



Die P.o.t.t. GmbH sieht sich seit einigen Jahren empfindlichen Ergebnisverschlechterungen gegenüber. Der mittelständische Hersteller von Sende- und Empfangstechnologie stellt Produkte in den Geschäftsbereichen „Infrarot“, „Bluetooth“ und „WLAN“ her, die auf dem Markt ein ausgezeichnetes Image genossen. Hauptziel im Rahmen der Entwicklung der Bluetooth-Technologie waren vor allem geringe Herstellungskosten, flexible Einsatzmöglichkeiten, niedriger Energieverbrauch, Robustheit gegenüber Störungen und der Fähigkeit, Daten für multimediale Anwendungen zu übertragen. Dabei sollten verschiedenste Geräte ohne Konfiguration durch den Benutzer miteinander kommunizieren. Aufgrund des anfänglich hohen Wachstums wurden in den Jahren 1994 bis 2002 immense personelle Kapazitäten aufgebaut – insbesondere im Bereich der Forschung sowie der technischen Entwicklung und des Vertriebs. Während hingegen die Beschäftigungszahl in den letzten Jahren zwischen 2002 und 2006 mit -0,1 % nahezu stagnierte, steigerten andere Unternehmen ihre Mitarbeiterzahlen deutlich mehr. Einer Studie folgend lag die Steigerung der mittelständischen Unternehmen der Sende- und Empfangstechnik-Branche mit 300 bis 800 Mitarbeitern im Durchschnitt bei jährlich 3,4 %. Zudem fiel der Geschäftsführung ab 2002 auf, dass die GmbH mit vielen Produkten den Wettbewerbern hinterherlief. Technologische Fortschritte wurden nicht mehr selber generiert, sondern nur noch passiv zur Kenntnis genommen und konnten von Technikern und Ingenieuren des Unternehmens nicht oder nicht rechtzeitig im Produktportfolio umgesetzt werden. Das lag mitunter daran, dass insbesondere die neu eingestellten Ingenieure ein Jahr und mehr brauchten, um sich in die hochtechnischen Produkte des Unternehmens einzuarbeiten, um ihr Wissen wertschöpfend zur Verfügung stellen zu können. Zudem verstanden es die Vertriebsmitarbeiter – denen in der Vergangenheit fürstliche Provisionen gezahlt wurden – nicht, die Kunden von diesen Produkten zu überzeugen und sie ans Unternehmen zu binden. Umsatzeinbrüche gepaart mit immensen Überkapazitäten waren die Folgen. Lediglich die Produkte des Geschäftsbereiches „WLAN“ konnten gute bis sehr gute Verkaufszahlen aufweisen. Im letzten Moment konnte die Insolvenz abgewehrt werden. Die anschließende Sanierung verlief unter Zuhilfenahme des Rats einer Unternehmensberatung erfolgreich. Die Maßnahmen im Rahmen des Turnarounds bestanden u. a. in personellen Kapazitätsanpassungen. In diesem Zusammenhang wurden trotz der stagnierenden Beschäftigtenzahl zunächst insbesondere Anpassungen „nach unten“ vorgenommen. Dabei hat man es durch große Anstrengungen geschafft, ohne betriebsbedingte Kündigungen auszukommen. Gleichzeitig empfahl die Unternehmensberatung, den Personalstock in der näheren Zukunft wieder immens aufzubauen. Statt einer wahllosen Personalbeschaffung, die insb. in den 1990er Jahren dem Prinzip „Masse statt Klasse“ gehorchte, sollte gezielter gestaltet werden. In diesem Rahmen empfahl das Beratungsunternehmen qualifizierte Key-Accountmanager und Außendienstmitarbeiter sowie hochqualifizierte Techniker und Ingenieure einzustellen. Die Feststellung, dass die Unternehmenskrise in starkem Maße durch schlecht qualifizierte und wenig motivierte Mitarbeiter induziert wurde, d. h. hausgemachter Art war, hat die ehrgeizige Geschäftsführung mit Schrecken zur Kenntnis genommen.

Unmittelbar im Nachgang der Sanierung ordnet die Geschäftsführung daher eine Sitzung der Führungskräfte unter dem Motto „Future Personal“ an. In dieser Sitzung lassen die Geschäftsführer ihrem Unmut Luft: *„Ein solch vermeidbarer Fehler darf uns auf gar keinen Fall noch einmal unterlaufen“* wettete Herr K. Oller, einer der Geschäftsführer der P.o.t.t.

