

High Performance Workforce Studie 2004
Management Zusammenfassung


accenture

High performance. Delivered.

• Beratung • Technologie • Outsourcing

Kein Zweifel: Der Weg zum Hochleistungsunternehmen führt über effektive und produktive Mitarbeiter.

Es mehren sich die Anzeichen für den Beginn einer neuen Wachstumsrunde. Unternehmen legen wieder größeres Gewicht darauf, die „Ressource“ Mitarbeiter besser zu nutzen und unterschiedliche Talente und Fähigkeiten anzuwerben, weiterzuentwickeln und zu halten. Das sind die Ergebnisse der diesjährigen High Performance Workforce Studie. Dies stellt eine Herausforderung dar, denn viele Unternehmen sehen sich für den neuen Wettbewerb um Talente nicht gut gerüstet.

Hieraus könnte nun ein größerer Investitionsbedarf im Personalbereich abgeleitet werden. Jedoch werden Investitionen und Ausgaben nach wie vor sehr rigide gehandhabt. Deshalb ist es sehr wichtig, zu verstehen, welche Investitionen den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Bislang galt der direkte Einfluss von Investitionen im Personalbereich auf das Geschäftsergebnis und die gesamte finanzielle Performance als nur schwer nachweisbar. Dennoch haben uns unsere Arbeit mit Kunden sowie die kontinuierliche Analyse von Hochleistungsunternehmen gezeigt: Dieser Zusammenhang kann durchaus nachgewiesen werden.

Tatsächlich ist das Aufzeigen des Zusammenhangs von Personalinvestitionen und Unternehmensergebnissen eines der überzeugendsten Ergebnisse dieser Studie. Als wir mit unseren Forschungen für die diesjährige Ausgabe begannen, wollten wir nicht nur effektive HR- und Schulungspraktiken in globalen Unternehmen und Verwaltungsorganisationen identifizieren. Unser Ziel war es darüber hinaus, festzustellen, ob Unternehmen mit einem modernen Personalmanagement hieraus auch einen größeren Shareholder Value generieren. Das Untersuchungsergebnis bestätigt unsere Vermutung: Die Unternehmen, die wir als „Human Performance Vorreiter“ identifizierten – also diejenigen, die über hochwertige Personalentwicklungsfunktionen verfügen – konnten ihre Ergebnisse in den letzten Jahren signifikant und kontinuierlich verbessern.

Wir konnten in dieser Studie also nicht nur zeigen, dass dieser Zusammenhang existiert. Es gelang uns auch, seine Beschaffenheit genauer zu bestimmen. Nach jahrelanger intensiver Forschung und zahlreichen Pilotstudien mit führenden Unternehmen haben wir mit dem Accenture Human Capital Development Framework ein einmaliges methodisches Instrument zur Analyse von Unternehmensstrukturen entwickelt. Mit seiner Hilfe können Unternehmen die eigenen Fähigkeiten im Personalbereich sowie die sie treibenden Prozesse umfassend einschätzen und schließlich den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit des Personalmanagements und dem gesamten Unternehmenserfolg verdeutlichen. In diesem Bericht werden die Ergebnisse erster Implementierungen dieses Instruments sowie seine Bedeutung für andere Unternehmen diskutiert.

Ich bin mir sicher, dass die diesjährige Studie für Sie informativ und die darin enthaltenen Erkenntnisse für Sie wertvoll sind. Das Ziel, die Leistungsfähigkeit und Produktivität des Personals zu verbessern, liegt allen Teilnehmern an dieser Studie sehr am Herzen. Im Vergleich zu den Ergebnissen früherer Studien zeigt sich, dass Fortschritte gemacht wurden. Personalfragen werden mehr und mehr in den Mittelpunkt rücken und immer stärker wird sich die Einsicht durchsetzen: High Performance des Unternehmens ist ohne High Performance des Personals kaum vorstellbar.

Peter Cheese



Geschäftsführer Human Performance



High Performance in einer wachsenden Volkswirtschaft

Im vergangenen Jahr hat Accenture eine umfassende Forschungsinitiative gestartet mit dem Ziel, Charakteristika von Hochleistungsunternehmen über Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg zu identifizieren. Als Teil dieser Initiative untersuchte unsere High Performance Workforce Studie Themen und Trends im Zusammenhang mit Personalmanagement – und insbesondere die Frage, wie das Personal zu den Geschäftsergebnissen eines Hochleistungsunternehmens beiträgt. Wir haben uns auch gefragt, wie sich Personalthemen auf die Ergebnisse des gesamten Unternehmens auswirken und welche konkreten Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um den Wert zu erhöhen, den ihr Personal beisteuert.

Diese Studie ist das Ergebnis einer umfangreichen einjährigen Initiative, in deren Rahmen 244 Führungskräfte aus sechs Ländern befragt und mehr als 15 Industriesegmente und fünf verschiedene Geschäftsfunktionen berücksichtigt wurden. Ergänzt wurden diese Befragungen durch Interviews mit Führungskräften von zwanzig weiteren Unternehmen, unter anderem American Express, Hewlett-Packard und Avon. Nicht zuletzt sind Diskussionen mit unseren eigenen Accenture Beratern und Spezialisten im Bereich Human Performance in diese Studie mit eingeflossen.

Unsere Forschung liefert eine Reihe interessanter Ergebnisse: Zum einen werden die Herausforderungen sichtbar, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, wenn sie High Performance Personal aufbauen und halten wollen. Zum anderen verschafft die Studie Klarheit darüber, wie es erfolgreichen Unternehmen gelingt, den Beitrag ihrer Mitarbeiter zum Gesamterfolg des Unternehmens insgesamt zu erhöhen.

Wachstum und der Wettbewerb um Talente

Die letzten Jahre waren für Unternehmen weltweit nicht gerade leicht. Seit dem letzten Jahr jedoch sind viele Führungskräfte wieder optimistischer. Tatsächlich deuten viele Wirtschaftsindikatoren auf zunehmende Nachfrage in vielen Branchen hin und lassen auf bessere Zeiten hoffen.

