



CEO Files: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

Finden Sie uns im Internet:

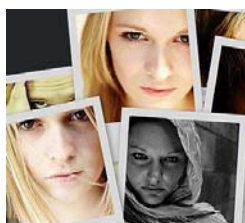
www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15

Ist Ihre Organisation auf den "Zusammenbruch der Mitte" in Europa vorbereitet?

Ein Portfolio-Ansa
von Andros Payne

Ein Portfolio-Ansatz.



"Human Capital" setzt ein Mitarbeiterportfolio voraus. Vergleichbar mit dem Finanzpendant, ist das aktive Management eines Portfolios menschlicher Aktiva (Mitarbeiter) eine Voraussetzung für überdurchschnittliche finanzielle Ergebnisse. Jedoch im Gegensatz zu finanziellen Vermögenswerten sind Mitarbeiter nicht im Besitz des Unternehmens und ihre Fähigkeiten können nicht so leicht wie Finanzaktiva gekauft oder veräußert werden. Diese Aspekte machen das Management eines Humanportfolios in den heutigen turbulenten Zeiten besonders komplex.

In der Vergangenheit war dies leichter. Im Industriezeitalter führten die meisten Mitarbeiter manuelle, repetitive Tätigkeiten in der Produktion oder Administration aus. Das Management ihrer Produktivität erfolgte primär mit einer Stoppuhr. Langfristige Investitionszyklen und lange Kontrollzeiträume bedeuteten, dass nur wenige Mitarbeiter für die Denkarbeit notwendig waren, um diese Firmen zum Erfolg zu führen. Einige wenige Wissensmitarbeiter wie Manager, Wissenschaftler für Forschung und Entwicklung, Vertriebsspezialisten - waren für das Erkennen und die Reaktion auf neue Märkte sowie Muster im Marktumfeld der Firma verantwortlich. Und es waren nur relativ wenig Mitarbeiter notwendig, um das Produkt nach der Herstellung zu verkaufen oder abzusetzen.

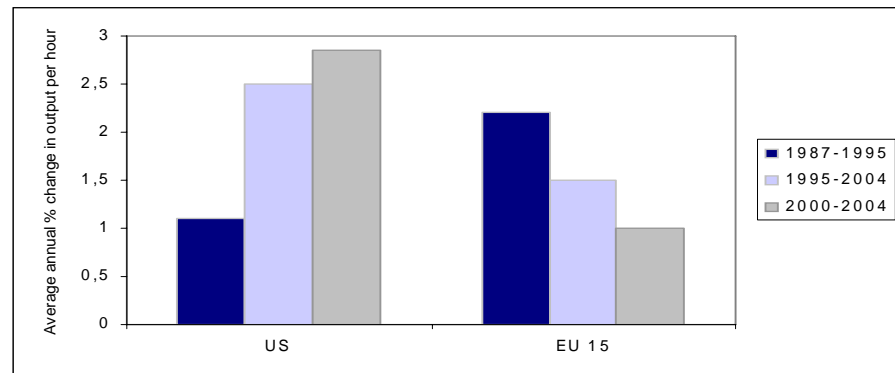
Achtung - (Produktivitäts-) Lücke!

Die Portfoliostruktur des Industriezeitalters ist in den Industrieländern sprichwörtlich "auf den Kopf gestellt". Kunden sind nicht mehr bereit, erhöhte Preise für teure Produktionsmitarbeiter zu bezahlen, die repetitive Aufgaben mit geringer Kreativität und/oder wenig Informationsinhalt ausführen.

Das Ergebnis ist eine Umschichtung des Mitarbeiter-Portfolios in den Vereinigten Staaten sowie die Entwicklung Asiens in den letzten 15 Jahren. Westeuropa, mit der Ausnahme von Grossbritannien hat sich jedoch in diesem Zeitraum für Arbeitsplatzstabilität und gegen Adaption entschieden und hinkt dadurch hinterher. Noch immer gibt es im „alten Europa“ viele Firmen und Mitarbeiterportfolios des Industriezeitalters mit „Produktions“-Arbeitsplätzen mit geringer Produktivität und wenig Informationsinhalt, die weder Mustererkennung noch direkte Kundeninteraktionen beinhalten.



