere interest in their well-being. This is particularly disheartening when we consider that effective leadership is one of the top three drivers of employee engagement globally.

It is a tall order for even the highest-performing executives. Effective leaders must shape and set strategy and business objectives, guide and inspire employees to meet and exceed business goals,

embody the organisation's brand and model the desired culture. Furthermore, the fact that leadership is a primary driver of employee engagement makes it critical for organisations to understand the determinants of successful leadership and what can be done to sustain it in the long term. In this paper, we explore the evolving leadership requirements for the 21st century. Specifically, we look at the key skills that leaders must exhibit and the pivotal role of HR in ensuring the success of both current and future generations of leaders.

### The new leadership imperatives

Through our research, we have found a distinct skill set emerging as critical for the next-generation workforce. For organisations to compete effectively, they must orient their workforce towards these skills. And this process must start with leaders.

**Agile thinking.** In a period of sustained uncertainty, where economic, political and market conditions can change suddenly, agile thinking, including the ability to prepare for multiple scenarios, is vital. This is core to the role of leader. Leaders are at the helm, navigating organisations through a maze of uncertainty. To do so effectively, they must be able to think innovatively, deal with complexity and manage paradoxes.

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

**Digital business skills.** The fast-growing digital economy is increasing the demand for highly skilled technical workers. In particular, the emergence of social media is putting a premium on developing new forms of digital expression and marketing literacy. For organisations to prosper in the digital economy, they must have leaders who readily seek and leverage new technologies and understand the ever-growing virtual nature of the workforce.

**Collaborative problem solving.** Co-creativity and brainstorming skills will be greatly in demand, as will relationship- and team-building skills. Shifting from command-and-control or top-down decision making to more inclusive, collaborative problem solving will differentiate high-performing leaders.

**Global operating skills.** Organisations will continue to expand into new geographies, thus requiring leaders who are proficient in managing a diverse workforce, sensitive to cultural differences and who understand international markets.

**Authenticity and responsiveness.** The economic downturn and its accompanying layoffs, furloughs and reorganisation have been sources of employee uncertainty and stress, thus calling for greater honesty and transparency in leadership communication. To inspire confidence and trust in an organisation's direction, leaders must be accessible and quick to address employee concerns as they arise. With that in mind, and according to Towers Watson's 2011/2012 Change and Communication ROI Study, 72% of organisations with high communication effectiveness report that their leaders are authentic in the delivery of messages. Another 71% say that their organisation's leaders are accessible and responsive to employee ideas and questions. Additionally, a solid majority (66%) of organisations that are highly effective at communication also report their

leaders are transparent in messages to employees. The key characteristics of accessibility, authenticity and transparency enable leaders to earn the trust and confidence of their employees.

**Change leadership.** To operate in today's fast-paced, complex business environment and connect with an increasingly diverse, dispersed, tech-savvy workforce, leaders must embrace and drive change in response to or in anticipation of business imperatives and effectively master the cycle of change. Our research supports the importance of these characteristics. We know from our research that organisations with strong communication and change management capabilities outperform their peers in the marketplace.

[Lesen Sie den vollständigen Artikel auf unserer Internetseite.](#)

## Kontakt

### Radha Chakraborty

Director

radha.chakraborty@towerswatson.com

### Stephanie Rudbeck

Senior Consultant

stephanie.rudbeck@towerswatson.com

# Inhalt

## ► Inhaltsverzeichnis

### ► Editorial

Nach vorne gehen

### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

### ► Impulse

► Mitarbeiterbefragungen:

Die Marktpraxis im Blick

► DAX-Vorstandsvergütung 2013

### ► News

### ► Zur Sache

21st Century Leader

### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE:

Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

### ► Fokus HR-Transformation

► HR-Transformation:

Den Wertbeitrag steigern

► Wirtschaftliche HR-Transformation:

Fit werden!

### ► Drei Fragen an...

# ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

Über drei Engagement-Befragungen hinweg hat ADVA systematisch Verbesserungspotentiale erschlossen. Die Mitarbeiter sind nun zufriedener mit Arbeit und Vergütung, sie arbeiten hoch engagiert und fühlen sich von der Unternehmensleitung besser informiert, Qualitätssicherungsprozesse wurden weiter ausgefeilt.

Nur mit engagierten Mitarbeitern kann ein Unternehmen erfolgreich wachsen – aus dieser Überzeugung heraus hat ADVA Optical Networking SE 2010 die erste Mitarbeiterbefragung gestartet. Das Unternehmen bietet für Geschäftskunden softwaregesteuerte optische Übertragungstechniken an, mit der moderne Hochgeschwindigkeitsnetze betrieben werden. Mit gut 1.500 Mitarbeitenden ist ADVA als Arbeitgeber nicht überall bekannt, in seinem Segment jedoch eines der führenden Unternehmen weltweit. Neben dem Headquarter bei München ist ADVA an 25 weiteren Standorten global vertreten.