Diese positiven wirtschaftlichen Prognosen spiegeln sich auch in den Ergebnissen unserer Studie wider. Mit wachsender Zuversicht gehen viele Unternehmen über die Politik der

reinen Kostenreduktion hinaus und tätigen wieder verstärkt Investitionen in wachstumsorientierten Bereichen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Genereller Fokus des Unternehmens

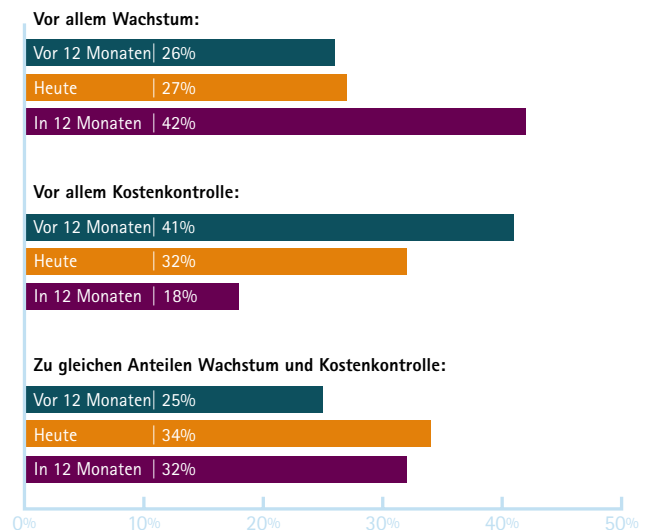
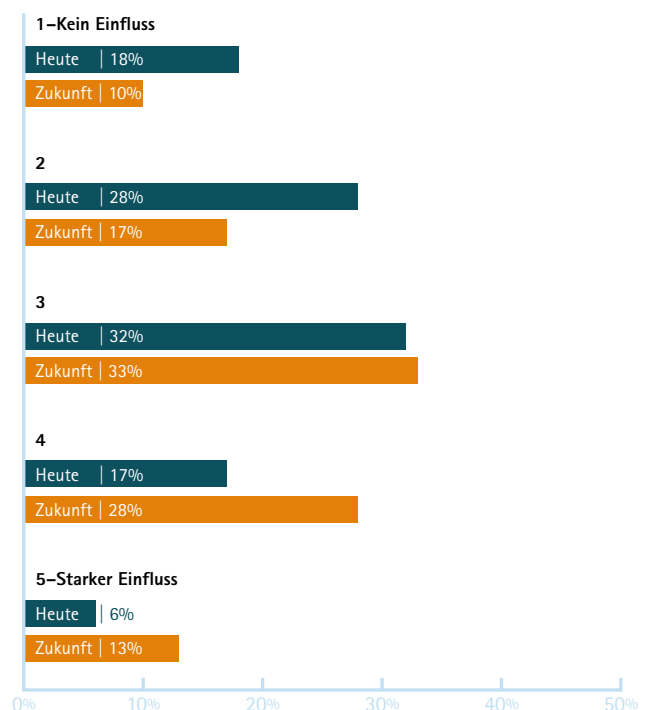


Abbildung 2: Auswirkungen des Wettbewerbs um Talente



Mit dem beginnenden Wachstumszyklus setzt auch ein zunehmender Wettbewerb um Arbeitskräfte ein. Es ist zu erwarten, dass Unternehmen, die über ein nur durchschnittliches Personalmanagement verfügen, es künftig noch schwerer haben werden, in diesem Konkurrenzkampf zu bestehen. In der Tat gehen die von uns befragten Führungskräfte davon aus, dass in den nächsten zwölf Monaten eine neue Runde im Wettbewerb um Talente eingeläutet werden wird (Abbildung 2).

Personaldefizite schwächen den Unternehmenserfolg

Leider werden viele Organisationen aufgrund von Defiziten ihres Personals nicht in der Lage sein, dem kommenden Wachstumswettbewerb standzuhalten. Insgesamt waren die von uns befragten Führungskräfte nicht davon überzeugt, dass ihre Unternehmen über die notwendigen Fähigkeiten und Talente verfügen, um herausragende Leistungen erbringen zu können. Auch mit ihren organisatorischen Fähigkeiten, die für die Bewältigung der Marktanforderungen und für den Geschäftserfolg zentral sind, waren sie unzufrieden.

So gingen 20 Prozent der Führungskräfte – gegenüber 12 Prozent in der Studie von 2003 – davon aus, dass drei Viertel oder mehr ihrer Mitarbeiter die strategischen Ziele des Unternehmens verstünden. Nach Aussage von 41 Prozent verfügt weniger als die Hälfte der Mitarbeiter über dieses Verständnis. Darüber hinaus haben 22 Prozent der Führungskräfte – ein Anstieg von 17 Prozent gegenüber der Studie von 2003 – den Eindruck, dass mindestens drei Viertel ihrer Mitarbeiter sich darüber im Klaren seien, inwiefern ihre eigene Tätigkeit zum Erreichen der strategischen Unternehmensziele beitragen könne. Dass weniger als die Hälfte dieses Verständnis haben, glauben 40 Prozent der Führungskräfte.

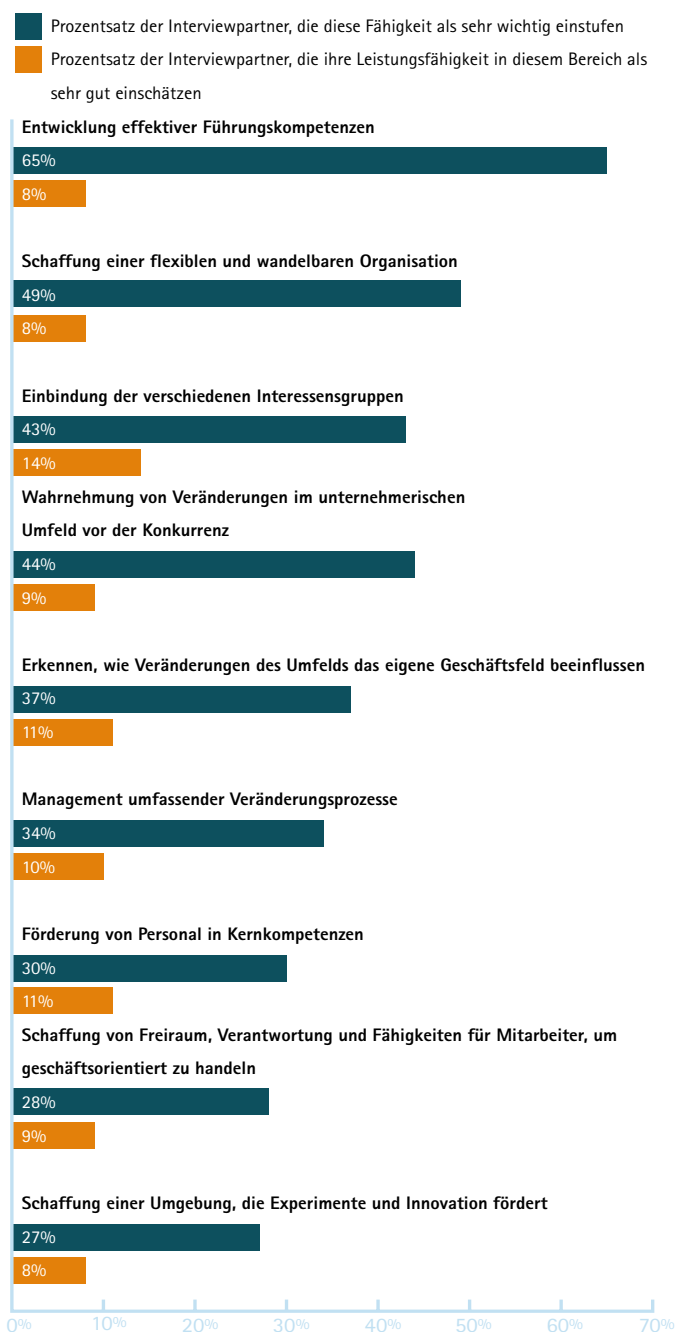
Noch problematischer sind die Ergebnisse in Bezug auf die Performance des Personals. Als die Führungskräfte gebeten wurden, die generelle Qualifikation ihres Personals zu benennen, hielten nur 17 Prozent diese für branchenführend, wohingegen fast 40 Prozent diese für durchschnittlich oder unterdurchschnittlich hielten.