Es ist kein Wunder, dass eine kürzlich veröffentlichte Studie im „McKinsey Quarterly“ zu folgendem beunruhigenden Fazit kam: „Das wirkliche Problem ist die erstaunlich große (32 Prozent) Pro-Kopf-Leistungslücke zwischen Europa und den USA. Dieser Unterschied ist größtenteils eine Folge der niedrigen Produktivität in Europa der letzten 10 bis 15 Jahre.“¹



Eine andere Studie eines Teams an der London School of Economics kommt zu einem ähnlich beunruhigendem Ergebnis – jedoch aus einem anderen Blickwinkel. Die Forscher verknüpften höhere Produktivität mit modernen Managementpraktiken bei 732 Firmen in den USA, Frankreich, Deutschland und England und fanden heraus: „Managementpraktiken zeigen auch signifikante internationale Unterschiede zu den US-Firmen auf, die durchschnittlich besser geführt werden als europäische Firmen.“²

Fazit von McKinsey: Maßnahmen sind dringend notwendig, um eine weitere Erosion des Lebensstandards zu vermeiden. Europa befindet sich in der Tat an einem Wendepunkt. Die Weltwirtschaft und technologische Einflüsse zwingen die Firmen und deren Mitarbeiter sich mit der Verlagerung des Mitarbeiterportfolios auseinanderzusetzen. Dies wird sowohl die Produktivität erhöhen als auch tief verwurzelte soziale Werte in Frage stellen.

Perfect Storm

Stufe 1: EU-Erweiterung



George Schultz, Reagans Außenminister sagte 1991: „Entweder lässt Westeuropa zu, dass frühere kommunistische Länder ihre Produkte in den Westen schicken oder ansonsten werden sie ihre Leute schicken.“ Er hatte Recht, und Westeuropa reagierte.

Heute umfasst die EU acht der früheren Ostblockländer mit einer Gesamtbevölkerung von 102 Millionen; dies ist eine Vergrößerung um 25% der ursprünglichen EU12. Das Einkommensprofil der neuen Mitglieder unterscheidet sich jedoch wesentlich von dem des restlichen Europas. Das Pro-Kopf-Einkommen in

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15

¹ McKinsey Quarterly, Nr. 2, 2007, Heino Fassbender

² Center for Economic Performance Discussion Paper No. 716 „Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries“, N. Bloom & J. Van Reenen



Zentraleuropa ist noch immer 1/3 dessen des westeuropäischen Durchschnitts.

Dadurch stellen die neuen EU-Mitgliedsstaaten den westeuropäischen Firmen sofortigen und reibungslosen Zugriff auf einen großen Pool billiger und flexibler Arbeitskräfte für die kommenden Jahre zur Verfügung.

Kurzfristig gesehen, stellt die EU-Erweiterung die größte Bedrohung für die Mitarbeiter "in der Mitte" dar - nämlich für die Produktionsarbeiter in den westeuropäischen Betrieben. Die Option, geringwertige und repetitiven Aufgaben in den Osten zu verlagern, wurde mit der EU-Erweiterung glaubwürdig und die wirtschaftlichen Argumente dafür verstärkt.

Westeuropa befindet sich jedoch noch am Anfang. Es gibt weitere wirtschaftliche Kräfte, die die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die westeuropäischen Firmen beschleunigen und verstärken werden.

Stufe 2: Deregulierung von Dienstleistungen



Die vielen landesspezifischen Vorschriften und Bestimmungen Europas haben den Wettbewerb als Antriebskraft für die Produktivitätssteigerung in der Vergangenheit neutralisiert. Deregulierung und Öffnung des Dienstleistungssektors hin zum Wettbewerb sind zweiter Treiber des Wandels. Die Verabschiedung der EU-

Dienstleistungsverordnung im Dezember 2006 stellt einen Wendepunkt dar, an dem der zuvor geschützte Dienstleistungssektor aus seinen sicheren Hafen in das turbulente Meer des Wettbewerbs getrieben wird.