Bis Januar 2013 wurden insgesamt drei weltweite Mitarbeiterbefragungen zusammen mit Towers Watson durchgeführt. Bereits in der ersten Befragung zeigte eine Rücklaufquote von über 80 Prozent, dass die Mitarbeitenden ein großes Interesse daran haben, die Stärken und Verbesserungspotentiale ihres Unternehmens zu adressieren. Nach der ersten Analyse der Befragungsergebnisse wurden Themengebiete mit Verbesserungspotential identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet sowie implementiert. Die Umsetzung gestaltete sich jedoch zunächst schwierig. Rückblickend wird klar, dass die vorhandene Kapazität und die Vielzahl der Vorhaben nicht zusammenpassten. Aufgrund von Budgetlimitie-

rungen konnten nicht alle Themen mit der notwendigen Gewichtung verfolgt werden. Obwohl die Überlegung „Konzentration auf das Wesentliche“ frühzeitig diskutiert wurde, war das Bestreben im Nachhinein betrachtet zu sehr darauf bedacht, verschiedene Baustellen gleichzeitig zu bedienen.

## Verbesserung: ja – aber wie?

Daher wurden zunächst nur erste kleine Verbesserungen in der Mitarbeiterzufriedenheit einzelner Bereiche erzielt, wie die Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung im Jahr 2011 zeigten. Nicht alle Maßnahmen hatten also den gewünschten Erfolg gebracht. Bei der Präsentation der Ergebnisse im Vorstand wurde daher festgelegt, dass sich Folgeprozesse künftig tatsächlich nur auf wenige, strategisch relevante Maßnahmen beschränken würden. Definiert wurden vier Themenkomplexe, die von je einem Vorstandsmitglied als Sponsor begleitet wurden:

- Verbesserung der Kommunikation
- Gehalts- und Kompensationsstruktur
- Prozesse
- Training und Weiterentwicklung

## Inhalt

### ► Inhaltsverzeichnis

#### ► Editorial

Nach vorne gehen

#### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

#### ► Impulse

- Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- DAX-Vorstandsvergütung 2013

#### ► News

#### ► Zur Sache

21st Century Leader

#### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

#### ► Fokus HR-Transformation

- HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
- Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

#### ► Drei Fragen an...

Zur Verbesserung der Kommunikation hat ADVA ein Mitarbeiterforum etabliert, das quartalsweise an fast jedem Standort weltweit stattfindet. Hier präsentiert ein Mitglied des Vorstands alle relevanten finanziellen Ergebnisse sowie den Status Quo im Hinblick auf wirtschaftliche Entwicklung und Technologie. Diese Informationen waren auch früher schon schriftlich publiziert worden. Jedoch fühlen sich die Mitarbeiter erheblich besser informiert, wenn diese Daten und Ergebnisse zusätzlich von der Unternehmensleitung persönlich vorgestellt und offene Fragen beantwortet werden. ADVA hat hier gegenüber seinen Mitarbeitenden ein klares Signal gesetzt: „Ihr seid uns wichtig!“. Inzwischen stimmen fast alle Mitarbeitenden dem Satz „Ich werde hinreichend über den Unternehmenserfolg von ADVA informiert“ zu, wie die jüngste Mitarbeiterbefragung aus 2013 zeigt. Lediglich drei Prozent sind anderer Meinung. Damit schlägt ADVA die von Towers Watson aggregierte Benchmark der Hochleistungsunternehmen. In diesem Unternehmenskreis fühlen sich sieben Prozent der Mitarbeiter nicht gut informiert.

### Prozesse – leidiges Thema oder Chance?

Auch Prozesslandschaft, insbesondere die Prozesse, die die Schnittstellen zwischen den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Qualitätssicherung betrafen, wurde im Rahmen der Folgemaßnahmen weiter ausgefeilt. Als Ziel wurde definiert, auf eventuelle Qualitätsprobleme pro-aktiv zu reagieren sowie Zusagen gegenüber Kunden auch bei zwischenzeitlich eintretenden Schwierigkeiten einzuhalten. Die Grundlage hierfür sollte die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, bilden. Gerade hier zeigten sich große Unterschiede zwischen den bei ADVA weltweit vertretenen Kulturen. Es war also eine Herausforderung, daraus eine gute Basis für interkulturelles Lernen für das Unternehmen zu bilden.

