

PEOPLE & CHANGE

## Perspektivenwechsel: Mitarbeiter machen den Erfolg aus

ADVISORY

People & Change

- Optimierung und Neuausrichtung des HR-Bereichs zur Steigerung des Wertbeitrags
- Besserer Umgang mit Veränderungen im Rahmen von Projekten und Programmen

Wir gehen den Tatsachen auf den Grund und bieten nachvollziehbare Lösungen.

## Was zeichnet KPMG aus?

---

- Unsere Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrung und umfassende Kenntnisse bei personalrelevanten Aufgaben.
  - Wir verbinden unser Know-how und unsere Kreativität mit einer stringenten, qualitätsorientierten Vorgehensweise sowie pragmatischen Vorschlägen zur Umsetzung.
  - Durch die Kombination von fachspezifischem Know-how und umfassender Branchenerfahrung sind unsere Teams in der Lage, bestehende Lösungen konstruktiv weiterzuentwickeln und Strukturänderungen effizient durchzuführen.
  - Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen und unterstützen sie dabei, die Potenziale ihrer Mitarbeiter bestmöglich zu fördern und umzusetzen. Dabei bieten wir maßgeschneiderte Lösungen, die an den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet sind.
  - Unsere Unabhängigkeit von Softwareanbietern und Betreibern ermöglicht es uns, objektive Einschätzungen vorzunehmen und die Lösungen neutral zu vergleichen.
  - Unser Ziel ist es, Projekte im gesetzten Zeitraum erfolgreich abzuschließen und den notwendigen Know-how-Transfer für nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen.
- 

## Unser Beitrag zu Ihrem Erfolg

---

**„Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ – wir möchten mit unserem Know-how dazu beitragen, dass dieser Satz für Ihr Unternehmen gelebte Wirklichkeit wird. Gerne unterstützen wir Sie dabei,**

- den Wertbeitrag des HR-Bereichs zum Unternehmenserfolg zu verbessern,
  - Ihre Performance durch strategisch ausgerichtete Organisationsstrukturen zu steigern,
  - die verschiedenen Bestandteile Ihrer Organisationsstruktur optimal aufeinander abzustimmen,
  - die Reorganisation Ihres HR-Bereichs durch Aufbau und Einführung optimierter Abläufe zu realisieren,
  - die Vorteile aus einem Merger oder einer Akquisition zu sichern und zu vertiefen,
  - Ihr Pool an Talenten zu identifizieren und auszubauen, um Ihre Organisation für zukünftige Herausforderungen vorzubereiten und zu stärken,
  - einen nachhaltigen Wandel zu etablieren.
-



## Unser Leistungsspektrum

---



### **Talent Development**

Entwicklung von Human Capital innerhalb einer Organisation, um aktuelle und zukünftige Geschäftsanforderungen zu erfüllen und die strategischen Ziele zu erreichen:

- Trainings- und Entwicklungsstrategien
- Identifikation und Entwicklung von High Potentials
- Nachfolgeplanung
- Bindungsprogramme für Top-Talente und Schlüsselkräfte
- Entwicklung und Aufbau des Arbeitgeber-Brandings

### **Change Management**

Einbindung der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und nachhaltige Unterstützung von Unternehmen beim Management anstehender Veränderungen:

- Verständnis für Hintergründe und Vision
- Einbindung von Stakeholdern
- Prozessuale und organisatorische Neuausrichtung
- Umsetzung von nachhaltigen Veränderungen
- Kontinuierliche Erfolgskontrolle

### **Organisationsentwicklung**

Aufbau einer Organisation, in der (Infra-)Strukturen, Prozesse, Systeme, Werte und Verhaltensweisen auf das Erreichen der strategischen Ziele ausgerichtet sind:

- Organisationsdesign
- Performance Management
- Unternehmenskultur/-werte
- Vergütung und Anerkennung

### **Optimierung des HR-Bereichs**

Zukunftsorientierte Weiterentwicklung des HR-Bereichs mit konsequenter Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie; Einrichtung entsprechender Strukturen, Kompetenzen und Systeme zur Generierung des maximalen Wertbeitrags für das Unternehmen:

- HR-Strategie
- HR Service Delivery Model
- HR-Prozessoptimierung
- HR-Teameffizienz
- HR-Messgrößen
- HR-Wertbeitrag