Die neue Richtlinie zielt darauf ab, den Wettbewerb durch die Aufhebung rechtlicher und administrativer Hindernisse zwischen den Mitgliedstaaten zu erhöhen. Durch vereinheitlichte Anforderungen werden selbst ehemals geschützte Beschäftigte der rechtlichen und medizinischen Berufe zunehmend herausgefordert.

Charlie McCreevy, EU-Kommissar für den Binnenmarkt und Dienstleistungen, meint: „Die Dienstleistungsverordnung ist ein grundlegendes Element, die europäische Wirtschaft anzukurbeln und das Potential für den Binnenmarkt für Dienstleistungen freizusetzen.“ Die Auswirkungen auf die Produktivität werden allerdings groß sein.

Dieser Wettbewerbsschub für den unterentwickelten europäischen Dienstleistungssektor wird nicht nur das Produktivitätswachstum innerhalb des Sektors stimulieren, sondern auch das Wachstum des Sektors als Ganzes beschleunigen. Da die Produktivität des Dienstleistungssektors durchschnittlich höher ist als in der Produktion, wird die Portfoliorotation - weg von den Fabriken und hin zu Dienstleistungen - das gesamte Produktivitätswachstum erhöhen.

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Stufe 3: Informationstechnologie



Informationstechnologie ist die dritte Kraft, die Veränderungen in der Beschäftigung und Produktivität in Europa antreibt. Besonders das Internet, die Breitbandkommunikation und das Mooresche Gesetz tragen zu einem Zusammenbruch der Informationsverarbeitungs- und Übertragungskosten bei.³ Ähnlich anderen wirtschaftlichen Erschütterung verursacht der schnelle Verfall der realen Informations- oder Transaktionskosten ausgleichende Veränderungen im gesamten wirtschaftlichen Umfeld.

Rigide Märkte haben den Anpassungsprozess und deren Auswirkung auf Jobs und Produktivität in Europa bisher verhindert. Diese Hindernisse wurden jedoch mittlerweile weitgehend beseitigt.

Der Zerfall der Informationskosten reduziert die Notwendigkeit, Aktivitäten an einem Standort zu bündeln, um die Kommunikations- und Transaktionskosten zu verringern. Die Bindeglieder, die die unterschiedlichen Aktivitäten in europäischen Firmen zusammenhalten, lösen sich langsam aber sicher auf.

Gleichzeitig werden durch die Senkung der Informationskosten Eintrittsbarrieren abgebaut. Für neue Mitbewerber ist es zunehmend einfacher, nachhaltige Gewinne in immer kleineren Nischen zu erzielen. Sekretariatsdienstleister, wie z. Bsp. das E-Büro in Berlin, beantworten Anrufe und stellen europäischen Firmen einen Sekretariatsservice zur Verfügung. Die Wertschöpfungsketten europäischer Firmen zerfallen und werden in neuen, immer spezialisierteren Firmen zusammengesetzt - manchmal sogar in Bangalore oder St. Petersburg.

Dies deutet auf eine Steigerung der Effizienz hin, weil - wie der ehrwürdige Ökonom Adam Smith 1776 bemerkte - das Produktivitätswachstum mit zunehmender Spezialisierung verzahnt ist.

Die Zukunft ist längst da. Sie ist nur noch nicht weit genug verbreitet

Wo wird das "Schiff Europa" nach diesem perfekten Sturm, der sich aus der Öffnung der mitteleuropäischen Märkte, der Deregulierung der Dienstleistungen und der technologiegetriebene Spezialisierung zusammensetzt, ankommen? Zum Glück müssen wir nicht sehr weit blicken, um zu erkennen, was die Zukunft für Europa bereithält; es könnte sogar eine sonnige Insel sein, wenn das europäische Schiff seinen Kurs beibehält.