Als hochinnovatives Unternehmen bringt ADVA jeder neuen Idee Wertschätzung entgegen, evaluiert aber auch frühzeitig, ob es sich eine entsprechende Investition lohnt. Qualität ist ferner eine zwingende Voraussetzung, um sich im Markt hochtechnologischer Produkte zu behaupten. Treten Fehler in Prozessschritten auf, werden sie heute konstruktiv bewertet und schnellstmöglich behoben. Darüber hinaus werden Strategien zu einer nachhaltigen Vermeidung ähnlicher Fehler erarbeitet. Dieses Thema war als Handlungsfeld im Unternehmen zwar schon zuvor bekannt, jedoch verliehen ihm die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung den nötigen Schwung, der schlussendlich zu einer systematischen Verbesserung führte. Prozessunterstütztes Qualitätsbewusstsein wird bei ADVA nun von den Mitarbeitenden stärker erlebt und gelebt. Stimmt 2010 erst 58 Prozent der ADVA-Mitarbeitenden der Aussage „Wir haben effektive Prozesse etabliert, um auf Qualitätsprobleme schnell und angemessen zu reagieren“ zu, waren es 2011 bereits 63 Prozent. Heute sind es 71 Prozent – und zwar über alle Standorte hinweg.

### Macht Geld glücklich?

Eine weitere Herausforderung lag in der Vergütungsstruktur, wie bereits die erste Befragung zeigte. Dieser Bereich wird allerdings bei fast allen Unternehmen kritisch bewertet, wie ein Abgleich der Ergebnisse mit Benchmarkdaten verdeutlicht. Bei ADVA war auf Basis internationaler Gehaltsvergleiche schon zuvor bekannt, dass die Gehälter und Sozialleistungen zwar nicht in allen Bereichen bzw. Standorten des TecDAX-Unternehmens das Niveau von Großkonzernen erreichen, aber gleichauf mit Unternehmen ähnlicher Größe in derselben Branche liegen. ADVA legt darüber hinaus großen Wert auf die interne Fairness und Gehaltskonsistenz. So setzt sich ADVA Unternehmensziele und definiert auch

# Inhalt

## ► Inhaltsverzeichnis

### ► Editorial

Nach vorne gehen

### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

### ► Impulse

- Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- DAX-Vorstandsvergütung 2013

### ► News

### ► Zur Sache

21st Century Leader

### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

### ► Fokus HR-Transformation

- HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
- Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

### ► Drei Fragen an...

für jeden einzelnen Mitarbeiter persönliche Ziele. Wesentlich ist für ADVA, dass die Zielerreichung angemessen bewertet wird, da sie die variable Vergütung determiniert. Deshalb kommt der regelmäßigen und rechtzeitigen Beurteilung der Leistung aller Mitarbeitenden durch die Führungskräfte ein hoher Stellenwert zu. Diese Punkte werden bei ADVA deutlich besser beurteilt als in der HighTech-Branche allgemein und teilweise sogar besser als in Hochleistungsunternehmen.

### **Triple A mit sichtbaren Folgen**

ADVA Optical Networking hat die Mitarbeiterbefragung unter dem Motto „Ask – Analyse – Act“ durchgeführt. Dieses „Triple A“ sowie die Konzentration auf die wichtigsten Themen und eine konsequente Umsetzung haben tatsächlich für eine bemerkenswerte Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement gesorgt. Der Aussage „Ich glaube, dass aufgrund der früheren Mitarbeiterbefragung Änderungen erfolgt sind“ stimmen nun 14 Prozent mehr Mitarbeiter zu. Zudem sind die Mitarbeitenden hoch engagiert; sie stehen hinter ihrem Unternehmen und sie halten ihm die Treue. Auch in diesen Kategorien gelingt es ADVA nun, die Benchmarks zu schlagen.

## **Kontakt**

### **Martin Theo Carbon**

Director Data Surveys and Technology  
martin.carbon@towerswatson.com

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern

Von der HR-Funktion wird immer mehr erwartet. Damit sie den gewünschten Wertbeitrag auch leisten kann, muss sie effektiver und effizienter werden.

**HRP: Herr Wolff, Unternehmen müssen sich in einem zunehmend harten Wettbewerb behaupten. Dazu setzen sie zum Beispiel auf wechselnde strategische Initiativen und regional differenzierte Geschäftspläne – folgt daraus eine neue Herausforderung für die HR-Funktion?**

**Martin Wolff:** Ja, denn sie muss sich genauso flexibel und agil wie das Business zeigen. Nur dann kann sie ihm stets genau die Leistungen bieten, die es braucht, um seine Ziele zu erreichen. Gefragt sind dabei auf der einen Seite personalwirtschaftliche Programme mit einem hohen Kundennutzen und auf der anderen Seite ein leistungsfähiges Geschäftsmodell, um diese Leistungen zügig und wirtschaftlich auf den Punkt zu bringen. Effektivität und Effizienz gehören zusammen!