GmbH. „*Absolut Richtig...*“ ruft Herr K. Untz – der zweite Geschäftsführer der GmbH. „...*wir müssen möglichst schnell unseren Personalstock wieder erhöhen und dann auch den Wert unserer Mitarbeiter einfach kennen!*“. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass eine ausschließliche Einstellung neuer Mitarbeiter zunächst einmal die Schaffung neuer Stellen nach sich ziehen müsste. „*Stimmt!*“, warf der Betriebsrat ein. „*Erstmal sollten wir schauen, dass wir neue Stellen schaffen. Dafür sollten unsere Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen sich auf solche Stellen und freigewordene Stellen zu bewerben. Sowieso sollten wir die bevorzugen, finde ich.*“

Der Sitzung wohnt auch der Hochschulabsolvent G. Ekas bei, der seit einem knappen Jahr bei der P.o.t.t. GmbH arbeitet und unternehmensintern ein erheblicher Garant für den erfolgreichen Tournaround war. Herrn G. Ekas fallen in diesem Zusammenhang sofort die unterschiedlichen Personalbeschaffungswege sowie die „Saarbrücker Formel“ ein, mit der man den Wert der Mitarbeiter eines Unternehmens bestimmen kann. Selbstbewusst schreitet er sofort zum Flip-Chart und schreibt die dazugehörige Berechnungsformel an. Neben ungläubigen Gesichtern erntet er eine Vielzahl von Wortmeldungen auf die er gerne bereit ist, einzugehen.

$$\text{HC - Wert} = \sum_{i=0}^g \left[ \left( \text{FTE}_i * I_i * \frac{w_i}{b_i} + \text{PE}_i \right) * M_i \right]$$

- i = Zählvariable
- g = Gruppennummer
- PE<sub>i</sub> = Personalentwicklungskosten
- M<sub>i</sub> = Wertveränderungsmultiplikator
- FTE<sub>i</sub> = Full time equivalent
- I<sub>i</sub> = ∅ Marktgehälter
- w<sub>i</sub> = ∅ Wissensrelevanzzeit
- b<sub>i</sub> = ∅ Betriebszugehörigkeit

Schlüpfen Sie in die Rolle von Herrn G. Ekas und beantworten Sie die aufkommenden Fragen!

**Aufgabe 1)**

**60 Punkte**

a) Nennen und erläutern sie kurz die verschiedenen Varianten der internen und externen Personalbeschaffung. Diskutieren Sie daraufhin die Aussage des Betriebsrates.

**(21 Punkte)**

b) Erläutern Sie allgemein, was genau sich mit der „Saarbrücker Formel“ abbilden lässt, bzw. was für einen „Mitarbeiterwert“ sie abbildet.

**(6 Punkte)**

c) Erläutern Sie mithilfe der oben abgedruckten „Saarbrücker-Formel“ **inhaltlich**, wie die P.o.t.t. GmbH den Wert ihrer Mitarbeiter erhöhen kann, und diskutieren Sie kurz die Konsequenzen dieser Handlungsempfehlungen.

**(18 Punkte)**

Die Geschäftsführung ist wieder einmal vom analytischen Geschick ihres Mitarbeiters Herrn G. Ekas beeindruckt. Jedoch erscheint ihr der „Wertveränderungsmultiplikator  $M_i$ “, mit dem die Motivation der Mitarbeiter abgebildet werden soll, etwas nebulös, und sie bittet Herrn G. Ekas, doch mal zu erläutern, wie dieser Wert in der P.o.t.t. GmbH erhoben werden könnte. Herr G. Ekas verzieht keine Miene. Sofort präsentiert er der Geschäftsführung den Vorschlag der „Erfinder“ der „Saarbrücker Formel“ zur Erhebung des Multiplikators:

	trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	trifft voll zu
„Die Führungskräfte und Kollegen sind stets gut erreichbar und aufgeschlossen.“ (Motivationsindikator 1)	0	1	2
„Das Verhältnis zu meinen Führungskräften und zu meinen Kollegen sowie die Kommunikation mit ihnen ist gut.“ (Motivationsindikator 2)	0	1	2
„Die Anzahl sowohl formeller als auch informeller Besprechungen ist ausreichend.“ (Motivationsindikator 3)	0	1	2
„Die Kommunikations- und Interaktionsstrukturen im Unternehmen sind transparent und durchschaubar.“ (Motivationsindikator 4)	0	1	2
„Es besteht selten die Notwendigkeit der Nachsteuerung aufgrund von Missverständnissen.“ (Motivationsindikator 5)	0	1	2
„Die Mitglieder der Unternehmensleitung haben eine klare Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens.“ (Motivationsindikator 6)	0	1	2
„Die Mitglieder der Unternehmensleitung hatten Erfolg in der Vermittlung der Visionen in klar definierte Unternehmensziele.“ (Motivationsindikator 7)	0	1	2
„Die Mitarbeiter kennen die Dringlichkeit der Herausforderung zum permanenten Erfolg.“ (Motivationsindikator 8)	0	1	2
„Die Mitarbeiter wissen genau, inwiefern ihr eigener Beitrag mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist.“ (Motivationsindikator 9)	0	1	2
„Wenn ein anderes Unternehmen mich abwerben wollte, würde ich dennoch hier bleiben.“ (Motivationsindikator 10)	0	1	2

Tabelle 1: Skala für Motivationsindex

Quelle: Scholz/Stein/Bechtel (2000), „Human Capital Management“, S. 237

*„Mit diesen Items soll man die Motivation der Mitarbeiter abbilden können? Naja – ein sehr pragmatisches Vorgehen will ich meinen.“* merkt Herr K. Oller an. *„Was würden die alten Motivationstheoretiker nur sagen, wenn Sie das wüssten?“* Sofort fühlt sich Herr G. Ekas verpflichtet, eine Antwort auf diese Frage zu formulieren.