## Exemplarische Herausforderungen

---

### Typische Anforderungen unserer Mandanten lauten wie folgt:

- „Ich habe gehört, dass über 70 Prozent der Change-Programme scheitern. Wie können wir Stolpersteine vermeiden?“
- „Wie kann ich den Wertbeitrag meines HR-Bereichs zum Unternehmenserfolg sicherstellen und steigern?“
- „Wenn wir den Gewinn pro Mitarbeiter als zentrale Messgröße für den Unternehmenserfolg einführen, was bedeutet das für unser Talentmanagement und unseren HR-Bereich?“
- „Wir stellen derzeit fest, dass das globale Management von Mitarbeitern weitaus komplexer ist als das lokale People Management und es gibt niemanden mit ausreichender Erfahrung in diesem Bereich.“
- „Die Transaktion erscheint zwar auf dem Papier zunächst sinnvoll, aber ich habe gesehen, wie diese Dinge dann trotzdem häufig scheitern. Die beiden Unternehmen sind sehr unterschiedlich.“

## Mitarbeiter – der entscheidende Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen

---

Unterschiede in der Profitabilität und Performance verschiedener Unternehmen sind etwa zu einem Drittel auf effektives Mitarbeitermanagement zurückzuführen, so lautet das Ergebnis aktueller Studien.

Auch in zahlreichen Praxisprojekten haben unsere Fachleute die Erfahrung gemacht, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen wesentlich vom adäquaten Umgang mit mitarbeiterbezogenen Themenstellungen abhängt.

Die Weiterentwicklung personalrelevanter Themen ist demnach ein effektiver Weg zur signifikanten Steigerung des Unternehmenserfolgs – ohne jedoch die operativen Tätigkeiten des Tagesgeschäfts zu vernachlässigen.

Wir unterstützen Sie gerne dabei, die anstehenden Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

### Was macht Veränderungen unumgänglich?

Interne und externe Herausforderungen sind verantwortlich für die Notwendigkeit von kontinuierlichen Veränderungen:

- Kunden und Wettbewerb erfordern Maßnahmen zum Erhalt/Ausbau des Marktanteils.
- Kostenreduktion und Effizienzkriterien müssen erfüllt werden.
- Wachstumsziele sind zu erreichen.
- Regulatorische Anforderungen müssen umgesetzt werden, um Compliance zu erreichen.

- Mergers und Akquisitionen sind zu verarbeiten.
- Reorganisations-/Restrukturierungsbedarf muss berücksichtigt werden.

### Der echte Wertbeitrag

Um einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erzielen, müssen HR-Funktionen und -Prozesse sämtliche mitarbeiterbezogenen Themenstellungen aufgreifen und diese für die Organisation sowie deren Ziele in optimaler Weise berücksichtigen.

Der Marktwert eines Unternehmens hängt zunehmend davon ab, wie effektiv interne Prozesse in Bezug auf die Entwicklung und den Einsatz der Mitarbeiter- und Führungskräfte-Qualifikationen sind. Inwieweit ein Unternehmen fähig ist, Veränderungen proaktiv zu steuern, eine Firmenkultur zu etablieren oder Systeme und Strukturen einzuführen, die das Verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflussen – all dies stellt entscheidende Erfolgsfaktoren dar.

Eine gezielte und professionelle Bearbeitung dieser vielfältigen Herausforderungen ist die Grundvoraussetzung für den Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen. Unsere Spezialisten aus dem Bereich People & Change können Sie hierbei mit ihrem umfassenden Know-how, ihrer langjährigen Erfahrung sowie fundierten und praxisorientierten Lösungsstrategien unterstützen.

---

# Auszüge unserer Projektreferenzen innerhalb des globalen KPMG-Netzwerks

---

## **Unterstützung bei der Implementierung einer betrieblichen Reorganisation und Prozessoptimierung durch ein strategisches Change Management bei einem globalen Telekommunikationsunternehmen**

Der Change Management-Ansatz von KPMG unterstützt Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Vorbereitung auf neue Anforderungen sowie beim Übergang in die neue Zielorganisation. In diesem Fall begleiteten wir den Mandanten umfassend – von der Konzeption bis zur Realisierung. Darüber hinaus haben unsere Fachleute bei der Identifizierung personengebundener Erfolgs- und Risikofaktoren sowie bei der Stabilisierung und Neuausrichtung unterstützt. Im Rahmen des Veränderungsprozesses führten wir begleitende kommunikative Maßnahmen durch, um die Mitarbeiter und Führungskräfte mit den neuen Aufgaben und Anforderungen vertraut zu machen. Das Ergebnis war eine erfolgreich implementierte und von der Belegschaft positiv aufgenommene Reorganisation des durchführenden Telekommunikationsunternehmens.