**HRP: Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre HR-Funktion ja bereits neu ausgerichtet, um sie effektiver und effizienter zu machen. Haben sie ihr Ziel erreicht?**

**Wolff:** Die meisten Personalfunktionen liegen leider hinter ihren Erwartungen zurück. So haben sie zum Beispiel noch nicht die gewünschte Business-Relevanz, weil sie nicht systematisch in die strategische Unternehmensführung eingebettet sind. Oder sie

verlieren an Schlagkraft, weil sie technologisch nicht mehr in der Lage sind, die zunehmenden Anforderungen des Geschäfts zu erfüllen. In der Regel lässt auch die Wirtschaftlichkeit der Personalfunktion zu wünschen übrig, weil sie organisatorisch nicht klar genug aufgestellt ist.

**HRP: Woran liegt's?**

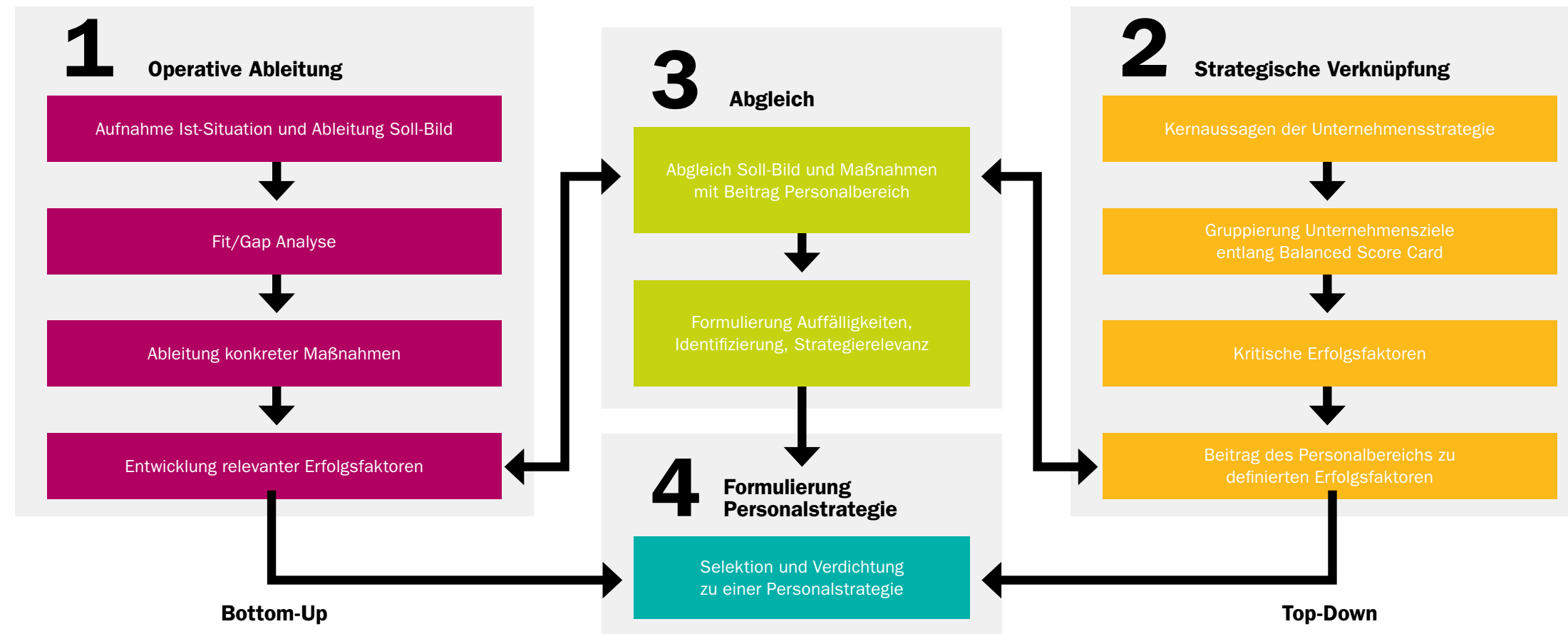
**Wolff:** Unternehmen machen hier vor allem zwei Fehler: Sie setzen auf Einzelmaßnahmen und lagern etwa die Verwaltung ihrer Vergütung aus, trimmen vielleicht ihren Recruiting-Prozess auf mehr Effizienz, implementieren isoliert ein IT-System, um zum Beispiel ihr Performance Management zu flankieren, oder sie führen die Business-Partner-Rolle ein, ohne das organisatorische Gesamtgefüge entsprechend zu gestalten. Solchen Einzelmaßnahmen fehlt eine verbindende strategische Linie, sie bleiben Stückwerk und zeigen nicht die gewünschte Wirkung.