Die vielleicht aufschlussreichste Aussage der Führungskräfte betrifft den Bereich, den wir als organisatorische Fähigkeiten bezeichnen. Unsere jahrelange Forschungs- und Beratungstätigkeit hat gezeigt, dass für die Entwicklung von High Performance neun organisatorische Kompetenzen ausschlaggebend sind (Abbildung 3). Wir fragten die Führungskräfte danach, wie sie den Stellenwert dieser Kompetenzen für die Bewältigung der Herausforderungen des Marktes bewerteten. In einem zweiten Schritt baten wir die Interviewpartner einzu-

schätzen, wie weit diese Fähigkeiten im eigenen Unternehmen entwickelt seien. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen ihrer eigenen Einschätzung nach insbesondere in von ihnen als wichtig eingeschätzten Kompetenzen nicht gut abschneiden.

Nach Ansicht der Befragten ist die Führungskompetenz der wichtigste Punkt, um den Herausforderungen des Marktes gewachsen zu sein. Fast zwei Drittel der Führungskräfte stufen diese Kompetenz als sehr wichtig ein. Gleichzeitig gaben aber nur acht Prozent an, dass ihre Unternehmen sehr gut darin seien, effektive Führungsstrukturen und -persönlichkeiten zu entwickeln. Wie Abbildung 3 zeigt, gilt Ähnliches auch für andere sehr hoch bewertete organisatorische Fähigkeiten.

Abbildung 3: Zentrale organisatorische Kompetenzen



HR und Training oft nicht effektiv

Ursächlich für die Unzufriedenheit vieler Unternehmen mit den eigenen Leistungen im Personalbereich als auch in den organisatorischen Fähigkeiten sind häufig nicht ausreichend entwickelte HR- und Trainingsorganisationen. So gaben die befragten Führungskräfte an, dass ihre Unternehmen noch viel Arbeit vor sich hätten, um die Effektivität ihrer HR- und Trainingspraktiken zu verbessern und deren generellen Wertbeitrag zu steigern.

Wir baten unsere Interviewpartner, 13 verschiedene HR-Initiativen nach ihrem jeweiligen Stellenwert für das eigene Unternehmen zu ordnen. Nach Meinung der Führungskräfte sind die fünf wichtigsten:

1. Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität
2. Verbesserung der HR-Dienstleistungen
3. Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens in Bezug auf neue Chancen
4. Unterstützung von Wandel im Unternehmen
5. Erhöhung der Einsatzbereitschaft und des Engagements der Mitarbeiter

Wir befragten die Führungskräfte auch nach ihrer Zufriedenheit mit den eigenen Fortschritten in diesen zentralen Bereichen. Ihre Antworten zeugen von großem Handlungsbedarf: Lediglich 14 Prozent der Befragten gaben an, bei diesen sehr wichtigen HR-Initiativen mit dem Vorankommen des eigenen Unternehmens sehr zufrieden zu sein. Nur sechs Prozent gaben an, mit den Fortschritten bezüglich der wichtigsten Initiative, der Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter, zufrieden zu sein.

Ein ähnliches Muster zeigt sich auch im Bereich Training. Nach Meinung der Interviewpartner sind die folgenden Initiativen die wichtigsten:

1. Ausrichtung der Lernstrategie an den Geschäftszielen
2. Anpassung von Trainingsinhalten an Lernerfordernisse der Mitarbeiter
3. Förderung der Produktivität und Beweglichkeit des Personals
4. Bewertung der Lernfunktion anhand der Geschäftsziele
5. Effizienzsteigerung der Trainingsabteilungen

Lediglich 16 Prozent der Befragten zeigten sich mit den eigenen Fortschritten hinsichtlich der fünf wichtigsten Trainingsinitiativen sehr zufrieden. Nur zwölf Prozent der Führungskräfte berichteten, sehr zufrieden damit zu sein, wie die Lernstrategie direkt die übergreifenden Unternehmensziele unterstützte.



Wir fanden auch heraus, dass die Befragten weder mit der HR- noch mit der Trainingsorganisation insgesamt sehr zufrieden waren. Nur 18 Prozent aller Führungskräfte gaben an, mit der generellen Leistung ihres HR-Bereichs sehr zufrieden zu sein; 16 Prozent bewerteten den Trainingsbereich als sehr zufriedenstellend.

Woher rühren die Defizite im Bereich HR und Training? Unsere Forschungsergebnisse deuten auf drei entscheidende Faktoren hin: Informationstechnologie (IT), Erfolgskontrolle und Outsourcing.

Die Analyse unserer Umfrage ergab, dass die Zufriedenheit mit HR und Training steigt, wenn ein Unternehmen

- Informationstechnologie effektiver nutzt, um HR- und Trainingsaktivitäten zu unterstützen
- öfter die Wirksamkeit seiner Investitionen im Personalbereich misst
- einen größeren Anteil seiner HR- und Trainingsaktivitäten an Dritte auslagert

Gleichzeitig zeigte sich, dass die meisten Befragten den Einsatz moderner Technologie nicht bestmöglich nutzen. Nur neun Prozent gaben an, IT außerordentlich gut zur Unterstützung ihrer HR-Aktivitäten einzusetzen. Nach Meinung von nur sieben Prozent trifft das auch auf ihre Trainingsinitiativen zu. Wir fanden zudem heraus, dass die meisten Unternehmen keine regelmäßigen Erfolgskontrollen durchführen. Es zeigte sich weiterhin, dass nur wenige Unternehmen in größerem Umfang Outsourcing von HR und Training betreiben.

Unsere Umfrageergebnisse belegen: Es gibt in vielen Unternehmen große Spielräume bei der Verbesserung der HR- und Trainingsfunktionen. Der Problemdruck in diesen Bereichen wird weiter zunehmen, da davon auszugehen ist, dass die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen in der verbesserten wirtschaftlichen Lage ansteigen wird.

