

Management Summary

Ein Unternehmen ist in der heutigen dynamischen, kommunikations-vernetzten Informations- und Konsumgesellschaft, wo praktisch jede Branche im internationalen Wettbewerb steht, dem schnellen Wandel des Umfelds ausgesetzt. Veränderungen können aber auch Unternehmensintern ausgelöst werden.

Diese Veränderungen können auf ein Unternehmen mannigfaltige Auswirkungen haben und gar grössere oder kleinere Krisen auslösen. Mögliche Krisen sind die Erfolgs-, die Strategie- oder die Liquiditätskrise.

Gemäss dem Lehrbuch bedeutet eine solche Krise, dass die „Entwicklung, Verfügbarkeit und Verteidigungsfähigkeit der Erfolgspotenziale einer Unternehmung“ unter Gefahr geraten können. Um solche Krisensituationen vorbeugen zu können, besagt die vorhin referenzierte Quelle weiter, dass eine nachhaltige Organisation mittels des Einsatzes des transformationalen Führungsstils einen kontinuierlichen Unternehmensentwicklungs-Prozess erreichen kann.

Als weiteren Ausblick fügt der Verfasser an, dass inskünftig einerseits das laufende Innovationsmanagement als Wettbewerbs-Differentiator noch stärker an Bedeutung gewinnt. Damit nun eine Unternehmung die Innovation basierend auf der Ausschöpfung der einzelnen Mitarbeiterpotenziale resp. der Mitarbeiter als Verbundeinheit in Richtung lernende Organisation noch besser nutzen kann, braucht es eine prozessorientierte effiziente Zusammenarbeit quer über die Organisation hinweg. Entsprechende finanzielle Zusatz-Anreize (z.B. erhöhter Erfolgshonorar-Anteil der Partner) können helfen, um die „Anfangsmasse“ in Bewegung zu setzen, bis das System sich selbst bewegt. Was damit begründet werden kann, dass Erfolgsbeispiele sich erstens intern rasch kommunikativ verbreiten und zweitens die gemachten guten Erfahrungen eine weitere Zunahme der Zusammenarbeit auslösen.

Diese bisher allgemeine gehaltene Schilderung zeigte die Ausgangslage, in welcher sich das dieser Arbeit zugrundeliegende Unternehmen befindet.

Dieses Unternehmen kann auf eine langjährige Historie von erfolgreicher Geschäftstätigkeit zurückblicken kann, es nutzte seinerzeit das Markt-Momentum, um als eines der ersten professionellen Personalberater sich erfolgreich zu positionieren. Mittlerweile hat es sich über die Jahre hin zum Franchise-Unternehmen entwickelt, welches die ganze Schweiz und das angrenzende nordöstliche Ausland abdeckt.

Als der Top Erfolgsfaktor der Firma kann sicherlich der Brand aufgeführt werden, der dazu mit dem Branchenfokus resp. der Erfahrung der einzelnen Partner weiter gestärkt wurde.

Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Personalberatungsmarkt wie die zunehmende Bedeutung der internationalen Rekrutierung oder der sozialen Netzwerke als Quelle für die Kandidatenfindung, zeigt sich, dass dank externen Datenbanken systematischer bei der Suche vorgegangen werden kann, gleichzeitig sind diese Profile aber auch für jeden Konkurrenten zugänglich. Das bedeutet, dass die „Quality of Service“ gegenüber den Kunden sowie die interne Nutzung der aktiven Kandidaten im Sinne des „time to market“ erfolgsentscheidend wird. Diese Anforderung hat einen Einfluss auf die Verstärkung der internen Zusammenarbeit, was mit dem Vertrauen in das Franchise-System und der dazu erforderlichen Prozess-Sicherstellung sowie deren Durchsetzung zusammenhängt. Ebenso gilt es als Kern-Herausforderung eines Personalberaters zu beachten, dass der Fachkräfte-

Mangel und somit der „Kampf um die besten Talente“ laufend zunimmt. Die Suche dieser Fachkräfte speziell auf den sozialen Netzwerken verlangt verstärkt das Vorhandensein einer entsprechenden Such-Organisation und der expliziten Definition resp. Dokumentation des Direktsuche-Prozesshandlings. Aus dem Blickwinkel der Wertschöpfungskette stellen diese Veränderungen somit höhere Anforderungen an das Management der Support-Prozesse innerhalb Franchise-System-Zentrale.

Gleichzeitig sind auf der Kundenseite einerseits Bestrebungen im Gange selbst aktives „recruiting“ zu betreiben, um so „Headhunting-Kosten“ zu reduzieren. Andererseits ist hier aber auch die Konzentration auf die Kernkompetenzen feststellbar, was heisst, dass man die Rekrutierung komplett auszulagern bereit ist oder zumindest die Kunden einen direkten Datenbank Zugriff zum Personalberater wünschen, um hier die Prozess-Effizienz in der Zusammenarbeit zu optimieren.

Alle diese Entwicklungen haben unter dem Strich Auswirkungen auf die Organisation. Generell kann gesagt werden, dass es um den Faktor Zeit, Qualität of Service resp. Qualitätscontrolling, die Prozess-Orientierung sowie die Verstärkung der Zusammenarbeit sowohl intern wie extern (sei es mit internationalen Personalberatern, welche über ein ergänzendes Marktleistungsangebot verfügen resp. direkt mit den Kunden geht). Schliesslich wird auch die Einheitlichkeit des Marktauftritts resp. die Marken-Positionierung sowie die Marketing – Präsenz zu stärken sein.

Alle diese Anforderungen sind als Vorgaben für die organisatorischen Gestaltungsprinzipien zu betrachten.