Ein ähnlicher Dreiklang an wirtschaftlichen Strömen ist über die US-Wirtschaft in den 90er Jahren gefegt. Das nordamerikanische Freihandelsabkommen NAFTA wurde 1994 eingeführt. Es beseitigte die Handelsbarrieren zwischen Kanada, den Vereinigten Staaten und Mexiko.

³ Die empirische Untersuchung aus dem Jahr 1965 ergab, dass sich die Anzahl der Transistoren eines integrierten Schaltkreises mit minimalen Komponentenkosten alle 24 Monate verdoppelt. Dies erkannte Gordon E. Moore (geboren 1929), Mitbegründer von Intel.

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Ähnlich der EU-Erweiterung gab dieses Abkommen den US-Firmen Zugang zu einem nahen und großen Pool billiger Arbeitskräfte in Mexiko. Repetitive Aufgaben mit geringerer Wertschöpfung, hauptsächlich in der Produktion, verlagerten sich rasch nach Süden und brachten neuen Wettbewerb in die US-Arbeitsmärkte mit. NAFTA war neben einem offenen Markt für Dienstleistungen und der IT-Revolution ein Katalysator für das Produktivitätswachstum. Die US-Produktivität stieg von 0,7% p.a. ('90-'95) auf 1,5% p.a. an. ('95-'05). Ein ähnliches Muster entsteht derzeit in Europa - mit ähnlichen Ergebnissen. Vor kurzem hat das Produktivitätswachstum in Europa angezogen.

Bevor die Europäer jedoch ihren Platz an der Sonne bekommen, liegen erhebliche Veränderungen und Restrukturierungen bevor.

“Zusammenbruch der Mitte

Im Juli 2004, nur Wochen nach der EU-Erweiterung, verhandelte DaimlerChrysler beispiellos günstige Arbeitsvertragsbedingungen für seine Mercedes-Division aus: die Kürzung der Nettozahlungen und längere Arbeitszeiten im Gegenzug für eine Garantie, die Produktion und Arbeitsplätze nicht vor 2012 zu verlagern. Deutschlands mächtigste Gewerkschaft, die IG Metall, die die Belegschaft von Mercedes mit 160.000 Arbeitskräften vertritt, wurde durch ihre eigenen Insider als „schamlos kapitulierend“ bezeichnet. Kürzlich kapitulierte Verdi, Deutschlands größte Dienstleistungsgewerkschaft im Streit mit der Deutschen Telekom. Trotz Proteste und Streik der Gewerkschaft bestand die Deutsche Telekom hartnäckig auf ihrer Forderung, 50.000 Mitarbeiter in eine Servicegesellschaft zu zwingen, in dem sie 12% länger und für 6,5% weniger Lohn arbeiten müssen. Dies sind nur zwei Frühwarnsignale für den bevorstehenden Sturm.

Der Wert wandert von den Produktionsarbeitern in der Mitte der Wertschöpfungskette nach aussen hin ab. Auf der einen Seite verlagert sich der Wert hin zu Angestellten, etwa Manager und Forscher, die am Anfang der Wertschöpfungskette stehen und für die Erkennung der aufkommenden Märkte sowie die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zur Befriedigung der neuen Bedürfnisse (Innovation) verantwortlich sind. Andererseits verlagert sich der Wert hin zu Angestellten, die direkt mit Kunden arbeiten und durch individuelle Lösungen speziellen Anforderungen zufrieden stellen.

Diese Zweiteilung in Europa - oder “Zusammenbruch der Mitte” - ist das Herzstück der aktuellen Verlagerung des Mitarbeiter-Portfolios und erklärt die widersprüchliche Schlagzeilen in den heutigen Wirtschaftsnachrichten.

Selbst in den inzwischen entspannteren Arbeitsmärkten vergeht kaum ein Tag ohne Ankündigungen von Kündigungen, Entlassungen, Betriebsschließungen oder Standortwechseln. Firmen in Westeuropa bauen die Produktionsarbeiter “in der Mitte” ab.