Die drei Faktoren, die zur Zufriedenheit in den Bereichen HR und Training beitragen, sind: der effektive Gebrauch von Informationstechnologie, die Häufigkeit von Erfolgskontrollen und ein hoher Grad an Outsourcing.

Der Zusammenhang von Personalmanagement und exzellenter finanzieller Performance

Ein Großteil der von uns befragten Unternehmen ist mit der Leistung ihrer Mitarbeiter unzufrieden. In unserer Stichprobe fiel lediglich eine kleine Gruppe von Organisationen durch deutlich bessere Ergebnisse auf und wies eine Reihe von High Performance Charakteristika auf. Diese Organisationen sind für uns die „Vorreiter im Bereich Human Performance“.

Bei der Datenanalyse stellten wir fest, dass nicht alle Unternehmen mit ihrem Fortschritt in Bezug auf die Entwicklung der organisatorischen Fähigkeiten unzufrieden sind. Vielmehr waren die Führungskräfte von 38 Unternehmen (ca. 16 Prozent unserer Stichprobe) überzeugt, dass ihre Organisationen die Schlüsselkompetenzen, mit deren Hilfe sie auch schwierige Marktsituationen meistern können, sehr gut entwickelten.

Diese Unternehmen weisen eine Reihe von Charakteristika auf, die sie vom Rest der Umfrageteilnehmer unterscheiden:

1. Human Performance Vorreiter sind sowohl kurz- als auch langfristig finanziell besser aufgestellt.

Wenn Unternehmen ums Überleben kämpfen, nützt ihnen auch die Zufriedenheit mit HR und Training wenig. Deshalb führten wir eine detaillierte Finanzanalyse der 155 börsennotierten Unternehmen in unserer Stichprobe durch – unter ihnen 18 Human Performance Vorreiter. Unsere Analyse ergab, dass die Vorreiter-Gruppe in den letzten drei, fünf und sieben Jahren beständig sowohl höhere Unternehmenswerte als auch größere Spreads – Überschüsse aus Kapitalrendite und den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten – generieren konnte.

2. Die Wachstumsprognosen von Human Performance Vorreitern sind besser.

50 Prozent der Human Performance Vorreiter, verglichen mit 40 Prozent der anderen Unternehmen, gaben an, dass der Fokus ihres Unternehmens für die nächsten zwölf Monate vorrangig auf wachstumsorientierten Aktivitäten läge.

3. Im Durchschnitt halten Human Performance Vorreiter die organisatorischen Kompetenzen bei der Bewältigung von Herausforderungen des Marktes für wichtiger, als es die Konkurrenz tut. Auch bei der Bewertung der eigenen organisatorischen Kompetenzen schneiden sie besser ab.

In einigen Fällen sind die Unterschiede zwischen Vorreitern im Bereich Human Performance und den übrigen Unternehmen, was die Bewertung der eigenen Leistung angeht, drastisch.

4. Human Performance Vorreiter verfügen über High Performance Personal.

Nach unseren Ergebnissen gehen Vorreiter eher davon aus,

dass mindestens drei Viertel ihres Personals die strategischen Ziele des Unternehmens und auch den Beitrag der eigenen Arbeit zum Erreichen dieser Ziele verstehen. Es ist auch doppelt so wahrscheinlich, dass Vorreiter im Bereich Human Performance die generellen Fähigkeiten ihres gesamten Personals als branchenführend einstufen.

5. HR und Training werden von Human Performance Vorreitern höher bewertet und auch professioneller betrieben.

Im Durchschnitt haben Vorreiter jede HR- und Trainingsinitiative in dieser Umfrage als wichtiger bewertet als die übrigen Unternehmen. Sie sind auch hinsichtlich aller HR- und Trainingsinitiativen – vor allem bei den wichtigsten – zufriedener mit den eigenen Ergebnissen als andere. Darüber hinaus sind die Vorreiter zufriedener mit den gesamten Ergebnissen der HR- und Trainingsfunktionen.

Den Unterschied zwischen Human Performance Vorreitern und Nicht-Vorreitern zu kennen ist jedoch erst die halbe Erkenntnis. Es geht vor allem auch darum, genau zuzuordnen zu können, inwiefern sie sich voneinander unterscheiden. Anders formuliert: Was machen die Vorreiter anders? Es gibt viele Faktoren, die das Geschäftsergebnis führender Unternehmen beeinflussen, aber zwei haben sich als sehr wichtig herausgestellt:

Erstens fanden wir heraus, dass Human Performance Vorreiter Informationstechnologie effektiver zur Unterstützung ihrer HR- und Trainingsfunktionen verwenden. Von ihnen glaubten 63 Prozent (gegenüber nur 29 Prozent der übrigen Unternehmen), dass sie IT gut oder außerordentlich gut zur Unterstützung von HR einsetzen. Für Training galt Ähnliches: 55 Prozent der Vorreiter (gegenüber nur 28 Prozent der anderen Unternehmen) stuften die Anwendung von IT für die Unterstützung des Trainings als gut oder außerordentlich gut ein.

Zweitens stellen die Vorreiter im Bereich Human Performance kontinuierliche und konsistente Erfolgsmessungen an, um den Zusammenhang von Investitionen in HR und Training und den Geschäftsergebnissen nachvollziehen zu können. Es zeigte sich, dass sie folgende Größen monatlich oder vierteljährlich messen: Einarbeitungszeit, Management- und Führungsfähigkeiten, das Leistungsniveau des Personals sowie die Einsatzbereitschaft der verschiedenen Interessengruppen. Im Durchschnitt messen und bewerten sie die Auswirkungen ihrer HR-Initiativen auf Geschäftsergebnisse auch häufiger als andere Unternehmen.

Das Thema Messung ist eines, das besondere Aufmerksamkeit verdient. Nach der Erfahrung von Accenture ist Messung tatsächlich ein charakteristisches Merkmal für jedes Unternehmen, das danach strebt, im Bereich HR führend zu sein.

In der Vergangenheit war es jedoch sehr schwierig, mit Sicherheit zu beurteilen, wie sich bestimmte HR- und Trainingsinitiativen auf das Gesamtergebnis des Unternehmens auswirken. Heute jedoch gibt es eine Reihe von Messinstrumenten, die Führungskräften dabei helfen, die Auswirkungen von Investitionen im Personalbereich sichtbar zu machen. Eines der leistungsfähigsten Instrumente ist das Accenture Human Capital Development Framework.

Dieses Programm bietet einen diagnostischen Ansatz, um die Kompetenz im Personalbereich und die dahinter liegenden Prozesse zu bewerten und sodann die Auswirkungen der Aktivposten und Herangehensweisen des Personalbereichs auf die Geschäftsergebnisse aufzuzeigen (siehe Abbildung 4).