Oder Unternehmen kennen zwar ihre HR-strategischen Anforderungen, können diese jedoch nicht mit geeigneten Lösungen operativ umsetzen. Ihnen gelingt es oft nicht, aus der Vielzahl verfügbarer Tools und Maßnahmen die strategisch relevanten auszuwählen und zu einem schlüssigen „Paket“ zu verbinden.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

## Ableitung HR-Strategie



### HRP: Was also tun?

**Wolff:** Unternehmen müssen eine weite Perspektive einnehmen, die von der strategischen Linie bis zu den operativen Lösungen reicht. Dazu sollten sie zuerst genau klären, warum sie ihre HR-Funktion neu ausrichten wollen. Soll sie noch kundenorientierter werden? Soll ihre IT-Landschaft unternehmensweit harmonisiert werden? Oder geht es in erster Linie um mehr Wirtschaftlichkeit? Dann kann in pragmatischen Projektformaten geklärt werden, wie

die identifizierten strategischen Herausforderungen gemeistert werden können und mit welchen Tools und Maßnahmen dies am besten geschieht.

### HRP: Worauf kommt es dabei an?

**Wolff:** Jedes Unternehmen muss hier seinen eigenen Weg gehen, je nachdem, wie gut der strategische Rahmen schon steht oder welche Lösungen zwar bereits gegeben sind, jedoch noch optimiert, ergänzt und strategisch integriert werden müssen.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

Stets ist jedoch ein systematisches Change- und Projekt-Management entscheidend, das mit Blick auf zeitliche Vorgaben und eingeplante Ressourcen eine klare Marschroute vorgibt und vor allem alle Betroffenen auf dieser Route „mitnimmt“. Ein Transformationsvorhaben ist schließlich keine rein organisatorische, technische oder wirtschaftliche Aufgabe – es kommt immer auf die Menschen an!

**HRP: Herr Wolff, danke für das Gespräch!**

### Die HR-Funktion bewegt sich

Unternehmen haben immer mehr Möglichkeiten, ihre HR-Funktion zu professionalisieren. Und viele nutzen ihre Chance! Dies belegt die Studie „HR Service Delivery and Technology Survey 2013“ – ausgewählte Ergebnisse:

- 48% der Organisationen haben ihre HR-Prozesse in den letzten Monaten überarbeitet.
- 1 von 3 Organisationen wird 2014 ihre HR-Struktur verändern.
- 47% der Unternehmen werden eine Shared-Service-Umgebung mit HR-Kompetenzzentren (CoEs) und HR-Business-Partnern einführen.
- 88% der Unternehmen interessieren sich für Software as a Service, um damit eventuell ihre bestehenden HR-Management-Systeme zu ersetzen.
- 36% der Unternehmen bieten einen mobilen Zugang zu ihren HR-Anwendungen.
- 4 von 5 Unternehmen sind mit ihrer mobilen HR-Erfahrung zufrieden.

## Kontakt

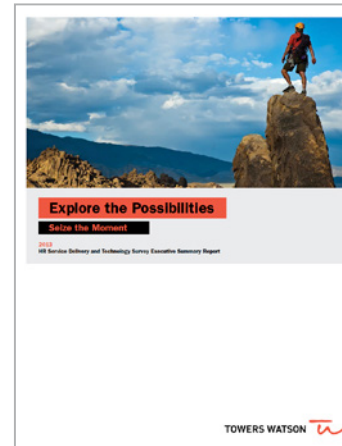
**Martin Wolff**

Leiter HR Service Delivery/Strategy & Organization  
martin.wolff@towerswatson.com



Download Broschüre  
„HR-Transformation“

[PDF herunterladen](#)



Download  
„HRSD-Studie“

[PDF herunterladen](#)

## Inhalt

► **Inhaltsverzeichnis**

► **Editorial**

Nach vorne gehen

► **Experteninterview**

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

► **Impulse**

► Mitarbeiterbefragungen:  
Die Marktpraxis im Blick

► DAX-Vorstandsvergütung 2013

► **News**

► **Zur Sache**

21st Century Leader

► **Fallstudie**

ADVA Optical Networking SE:  
Mit engagierten Mitarbeitern  
erfolgreich wachsen

► **Fokus HR-Transformation**

► HR-Transformation:  
Den Wertbeitrag steigern

► Wirtschaftliche HR-Transformation:  
Fit werden!

► **Drei Fragen an...**

# Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

Viele Unternehmen richten ihre Personalfunktion neu aus, um sie wirtschaftlicher zu machen. Dazu ist Weitblick gefragt.

## Allgemeiner Nachholbedarf

Die HR-Funktion muss Wirkung zeigen – also Programme „liefern“, mit denen geeignete Mitarbeiter zum Beispiel erfolgreich gewonnen, entwickelt, motiviert und „in Position“ gebracht werden können. Dies muss jedoch so wirtschaftlich wie möglich geschehen. Hier besteht Nachholbedarf: Viele Unternehmen wollen ihre Personalfunktion optimieren – und drei von vier Gründen, die dafür genannt werden, sind kostenbezogen, wie unsere Studien belegen.