- d) Diskutieren Sie, wie die abgedruckte Skala in Tabelle 1 zur Erhebung der Mitarbeitermotivation vor dem Hintergrund der Motivationstheorien von Maslow und Herzberg beurteilt werden kann.

**(15 Punkte)**

Mit der Antwort von Herrn G. Ekas gibt sich die Geschäftsführung zunächst zufrieden. Vor dem Hintergrund, dass im Markt der Mobil-Telefone extremer Verbesserungsbedarf bezüglich des Übertragens von Daten besteht, ist die Abteilung Forschung und Entwicklung derzeit intensiv damit beschäftigt, die Bluetooth-Technologie zu verbessern. Die Unternehmensberatung sieht in dieser Sparte erhebliche Ertragspotenziale für die nächsten Jahre. Im Geschäftsbereich „WLAN“ hält das Unternehmen seit 4 Jahren ein sehr gutes Niveau bei den Verkaufszahlen. Allerdings konnten die Gewinne in den letzten Jahren nicht weiter verbessert werden. Die Geschäftsführung ist darüber nicht verwundert, da auch ihre Konkurrenten ihre Zahlen kaum verbessern konnten. Allerdings vermutet die Personalabteilung aufgrund der eher schlechten Bewertung der 81 Mitarbeiter dieser Sparte bei den letzten Leistungsbeurteilungen, dass diese nicht unbedingt schuldlos dastehen. Außerdem scheint es in diesem Bereich viele Doppelarbeiten zu geben. Der Geschäftsbereich „Infrarot“ ist nun schon seit einiger Zeit geringfügig rückläufig. Auch die Technik-Abteilung der Sparte sieht hier kaum noch Entwicklungschancen für den Gesamtmarkt. Trotz der rückläufigen Gesamtsituation gelingt es den 45 Mitarbeitern der Sparte aber durch kreative Ideen ihre Verkaufszahlen zu halten – obwohl sie seit Jahren bemängeln, dass sie unterbesetzt seien. Hingegen zeigt sich in der Sparte „Bluetooth“ ein indifferentes Bild. In diesem Bereich finden sich wenige extrem gut ausgebildete „High Potentials“, jedoch durchaus mehr Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten als eher betriebsblind und wenig offen für Neues eingeschätzt werden.

Aufgrund der bisher exzellenten Beiträge von Herrn G. Ekas fordert ihn die Geschäftsführung direkt auf, ad hoc ein Konzept zur Unterstützung der strategischen Geschäftsentwicklung herzuleiten. Hierzu entwickelt Herr G. Ekas zunächst ein IST-Personal-Portfolio.

Schlüpfen Sie erneut in die Rolle von Herrn G. Ekas, und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen.

## Aufgabe 2)

30 Punkte

- a) Erstellen Sie zunächst ein sinnvolles grundsätzliches Schema eines IST-Personal-Portfolios, und erläutern Sie Ihre Zeichnung kurz. Zeigen Sie anschließend grafisch auf, wo die Geschäftsbereiche der P.o.t.t. GmbH in das Portfolio einzuordnen sind. Begründen Sie Ihre Einordnung kurz. (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

**(9 Punkte)**

Die Geschäftsführung will sich aufgrund der rückläufigen Zahlen im Bereich „Infrarot“ von dieser Sparte zukünftig trennen. Die Mitarbeiter im Bereich „WLAN“ sollen aber in Zukunft ihre Verkaufszahlen dafür deutlich verbessern, auch wenn Sie sich bis dato auf einen guten Erfolg zurückziehen können. Auch im Bereich „Bluetooth“ wird in Zukunft eine deutliche Erfolgsverbesserung angestrebt.

- b) Welche personalpolitischen Strategien ergeben sich aus den Vorgaben der Geschäftsführung? Vergleichen Sie diese mit den Normstrategien, die sich aus der Personal-Portfolio-Analyse ergeben würden, und erläutern Sie, für welchen Weg Sie sich entscheiden würden.

**(21 Punkte)**

Am Ende der Sitzung sind Herr K. Untz und Herr K. Oller sichtlich geschafft, doch von Herrn G. Ekas und seiner Leistung einmal mehr restlos begeistert. Als ihnen jedoch wieder einfällt, dass Herr G. Ekas die P.o.t.t GmbH am Ende dieses Sommers verlassen wird, um bei einem rheinländischen Chemie- und Pharmakonzern anzuheuern, ärgern sie sich für heute ein letztes Mal – jedoch nicht ohne ein Lächeln auf den Lippen und den Stolz, ihn überhaupt auf dem Arbeitsmarkt entdeckt zu haben...