Das Modell ist insofern einzigartig, als es Unternehmen in die Lage versetzt, nicht nur durch eine Kostenkontrolle die Stärke des eigenen Personalmanagements zu bewerten. Es zeigt auch auf, ob die dahinter liegenden Prozesse optimal entwickelt sind und wie gut sie der Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie entsprechen. Mit diesem Ansatz kann ein Unternehmen seine zentralen Personalkompetenzen (wie Führungsqualitäten und Mitarbeitermotivation) besser bewerten, spezifische Bedürfnisse im Personalbereich identi-

zieren und die richtigen Maßnahmen anordnen, um so das gesamte Geschäftsergebnis zu verbessern.

Im letzten Jahr hat Accenture zusammen mit seinem Allianzpartner SAP das Programm bei 19 Organisationen weltweit implementiert. Nach Bewertung der Ergebnisse dieser Implementierungen konnte Accenture eine Reihe spezifischer Personalprozesse identifizieren, bei denen die Investitionen nachweislich zur Leistungssteigerung des Unternehmens beigetragen haben – bezogen sowohl auf das Personal als auch auf die Geschäftsergebnisse insgesamt. Zu diesen Prozessen gehören solche im Bereich Personalstrategie, die Initiativen im Personalbereich an der Geschäftsstrategie ausrichten; Prozesse, die das Arbeitsumfeld betreffen, die den Mitarbeitern unterstützende und positive Arbeitsumfelder bieten; und Prozesse der Personalentwicklung, die die Fähigkeiten des Personals erweitern.

Die ersten Implementierungen haben bewiesen, was die Führungskräfte instinktiv seit Jahren wussten: Unternehmen, die sich durch gute Personalentwicklung auszeichnen, sind in der Regel High Performer und dominieren ihre Märkte.

Abbildung 4: Das Accenture Human Capital Development Framework

Geschäftsergebnisse							Ebene 1
Gewinnzuwachs	Rendite des investierten Kapitals bzw. Eigenkapitalrendite (nur im Finanzbereich)	Aktienrendite	Zukünftiger Wert	Beispiele für Erfolgsmessung			
Grundlegende Ergebnisfaktoren							Ebene 2
Produktivität	Qualität	Innovation	Kunden				
Kompetenzen im Personalbereich							Ebene 3
Führungskompetenz	Arbeitsleistung des Personals	Engagement der Mitarbeiter	Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter	Fähigkeit zur Veränderung	Talentmanagement	Effizienz der Mitarbeiter	
Prozesse im Personalbereich							Ebene 4
Kompetenzmanagement	Karriereentwicklung	Leistungsbeurteilung	Nachfolgeplanung	Personalbeschaffung	Personalplanung	Arbeitsplatzgestaltung	
Be- und Entlohnung	Betriebsratsangelegenheiten	Personalstrategie	Trainingsmanagement	Wissensmanagement	Change Management	Personalinfrastruktur	

Die nächsten Schritte zur Förderung der Performance von Personal und Unternehmen

Vorreiter im Bereich Human Performance nutzen Informationstechnologie und Messinstrumentarien konsistenter und effektiver als ihre Konkurrenz. Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, zu behaupten, der Einsatz innovativer IT und umfassender Messinstrumentarien führe automatisch zu einer enormen Leistungssteigerung des Personals. Zusätzliche detaillierte Fallstudien, die Accenture mit mehr als 20 Unternehmen durchführte, sowie unsere Beratungserfahrung bei führenden globalen Organisationen zahlreicher Branchen haben gezeigt: Erfolgreiche Unternehmen setzen Informationstechnologie und Messverfahren in einer Reihe vor allem strategischer HR- und Trainingsbereiche ein. Accenture hat sechs konkrete Ansätze identifiziert – bei denen IT und Messverfahren oft eine Schlüsselposition einnehmen –, die Unternehmen anwenden können, um die Leistung ihres Personals deutlich zu erhöhen.

1. Einführung eines formalen und IT-unterstützten Prozesses für Talentmanagement zur objektiven Beurteilung von Mitarbeitern, ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten sowie zur schnellen und einfachen Identifizierung geeigneter Kandidaten für frei werdende Positionen

Die Entwicklung starker Führungspersönlichkeiten ist für fast jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig offenbaren viele Unternehmen genau an diesem Punkt Schwächen. Eine Möglichkeit, diese Herausforderung anzugehen, ist die Einführung einer systematischen und objektiven Herangehensweise, mit der Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen der Organisation identifiziert und entsprechend weiterentwickelt werden können. Um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen, sollte diese Maßnahme von einem formalen Prozess für Talentmanagement unterstützt werden. Zentrales Element eines solchen Prozesses ist ein Talentmanagementsystem, das es dem Unternehmen nicht nur ermöglicht, die Leistung und Fähigkeiten aller aufstrebenden Mitarbeiter wahrzunehmen. Es ermöglicht ihm auch, auf effiziente und objektive Art und Weise qualifizierte Kandidaten für Top-Positionen auszuwählen sowie die richtige Unterstützung für die Personalentwicklung zu geben.

Die weltweit agierende Kosmetikfirma Avon Products Inc. hat ihren Talentmanagementprozess so verändert, dass die folgenden vier Kernfragen effektiver beantwortet werden können:

1. Haben wir genügend interne Mitarbeiter für unsere Wachstums- und Veränderungsinitiativen?
2. Haben wir Weltklasse-Talente in unseren Schlüsselpositionen?
3. Wie können wir unsere „Trefferquote“ bei Talenten erhöhen?
4. Wann und wo kaufen oder entwickeln wir Talente?

Grundlegend für die Veränderung ist der Übergang von einem System der Empfehlungen (bei dem ein Manager eine bestimmte Person für eine Position vorschlägt und für sie eintritt) hin zu einem formellen und objektiven Verfahren für Talentmanagement, bei dem eine Person objektiv an einem Modell für Führungsqualitäten bewertet wird, um herauszufinden, ob sie für eine bestimmte Position geeignet ist. Die Talentdaten sind in einem System gespeichert, in dem die Profile der Mitarbeiter kontinuierlich auf den neuesten Stand gebracht werden können (etwa wenn Mitarbeiter bestimmtes Expertenwissen aufgebaut haben oder ihre Vorgesetzten von ihren neuen Fähigkeiten erfahren). „Das hilft uns dabei, eher auf Daten basierende Entscheidungen über Talente zu fällen. Hierin liegt der Wert“, so Deborah Himsel, Vice President im Bereich Organization Effectiveness bei Avon.

2. Verbesserung der Innovationsförderung und des Change Managements mit dem Ziel einer effektiveren Strategieumsetzung und einer stabileren Positionierung des gesamten Unternehmens

Die Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und sich darauf einzustellen, ist nach Ansicht der Befragten von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die kontinuierlichen Studien von Accenture belegen dies: Hochleistungsunternehmen gelingt es sehr gut, die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen unter einen Hut zu bekommen. Sie sind in der Lage, effektiv auf momentane Bedürfnisse einzugehen und gleichzeitig jene Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu garantieren, die sie in Zukunft benötigen.