Doch wo kann die HR-Funktion ansetzen, um wirtschaftlicher zu werden, ohne an der erforderlichen Wirkung zu verlieren? Unternehmen brauchen Weitblick, um diese Frage zu beantworten.

## Kosten und Nutzen klären

So sollten sie ihre HR-Kernprozesse wie zum Beispiel die Rekrutierung, das Talent Management und das Vergütungsmanagement analysieren. Hier kommt es zum Beispiel darauf an, das Kosten-Nutzen-Verhältnis transparent zu machen: Was investieren wir in unsere Trainingsprogramme – und wie gut haben unsere Mitarbeiter die Lernziele auch erreicht? Was kostet unser Recruiting – und wie viele geeignete Mitarbeiter bekommen wir auch wirklich an Bord?

Diese Linie sollte jedoch noch weiter in Richtung strategischer Wertbeitrag gezogen werden. Dazu können ausgewählte Programme und Prozesse mit relevanten wirtschaftlichen Performance-Größen verknüpft werden. Wer etwa in die Entwicklung seiner Vertriebsmannschaft investiert, sollte auch danach fragen, wie sich diese Investitionen auf den Erfolg am Point of Sale auswirken.

Zudem muss die Effizienz der HR-Funktion betrachtet werden. Dabei geht es zum Beispiel darum, wie viele Mitarbeiter ein HR-Professional betreut oder wie hoch die HR-Kosten pro Mitarbeiter sind.

## Die Marktpraxis beachten

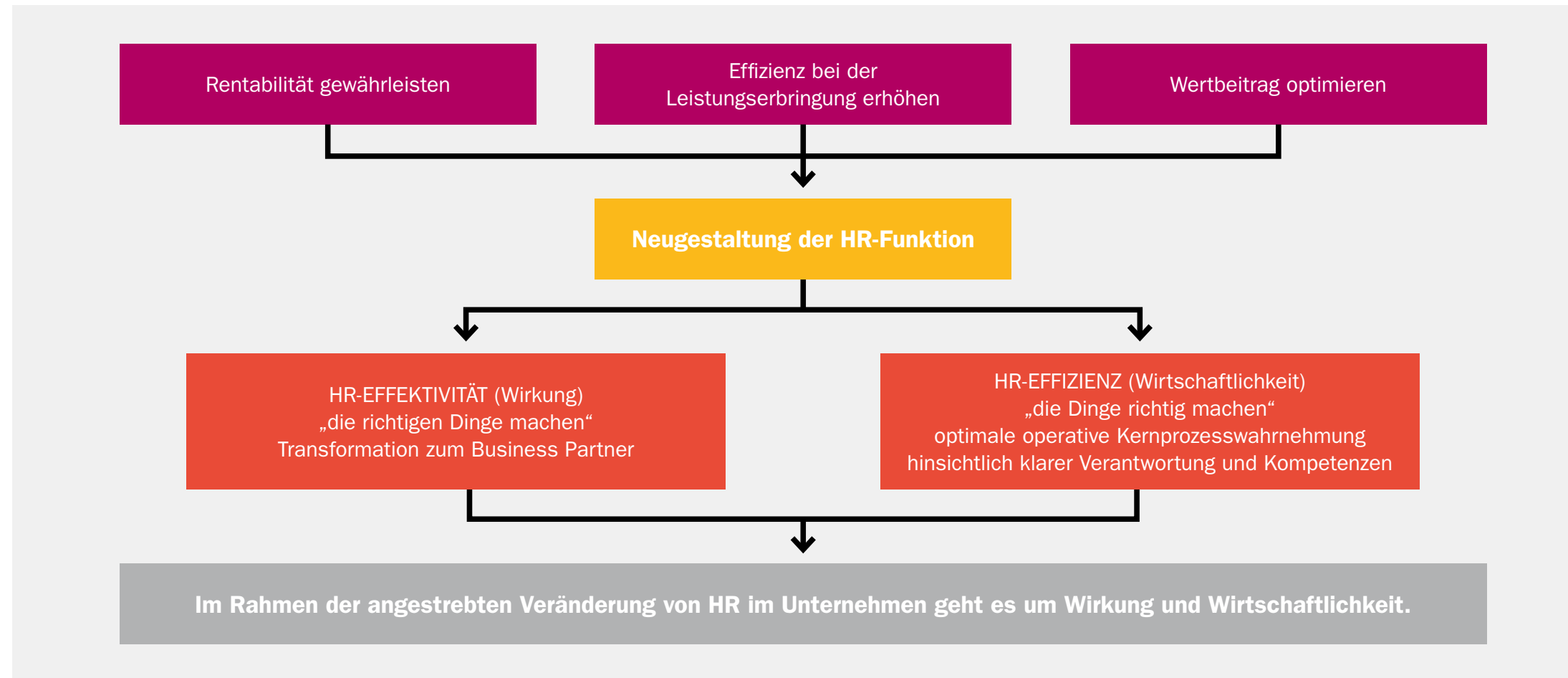
Hat eine HR-Funktion sich durch entsprechende Analysen einen Überblick verschafft, können die ermittelten Werte mit denen anderer Unternehmen verglichen werden. Nur wer sich an der Marktpraxis misst, kann seinen eigenen Standort bestimmen.