Der Verfasser hat davon abgeleitet mittels des Bezugsrahmens zur organisatorischen Gestaltung von Norbert Thom / Andreas P. Wenger (2010) folgende drei Gestaltungsvarianten für die Firma entwickelt:

- a) Zentralisierung der Support-Funktionen in einer Systemzentrale mit dem Auf- und Ausbau einer zentralen Search-Organisation sowie der zur Verfügungsstellung durch die Systemzentrale von „shared IT Services“ an die einzelnen Niederlassungen zwecks Reduktion der Betriebskosten
- b) Unternehmens-übergreifende Netzwerk-Bildung mit Kooperations-Partnern resp. mit ausgewählten Kunden
- c) Einführung des Geschäftsführer-Gremiums sowie stärkere Sub-Marken-Differenzierung

Diese drei Varianten wurden danach in einem Bewertungsprozess vom Verfasser anhand der Erfüllung der Prozess-, Ressourcen-, Delegations-, Kosten- und Markteffizienz beurteilt.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien hat die Variante „Einführung einer Systemzentrale resp. Support-Prozess-Optimierung“ am besten abgeschnitten.

Da bei einer organisatorischen Veränderung neben der Erfüllung der Effizienzkriterien und der damit verbundenen Sicherstellung der langfristigen strategischen Erfolgsposition auch die bisherige Kultur sowie der Reifegrad der Organisation resp. die bestehende Ausprägung der Prozessorientierung zu berücksichtigen sind, schlägt der Verfasser folgendes Lösungsvorgehen vor:

1. Einführung des Geschäftsführer-Gremiums bei gleichzeitiger Stärkung der Marken-Differenzierung v.a. was die Untermarken Nachfolge-Regelungs-Lösungen sowie „Executive Search“ anbelangt.

2. Schrittweisen Ausbau der System – Zentrale inkl. der dazugehörigen Gestaltung der Support-Prozess-Landkarte
3. Implementierung der Unternehmens-Netzwerk-Bildung mit dem strategischen Kooperations-Partner sowie möglichen Pilot-Kunden, was die Kandidaten-Datenbank-Integration betrifft.

Ein solcher organisatorischer Eingriff muss vom gesamten Personal verstanden und getragen werden, damit die Umsetzung erfolgreich realisiert werden kann. Daher ist begleitend das „Management of Change“ sprich die Organisationsentwicklung zu planen.

Abschliessend gilt es zu erwähnen, dass diese einzelnen Varianten bisher einer verbalen sowie numerischen Bewertung unterzogen wurden, jedoch noch keine Business-Case (Kosten-Nutzen-Risiken-Chancen) Beurteilung durchgeführt wurde, was der Verfasser als nächsten zu tätigen Schritt empfiehlt.

Damit die strategisch-operative Entwicklung von der Geschäftsführung kontinuierlich weiter verfolgt werden kann, ist es entscheidend einen Controlling- und Review-Prozess mittels eines KPI basierten Business-Cockpit zu realisieren.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Management Summary	III
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	15
1.1 Ausgangslage	15
1.2 Zielsetzung der Arbeit	15
1.3 Methode der Arbeit	16
1.4 Abgrenzung	16
1.5 Aufbau der Arbeit	16
2 Analyse des Marktes und der eigenen Unternehmung	19
2.1 Vorgehensweise	19
2.1.1 Welche Fragen werden beantwortet?	20
2.1.2 Experten – Interviews	21
2.2 Globale Umwelt	26
2.3 Aufgabenumwelt	29
2.3.1 Positionierung der Personal-Dienstleistungs-Anbieter	32
2.3.2 Markt-Herausforderungen	33
2.3.3 Die Personalberatungs-Dienstleistung	34
2.4 Betriebliche Bedingungsgrössen	61
2.4.1 Historie	61
2.4.2 Aktuelle Situation	61
2.4.3 Strategie	62
2.4.4 Marktleistung / Marken	64
2.4.5 Wertschöpfungskette	67
2.5 Personelle Bedingungsgrössen	72
2.5.1 Charakterisierung der Partner	72
2.5.2 Charakterisierung des Managements	74
2.6 Abschlussbetrachtung zur IST-Analyse	75

2.6.1	Bewertung des organisatorischen Reifegrades	75
2.6.2	SWOT-Analyse als Zusammenfassung zur IST-Analyse	78
3	Umsetzung	79
3.1	Vorgehen	79
3.2	Einbindung in den strategischen Gesamtprozess	79
3.3	Organisation als Erfolgspotenzial	79
3.4	Zusammenhang zur strategischen Unternehmensführung	80
3.5	Gestaltungsprinzipien	81
3.5.1	Methodik und Theorie	82
3.6	Beschreibung der organisatorischen Alternativen	83
3.6.1	Variante eins - Zentralisierung der Support-Funktionen	84
3.6.2	Variante zwei – Unternehmensnetzwerk-Verbund und Ausdehnung des Dienstleistungsumfangs	88
3.6.3	Variante drei – Kollektiv - Geschäftsführer – Gremium und Marken-Verstärkung	90
3.7	Bestimmung der Effizienzkriterien	92
3.7.1	Interdependenzen der Effizienzkriterien	94
3.8	Bewertung der organisatorischen Varianten	95
3.8.1	Verbale Bewertung	95
3.8.2	Numerische Bewertung	99
3.9	Entscheid und Realisierbarkeit	100
3.9.1	Realisierbarkeit	102
3.10	Change-Management	102
4	Controlling und Review Prozess	107
4.1	EFQM Modell für Exzellenz	107
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	109
5.1	Schlussbetrachtung	109
5.2	Ausblick	110