Gleichzeitig jedoch ist es für die meisten Unternehmen schwierig, Veränderungen zu bewältigen. Die Accenture Studie zeigt, dass es besser ist, Veränderungsprozesse kontrolliert anzustoßen als passiv auf Veränderungen zu warten.

„Wir wissen aus Erfahrung, dass Veränderungen am besten aus einer Position der Stärke heraus angestoßen werden“, sagte Steve Richardson, Senior Vice President im Bereich Human Resources bei American Express, einem Unternehmen, das modernes Change Management betreibt. „Wir verbringen viel Zeit mit unseren Mitarbeitern, um Kenntnisse über die Konkurrenz zu fördern und so effektive Geschäftsstrategien zu entwickeln und Neuerungen auf den Weg zu bringen.“



„Die größte Sünde von Führungskräften ist, Unklarheiten und Unsicherheiten zu lange bestehen zu lassen.“

Steve Richardson, Senior Vice President im Bereich Human Resources, American Express Company

Erfolgreiches Change Management bedarf auch der Fähigkeit, mit Unklarheiten und Unsicherheiten umzugehen. „Die größte Sünde von Führungskräften ist, Unklarheiten und Unsicherheiten zu lange bestehen zu lassen“, so Richardson. „Wir haben herausgefunden, dass Gruppen von Mitarbeitern, die grundlegende Veränderungen erfahren haben – selbst Veränderungen, bei denen ganze Bereiche, Abteilungen oder Jobs verändert oder eliminiert wurden –, das Unternehmen in Zufriedenheitsumfragen unglaublich gut bewertet haben, wenn wir offen und direkt waren und die Veränderung sowie die Begründung dafür erläutert haben. Gruppen, die längere Zeit in Zweifel gelassen wurden, reagieren in der Regel negativer. Daher bemühen wir uns beim Change Management, Unsicherheiten so schnell wie möglich auszuräumen.“

3. Ergänzung traditioneller HR-Kompetenzen um technische, finanzielle und strategische Expertise zur Förderung des Geschäftsbeitrags von HR

Die eigene HR-Funktion neu zu positionieren und mit neuen Fähigkeiten auszustatten ist für viele Unternehmen von großer Wichtigkeit, insbesondere für die größeren mit über 8 Milliarden US-Dollar Umsatz. Von den Befragten aus dieser Unternehmensgruppe gaben 42 Prozent an, dieses Thema sei sehr wichtig, um den zentralen Herausforderungen des Marktes zu begegnen. Gleichzeitig sind aber viele Unternehmen in diesem Bereich nicht besonders erfolgreich: Lediglich 13 Prozent der Führungskräfte gaben an, mit dem Fortschritt in diesem Bereich sehr zufrieden zu sein. Die Erfahrungen zahlreicher Firmen, mit denen wir gesprochen haben, liefern Erkenntnisse, warum eine strategischere Ausrichtung von HR für High Performance wichtig ist und wie es Unternehmen gelingen kann, HR strategisch auszurichten.

Bei einem dieser Unternehmen, Delaware Investments, einem Mitglied der Lincoln Financial Group, hat Joanne Hutcheson, Senior Vice President im Bereich Human Resources, einen beeindruckenden Wandel der HR-Funktion von einer reaktiven, Aufträge entgegennehmenden Gruppe zu einem leistungsorientierten und erfolgreichen Team bewerkstelligt und somit erreicht, dass die richtige Balance zwischen beratenden und strategischen Themen gefunden wurde. Der entscheidende Schritt war hierbei der Einsatz neuer Informationstechnologien: So konnten HR-Mitarbeiter von zeitintensiven administrativen Tätigkeiten befreit werden. Neue ausführliche Curricula und Trainingsprogramme wurden entwickelt, um die HR-Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten. Das Verhältnis zwischen IT, dem Finanzwesen, der Rechtsabteilung und anderer Backoffice-Funktionen wurde auf eine neue, partnerschaftliche Basis gestellt. Entscheidend für den positiven Wandel war ebenfalls die Fokussierung auf Kernprozesse, bei denen HR eine zentrale Rolle spielt (zum

Beispiel Zielvereinbarungen und Training neuer Mitarbeiter). Die so gewonnene verfügbare Zeit wurde eingesetzt, um Managern bei der Erstellung von Business Plänen zu helfen und um zu verstehen, wie Veränderungen im Geschäftsumfeld die Anforderungen an das Personal beeinflussen.

4. Entwicklung einer kommunikativen und zur Partizipation anregenden Kultur zur Förderung von Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen

Für eine High Performance Belegschaft sind starke Loyalität und eine ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen unabdingbar. Nach Meinung unserer Umfrageteilnehmer ist dies eine der wichtigsten Kompetenzen innerhalb der Organisation und rangiert direkt hinter Führungs- und Veränderungsfähigkeit. Es ist kein Zufall, dass viele der Unternehmen, die das Fortune Magazine zu den attraktivsten Arbeitgebern zählt, gleichzeitig auch zu den erfolgreichsten gehören. Die Erfahrungen einiger Führungspersönlichkeiten, mit denen wir gesprochen haben, veranschaulichen den Wert von Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.

So steht Troon Golf, ein Unternehmen aus Arizona, das 120 Golfplätze in zwölf Ländern betreibt, vor der Herausforderung, Loyalität und Engagement in einem sehr saisonalen Geschäft aufrechtzuerhalten, bei dem es zwei sehr unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern gibt: diejenigen, die im „Herzstück des Geschäfts“, wie Troon es nennt, beschäftigt sind – Platzwarte, Instandhaltungspersonal und Hausmeister, in der Regel schlechter bezahlt und keine Muttersprachler –, und zum anderen diejenigen im Öffentlichkeits- und Kundenbereich wie zum Beispiel das Golfpersonal, die Manager und Verkäufer im Einzelhandel sowie das Personal in der Gastronomie.