Die externe „best practice“ ist jedoch kein verbindliches Ziel, sie gibt vielmehr Orientierung. Entscheidend ist, die jeweiligen Daten zu bewerten: Fährt ein Unternehmen zum Beispiel eine Innovationsstrategie, liegen seine personalwirtschaftlichen Investitionen in den F&E-Bereich vermutlich über dem Marktdurchschnitt. Und eine relativ niedrige Betreuungsquote kann aus überdurchschnittlich hohen Service-Leistungen resultieren.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen:  
Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE:  
Mit engagierten Mitarbeitern  
erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation:  
Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation:  
Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

## Die „aktuellen“ Herausforderungen für HR



Auch weitere externe Rahmenbedingungen sollten berücksichtigt werden: Zum Beispiel kostet der Kernprozess „Personalpolitik“ Unternehmen in Deutschland mehr als Unternehmen in anderen Regionen, in denen die Mitbestimmung eine geringere Rolle spielt.

### Die Perspektiven verbinden

Insgesamt kommt es auf einen Benchmarking-Ansatz an, der die genannten Perspektiven verbindet und alle relevanten Daten in ihrem Zusammenhang und dem jeweiligen Kontext betrachtet. So

können sich Unternehmen einen Überblick darüber verschaffen, wie gut ihre HR-Funktion aufgestellt ist – und wo sie noch besser werden kann.

Dazu bieten sich drei Maßnahmen an. Als Handlungsoptionen entlang eines Kontinuums greifen sie unterschiedlich intensiv in das Leistungsgefüge der HR-Funktion ein; aufeinander aufbauend ergänzen sie einander in ihrer Wirkung:

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

**Process Redesign:** Kernprozesse, die als ineffizient bewertet wurden, können im Zuge eines Process Redesign wirtschaftlicher gemacht werden – etwa indem Abstimmungsschleifen reduziert oder Prozessschritte standardisiert werden, oder indem neue technische Lösungen für reibungslose Abläufe sorgen.

**Shared Services:** Ergibt die Analyse, dass im Rahmen der Kernprozesse zu viele administrative Arbeiten von beratenden und strategischen Einheiten durchgeführt werden, können entsprechende Aufgaben in Shared Service Centern gebündelt werden. Geeignete technische Lösungen wie Manager- und Employee-Self-Services sorgen für weitere Effizienzgewinne.

**Outsourcing:** Strategisch weniger entscheidende Prozesse können zudem geeigneten externen Partnern übertragen werden. Diese Prozesse sollten jedoch vorab optimiert werden, nur dann kann ein Outsourcing-Partner die jeweiligen Aufgaben wirtschaftlich und mit einer hohen Qualität durchführen.

Unternehmen, die ihre HR-Funktion und das entsprechende Leistungsgefüge wie skizziert wirtschaftlich ausrichten, und die gewünschte Wirkung im Blick behalten, profitieren von einem hohen „Return“ der Investitionen in ihre Personalarbeit!

## Kontakt

### Martin Wolff

Leiter HR Service Delivery/Strategy & Organization  
martin.wolff@towerswatson.com

### Stephan Wieneke

Leiter HR-Transformation  
stephan.wieneke@towerswatson.com

## Weitere Informationen:

Leistungsspektrum „HR Service Delivery“



# Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# Drei Fragen an ... Florian Frank zum Thema Sales Effectiveness

Unternehmen können nur mit einer starken Vertriebsmannschaft nach vorn gehen. Dabei kommt es auf die richtigen Kompetenzen an.

## 1. Sie bieten einen Sales-spezifischen Ansatz in Sachen Talent und Performance Management. Warum?

Grundsätzlich plädieren wir dafür, HR-Management-Lösungen auf die Anforderungen erfolgskritischer Mitarbeitersegmente zuzuschneiden. Dazu gehört auch die Vertriebsmannschaft. Sales-Profis legen zum Beispiel besonderen Wert auf eine systematische Führung durch ihren direkten Vorgesetzten und auf ein leistungsorientiertes Performance Management. Sie wollen individuell betreut, gefördert und vergütet werden.