Zur gleichen Zeit fehlt es an qualifizierten Facharbeitern. Die Veralterung der Bevölkerung verstärkt die Herausforderungen im Wettbewerb, um die Mitarbeiter links und rechts von der kollabierenden Mitte. Der Kampf zwischen Firmen um die Wissensmitarbeiter (häufig die jüngeren), die neue Produkte und Services kreieren und managen, oder die Kundenschnittstelle

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



bedienen, wird sich noch verschärfen. Angesichts dieser Entwicklung, bedarf es Manager, die sich zu Führungskräften entwickeln und Verkäufer, die Kundenbeziehungsmanager werden.

Die herannahende Welle der Veränderungen des Mitarbeiter-Portfolios in Europa wird sowohl eine Umstrukturierung als auch eine Umschulung erforderlich machen.

Der Weg zum Erfolg?

Was sollen Führungskräfte tun, um einen Nutzen aus dem herannahenden "Zusammenbruch der Mitte" zu Gunsten ihrer Kunden, Beschäftigten und Aktionäre zu ziehen?

Zuerst sollten sie der Realität ins Auge sehen. Es liegt in der Natur des Menschen Konflikte mit seinen Mitmenschen zu vermeiden. Manager sind da keine Ausnahme. Kurzfristig ist es oft schwerer, der Realität ins Auge zu sehen und sich von langjährigen Kollegen zu trennen, als die sich langsam verschlechternde Finanzsituation zu ertragen. Die Erkennung des bevorstehenden "Zusammenbruchs der Mitte" bedeutet jedoch, schwierigen organisatorischen Entscheidungen ins Auge zu blicken und kompromisslose Entscheidungen zu treffen, die mit Sicherheit zu einem Konflikt führen werden.

Das Management des "Zusammenbruchs der Mitte" erfordert ein faktenbasiertes Verständnis des aktuellen Mitarbeiter-Portfolios. Wie viele Beschäftigte haben wir? Welche Fähigkeiten haben sie? Welche Aufgaben führen sie aus? Wie hoch ist ihre Produktivität gegenüber anderen Internen und Externen bzw. potentiellen Dienstleistungsanbietern? Die richtigen wirtschaftlichen Entscheidungen für die Organisation beruhen auf guten Informationen.

Die Optimierung des Mitarbeiter-Portfolios erfordert ebenso ein objektives Verständnis über die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter. Leistungsstarke Mitarbeiter können oftmals umgeschult werden, um entweder andere Aufgaben zu übernehmen oder ihre derzeitigen Aufgaben mit einer höheren Leistung zu erfüllen.

Die wachsende Knappheit von Wissensmitarbeitern wird dazu führen, dass viele westeuropäische Firmen lernen müssen, wie sie diese neue Mehrheit ihrer Portfolios besser führen können. Alte Geschäfts- und Personalpraktiken, die in der Vergangenheit für die Führung von abhängigen Produktionsarbeitern gut funktioniert haben, müssen neu durchdacht werden. Die Personal- und Führungsprozesse für die optimale Führung von Wissensmitarbeiter links und rechts der Mitte unterscheiden sich deutlich von denen, die für die Führung der schrumpfenden Minderheit der Mitte angewendet werden.

Die Antizipation und das frühzeitige Ergreifen von Maßnahmen sind wegen dem Zeitverzug zwischen den Veränderungen im Mitarbeiterportfolio und der Realisierung des daraus entstehenden Nutzens wichtig. Die Vorteile frühzeitig anzufangen, sind gross. Es verringert sich das Risiko, da das Management mehr Zeit hat, gute Lösungen für ausscheidende Mitarbeiter zu finden; gleichzeitig kostet es Zeit, neuen Fähigkeiten aufzubauen, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Erfolgreichen Firmen und Führungskräfte werden die notwendigen Veränderungen vorwegnehmen und Maßnahmen treffen, bevor sie durch finanzielle Umstände dazu gezwungen werden. Der Zeitpunkt damit zu beginnen, ist gekommen.



Andros Payne

CEO von Humatica - www.humatica.com

Davor war er Partner bei Mercer Management Consulting und Hightech-Unternehmer. Er hat zwei Ingenieurabschlüsse und einen MBA der Stanford Graduate School of Business.

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15