Das Unternehmen meistert diese Herausforderung mit der Förderung einer sehr offenen, kommunikativen und alle Personalgruppen zur Partizipation anregenden Unternehmenskultur. Die Führungskräfte sind gehalten, ihren Mitarbeitern mit gutem Beispiel voranzugehen: direkte Kommunikation zu praktizieren und zu unterstützen; Teamarbeit zu fördern; zur Kreativität zu ermuntern; um Empfehlungen und Ideen zu bitten und diese zu belohnen; an Schulungen ihrer direkt Unterstellten teilzunehmen. Nicht nur die Manager sollten wissen, was von ihnen erwartet wird, sondern alle Mitarbeiter. „Manchmal bekomme ich E-Mails von Mitarbeitern auf Stundenbasis, die sagen: ‚Hey, mein Manager macht dieses und jenes nicht‘“, berichtet Hud Hinton, Präsident und COO von Troon. „Sie ziehen ihre Manager zur Verantwortung – und das ist genau der Punkt. Diese Offenheit ist einer der Wege,



Für eine High Performance Belegschaft sind starke Loyalität und eine ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen unabdingbar.

mit denen wir die Kultur aufrechterhalten und jeden dazu anhalten, sich in die gleiche Richtung zu bewegen.“

5. Analyse des Zusammenhangs zwischen HR- und Trainingsprogrammen und den Geschäftsergebnissen zur Ausrichtung dieser Programme an den Geschäftszielen

Mehr denn je sind HR- und Trainingsfunktionen heute gefordert, ihren Wert und ihren Beitrag zur Organisation insgesamt zu erhöhen. Eine Möglichkeit, auf diese Anforderung zu reagieren, ist es, sicherzustellen, dass alle HR- und Trainingsprogramme direkt an ein konkretes Geschäftsziel gekoppelt werden. Dies mag selbstverständlich klingen, wird aber den-

noch in der Praxis nicht immer umgesetzt. Wenn ein Unternehmen wächst oder seinen Fokus verändert, bleiben HR- und Trainingsaktivitäten oft auf der Strecke. Die Kluft wird immer größer, bis an einem bestimmten Punkt schmerzhaft deutlich wird, dass viele der Aktivitäten so gut wie keinen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten.

Unsere Diskussionen mit Unternehmen, die über vorbildliche Personalprozesse verfügen, haben gezeigt: Erfolgreiche Unternehmen verstehen, wie wichtig der Zusammenhang sowie die enge Abstimmung der HR- und Trainingsprogramme mit den Unternehmenszielen sind. In vielen Fällen basiert die erfolgreiche Abstimmung auf der Fähigkeit, die Auswirkungen dieser Programme auf die Ziele genau bestimmen zu können.

Ein Beispiel ist eine globale, internationale Gruppe für Elektronik und Systeme mit Kunden im Bereich Verteidigung, Raumfahrt, Dienstleistung und Sicherheit. Accenture hat gemeinsam mit dieser Unternehmensgruppe ein ausgefeiltes Wissensmanagement entwickelt, das Forschung und Entwicklung unterstützt – ein Gebiet, das für ein innovatives Unternehmen eine sehr wichtige Rolle spielt. Das Wissensmanagementsystem und die entsprechende Organisationsstruktur erlauben es Ingenieuren in zahlreichen Ländern, leichter Wissen und Best Practices zu generieren, zu kommunizieren und zu nutzen. Das Unternehmen schätzt, dass das neue System den Nutzern ermöglicht, bis zu 25 Prozent der Zeit für die ständig anfallende Informationssuche einzusparen – das sind mehrere tausend Stunden im Jahr. Zusätzlich zur besseren und schnelleren Verfügbarkeit von Informationen bietet das neue System dem Management des Unternehmens einen guten Überblick über die aktuellen Forschungsprojekte. Bei großen Programmen, die die Mobilisierung vieler Teams über mehrere Jahre hinweg erfordern, führt dieser genauere Überblick zu einer deutlich besseren Entscheidungsfindung seitens des Führungsteams. Schließlich ist das neue System auch skalierbar, so dass das Unternehmen es schnell und kostengünstig in anderen Bereichen und Märkten einsetzen kann. Das ist besonders wichtig für den Fall, dass neue Unternehmen zur Gruppe stoßen.

6. Einsatz innovativer Organisationsmodelle – wie Shared Services und Outsourcing – zur Qualitätssteigerung und Kostenreduktion bei HR- und Trainingsdienstleistungen

Mehr und mehr Unternehmen werden sich der Effizienz- und Effektivitätssteigerungen bewusst, die sie durch Konsolidierung der HR- und Schulungsabteilungen erreichen können – sei es, dass diese Konsolidierung in Form einer internen Shared Services Funktion oder in Form eines Auslagerns an einen Drittanbieter erfolgt (Outsourcing).

Eine Organisation, die auf das Shared Services Modell zurückgreift, ist die Regierung von Queensland, Australien. Im Februar 2003 startete sie eine groß angelegte Initiative, um ein Shared Services Center aufzubauen. Dieses soll eine Reihe von Backoffice-Funktionen übernehmen wie das Finanzwesen, den Einkauf und HR. Im Rahmen dieser umfangreichen Initiative arbeitet die Regierung mit Accenture in einem HR Business Solution Projekt zusammen: Ziel ist es, Geschäftsprozesse und -systeme zu implementieren, die Personalbeschaffung, Personalbetreuung, Personal- und Gehaltsinformation, Leistungssteuerung und -management sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz unterstützen. Die Regierung von Queensland verspricht sich von diesem Projekt enorme Vorteile, unter anderem Kostenersparnisse bei den Betriebskosten in den genannten Bereichen von ca. 80 Millionen US-Dollar. Dieses Geld soll investiert werden, um den Service für die Kunden – die Bürger des Staates – im Gesundheits- und Bildungswesen sowie im Justizsystem spürbar zu verbessern. Jenseits dieser quantifizierbaren Vorteile erwartet man von dieser Initiative weitere Vorteile: so zum Beispiel die Verbesserung der Leistungssteuerung für diejenigen Mitarbeiter, die im Shared Services Center bleiben, ein positiveres und professionelleres Arbeitsumfeld für das Personal im Center sowie eine stärker auf Veränderung und Flexibilität ausgerichtete HR-Organisation.

Organisationen nutzen auch die externe Version von Shared Services – Outsourcing –, um verschiedene Bereiche von HR und Training zu verbessern. Zum Beispiel hat die Stadt Kopenhagen eine Vereinbarung mit Accenture über fünf Jahre getroffen, die alle HR-Aktivitäten der Stadt und das Management der Computersysteme umfasst. Dies bringt der Stadt über die Jahre Kostenersparnisse und erlaubt es, die Gebühren zu verringern. Der Vertrag hat den Steuerzahler schon um ca. 8,5 Millionen US-Dollar entlastet und nach Angaben der Stadtverwaltung die Qualität der HR-Dienstleistungen für die Mitarbeiter verbessert.