## 2. Worauf kommt es dabei an?

Führungskräfte müssen das „Was“ und das „Wie“ der Leistung ihrer Mitarbeiter in den Blick nehmen. Bei dem „Was“ geht es primär um die individuellen Ziele, also etwa um den angestrebten Umsatz, Stückzahlen oder Marge, die auch incentiviert werden. Zum anderen fallen darunter auch die zielführenden Aktivitäten, also zum Beispiel die Anzahl der Kundenbesuche, die von der Führungskraft geprüft und gesteuert werden sollten. Und bei dem „Wie“ geht es um das Verhalten, das die Vertriebsprofis zeigen müssen, um ihre Ziele zu erreichen.



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

**3. Kann denn Verhalten gezielt „gemanagt“ werden?**  
 Ja, gerade im Vertrieb! Denn hier kann eine Führungskraft jeden Mitarbeiter persönlich coachen; beispielsweise kann der Mitarbeiter im Rahmen eines Co-travellings „beobachtet“ und beraten werden. Grundlage dafür ist ein Sales-spezifisches Kompetenzmodell. Dazu wird der Verkaufsprozess in die einzelnen Schritte zerlegt. Für jeden Schritt, etwa dem Verkaufsabschluss, können Kern-Aktivitäten, relevante Verhaltensweisen und erforderliche Kompetenzen definiert werden. Daraus ergibt sich für den gesamten Vertriebsprozess ein unternehmens-typisches Kompetenzmodell, das auf einzelne Rollen wie „Relationship Manager“ oder „Sales Manager“ ausgerichtet werden kann. Verkaufen ist ein Geschäft von Mensch zu Mensch. Und dafür braucht es die richtigen Kompetenzen!

## Kontakt

### Florian Frank

Manager Sales Effectiveness and Rewards  
 florian.frank@towerswatson.com



Download Broschüre  
 „Talent Management“

[PDF herunterladen](#)

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**  
 Nach vorne gehen
- ▶ **Experteninterview**  
 Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
  - ▶ DAX-Vorstandsvergütung 2013
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**  
 21st Century Leader
- ▶ **Fallstudie**  
 ADVA Optical Networking SE: Mit engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
  - ▶ HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
  - ▶ Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!
- ▶ **Drei Fragen an...**

# Über Towers Watson

Towers Watson ist eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit und unterstützt seine Kunden, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Weltweit sind wir mit rund 14.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland und Österreich mit ca. 800 Mitarbeitern an den Standorten Frankfurt, Köln, München, Reutlingen, Wiesbaden und Wien. Wir entwickeln Lösungen für die betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

## Unsere Büros in Deutschland und Österreich

### Frankfurt

Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt  
Telefon: +49 69 1505-50

### Köln

Habsburgerring 2  
50674 Köln  
Telefon: +49 221 8000-30

### München

Arnulfstraße 19  
(Renaissance Haus)  
80335 München  
Telefon: +49 89 51657-4500

### Reutlingen

Am Heilbrunnen 47  
72766 Reutlingen  
Telefon: +49 7121 16272-0

### Reutlingen

Oskar-Kalbfell-Platz 14  
72764 Reutlingen  
Telefon: +49 7121 3122-0

### Wiesbaden

Wettinerstraße 3  
65189 Wiesbaden  
Telefon: +49 611 794-0

### Wien

Mariahilfer Straße 103  
Stiege 2, Top 44  
1060 Wien  
Telefon: +43 1 715-9474

## Impressum

### Redaktionelle Umsetzung

V.i.S.d.P Reiner Jung (Towers Watson)  
Carsten Sudheimer (Towers Watson)  
Rudolf Schnitzer (cotext)

### Grafische Umsetzung

Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH

Die Beiträge dieser Publikation sind als allgemeine Hinweise zu verstehen. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen oder die Unterstützung unserer zuständigen Büros zurück.

Copyright ©2014 Towers Watson. All rights reserved.  
TW-EU-D-0243 Mai 2014

# Inhalt

## ► Inhaltsverzeichnis

### ► Editorial

Nach vorne gehen

### ► Experteninterview

Banken und Versicherungen: Neue Agenda für das HR-Management

### ► Impulse

- Mitarbeiterbefragungen: Die Marktpraxis im Blick
- DAX-Vorstandsvergütung 2013

### ► News

### ► Zur Sache

21st Century Leader

### ► Fallstudie

ADVA Optical Networking SE: Mit Engagierten Mitarbeitern erfolgreich wachsen

### ► Fokus HR-Transformation

- HR-Transformation: Den Wertbeitrag steigern
- Wirtschaftliche HR-Transformation: Fit werden!

### ► Drei Fragen an...