Der Softwarehersteller Citrix Systems hat Teile seines Schulungsbereichs rund um Produktschulungen an Accenture outgesourct. Dank dieses Projekts war Citrix in der Lage, seine Kursangebote in nur sechs Monaten zu verdoppeln – von 17 auf mehr als 35, so dass das Unternehmen jetzt neue Zielgruppen ansprechen kann. Citrix bietet jetzt Produktschulungen für das Personal seiner Vertriebspartner an und stellt damit sicher, dass das Personal bestens dafür gerüstet ist, ein neues Produkt zu verkaufen, sobald es auf den Markt kommt. Citrix nutzt jetzt auch von Accenture erstellte E-Learning-Produkte zur Schulung der eigenen Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Wie die Forschungsergebnisse von Accenture zeigen, müssen Unternehmen, die High Performance anstreben, Fähigkeiten im Personalbereich sowie organisatorische Kompetenzen einsetzen, insbesondere zentrale Elemente von HR und Training. Verbesserte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, gestiegene Erwartungen des Personals und demographische Veränderungen lassen das Anwerben, Halten und Fördern von Talenten für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen und High Performance immer wichtiger werden.

Unsere diesjährige Studie zeigt, dass Unternehmen gegenüber der vorhergehenden Studie Fortschritte dabei gemacht haben, Personalthemen anzugehen. Ein höherer Prozentsatz von Unternehmen berichtete, dass im Vergleich zum Vorjahr das Verständnis für die Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern zugenommen habe. Die Zufriedenheit der Führungskräfte mit HR- und Schulungsorganisationen ist ebenfalls gestiegen, wenn sie auch nicht überall gleich hoch ist. Eine konsistente Messung der Auswirkung von HR- und Schulungsaktivitäten auf die Geschäftsergebnisse wird in allen Organisationen als viel wichtiger angesehen.

Es gibt jedoch noch viel zu tun und keiner weiß das besser als Personalfachleute. Die Führungskräfte des Personalbereichs wie auch auf dem C-Level müssen aktiv werden, um nicht nur die Ergebnisse zu verbessern, die aus zentralen HR- und Trainingsinitiativen hervorgehen, sondern auch um insgesamt eine bessere Kapitalrendite aus ihren Personalinvestitionen zu erzielen. Instrumente wie Metriken und IT sowie Ansätze wie Shared Services und Outsourcing können dabei helfen. Lippenbekenntnisse, denen zufolge die Mitarbeiter „der Schlüssel zum Erfolg“ sind, reichen da nicht aus. Es gilt, zu erkennen, dass eine Vielzahl von Ansätzen nötig ist, um Höchstleistungen beim Personal und beim Unternehmen insgesamt zu erreichen und zu erhalten: die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, der Erwerb von Wissen, wo und wie zentrale Fähigkeiten und Schlüssel Talente zu entwickeln sind, die an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet sind, sowie die Schaffung einer Kultur für Innovation und Wandel.

Heute haben Organisationen eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Leistung ihres Personals zu steigern. Es liegt an den Führungskräften, im richtigen Moment aktiv zu werden und HR- und Schulungsabteilungen einzurichten, die über Jahre hinweg dramatische positive Auswirkungen auf das Personal und damit auf das Unternehmen insgesamt haben können.

Verbesserte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, gestiegene Erwartungen des Personals sowie die demographischen Veränderungen lassen das Anwerben, Halten und Fördern von Talenten immer wichtiger werden.

Über die Autoren



Hap Brakeley, Boston, ist Geschäftsführer von Accenture Learning, einem Unternehmen von Accenture, das Trainingsdienstleistungen von der Entwicklung von Trainingsinhalten bis zur Übernahme des gesamten Trainingsmanagements anbietet. Dieser innovative Ansatz führt zu einer schnellen Erhöhung der Arbeitsleistung von Mitarbeitern und Vertriebspartnern der Organisationen. Im Rahmen seiner 20-jährigen Beratertätigkeit war Herr Brakeley intensiv an der Umsetzung markt- oder effizienzgetriebener Veränderungsmaßnahmen in zahlreichen Fortune-100-Unternehmen verschiedener Branchen beteiligt. Er ist heute dafür verantwortlich, bei Accenture die Kompetenzen im Bereich Training auszubauen, wozu die Themen Trainingsstrategie, Trainingsentwicklung, Trainingsverwaltung sowie Aufbau und laufender Betrieb von Trainingsinfrastruktur für Mitarbeiter- und Kundentrainings zählen.



Peter Cheese, London, ist Geschäftsführer des Geschäftsfeldes Human Performance bei Accenture. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Consulting und hat große Veränderungsprogramme in einer Vielzahl von Organisationen und Branchen geleitet und unterstützt. Er ist dafür verantwortlich, die Human Performance Kompetenz von Accenture in allen Bereichen weiterzuentwickeln: HR-Veränderungsprogramme, Weiterbildung, Wissensmanagement und Leistungssteuerung, um die Mitarbeiterproduktivität zu fördern. Er arbeitet auch mit Kunden an der Umsetzung top-down orientierter analytischer Methoden zur Untersuchung der Personalstrategie, ihres Werts und ihrer Kapitalrendite.



David Clinton, London, ist Geschäftsführer von Accenture HR Services, einem Unternehmen von Accenture, das für Unternehmen die Durchführung von Personaldienstleistungen von der Rekrutierung bis zur Rente anbietet. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Beratung von Kunden. Vor seiner aktuellen Rolle war Herr Clinton der weltweit leitende Partner des Bereichs Human Performance bei Accenture. Im Rahmen dieses Geschäftsfeldes entwickelt Accenture gemeinsam mit seinen Kunden Lösungen, um die Stärken und Fähigkeiten des Personals mittels Personalentwicklung, Talentmanagement und Wissensmanagement auszubauen.

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit über 100.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2004) einen Nettoumsatz von 13,67 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet www.accenture.de (Österreich: www.accenture.at / Schweiz: www.accenture.ch).

Die Human Performance Berater von Accenture unterstützen ihre Kunden dabei, die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Personalthemen mittels innovativer Ansätze in den Bereichen Organisationsstrategie, Kompetenzmanagement, HR, Training, Wissensmanagement, Leistungssteuerung und -beurteilung sowie Change Management zu adressieren. Mit 5.500 Beratern im Bereich Human Performance bietet Accenture integrierte Leistungen von Consulting bis Outsourcing an, um seine Kunden bei der Verbesserung der Performance der Mitarbeiter und des Unternehmens insgesamt zu unterstützen.

Für weitere Informationen über Human Performance kontaktieren Sie bitte

Norbert Büning
Accenture GmbH
Kaistraße 20
D-40221 Düsseldorf
Tel.: +49-211-9120-64904
E-Mail: norbert.buning@accenture.com

Dr. Bernd Gutsch
Accenture GmbH
Schottenring 16
A-1010 Wien
Tel.: +43-1-20502-33994
E-Mail: bernd.gutsch@accenture.com

Dr. Martin Kasper
Accenture GmbH
Campus Kronberg 1
D-61476 Kronberg
Tel.: +49-6173-94-66190
E-Mail: martin.kasper@accenture.com

Dr. Heidemarie Schutt
Accenture GmbH
Schottenring 16
A-1010 Wien
Tel.: +43-1-20502-33917
E-Mail: heidemarie.schutt@accenture.com