## **Change Management für einen IT-basierten Veränderungsprozess bei einem Gas- und Elektrizitätsversorger**

KPMG stellte einen Change Management-Ansatz für ein 100 Mio. Euro umfassendes Veränderungsprogramm im Segment „Energiehandel“ vor. Dieses beinhaltete den gesamten Prozess – von der Definition der damit verbundenen Auswirkungen über Schulungen bis hin zu Effektivitätsanalysen nach erfolgter Einführung.

Unsere Fachleute trugen dazu bei, eine effektive Kommunikation und ein Stakeholder Management durch die Unternehmensführung sicherzustellen. Auch innerhalb der Organisation konnte eine positive Einstellung aufgebaut werden.

Darüber hinaus identifizierte KPMG die verschiedenen Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiterebenen, um folgende Frage zu beantworten: „Was bedeutet der Wandel konkret für mich als Einzelnen?“ Zudem entwickelten unsere Spezialisten ein umfassendes Schulungskonzept für die neuen Systeme, Prozesse und Arbeitsweisen.

## **Implementierung eines HR-Shared Service Centers bei einer globalen Dienstleistungsgesellschaft**

Bei der Konsolidierung von bisher dezentral gesteuerten HR-Prozessen war KPMG beratend tätig, um deren Effizienz sowie die Qualität und Glaubwürdigkeit der HR-Funktion zu erhöhen. Neben der Konzentration der Aufgaben an den verschiedenen Standorten konnten webbasierte HR-Prozesse eingeführt sowie fachspezifisches Know-how gezielter eingesetzt werden. Erfreuliches Ergebnis: Durch die Verbesserung der HR-Prozesse wurden Kosteneinsparungen in Höhe von 10–35 Prozent erzielt.

## **Mitarbeiterentwicklung bei einer global operierenden Bank**

KPMG hat gemeinsam mit dem Kunden ein Kompetenzmodell entwickelt, getestet und umgesetzt. Ziel war es, den Unternehmenserfolg durch die Förderung von Talenten und das Recruiting positiv zu beeinflussen.

Um das neue Kompetenzmodell zu verankern, wurden Indikatoren für die verschiedenen Karrierestufen ausgearbeitet, Richtlinien für die Anwendung des Modells durch Führungskräfte eingeführt, ein Katalog aus kompetenzbezogenen Interviewfragen zusammengestellt, ein „Peer Review Feedback“-Fragebogen entwickelt und unterstützende Materialien zur Einführung in der Organisation bereitgestellt.

## **Begleitung eines kommunalen Unternehmens von den „Stadtwerken“ zum „Energiedienstleister“ – Unterstützung und Moderation bei Veränderung der Unternehmenskultur**

Gemeinsam mit dem Kunden entwickelte das KPMG-Team Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation, zur Schaffung einer gemeinsamen Unternehmensidentität und zur Entwicklung des Führungskräfteverhaltens. In moderierten Veranstaltungen gelang es, ein neues Unternehmensleitbild zu gestalten. Die unternehmensinterne Leitlinienprojektgruppe wurde durch eine Coaching-orientierte Begleitung bei der Umsetzung der erzielten Ergebnisse unterstützt. Zusätzlich wurde das Führungsverhalten anhand eines Potenzialcenters und eines 360-Grad-Feedback-Instruments verbessert.

## **Nachhaltiger Wandel der Unternehmenskultur und Prozessveränderung bei einem großen Ministerium**

Unsere Fachleute unterstützten den Mandanten dabei, Kosteneinsparungen und eine Reduktion der Beschaffungszeiten zu erzielen. Dies wurde durch die Einführung von leistungsfähigen, multidisziplinären Teams mit verbesserten Entscheidungskompetenzen erreicht.

Die Führungskräfte wurden hinsichtlich idealer Verhaltensweisen befragt, die aus ihrer Sicht aufgrund der veränderten Arbeitsabläufe erforderlich wären. Darüber hinaus wurde der Fortschritt im Vergleich zu den vorher formulierten Verhaltensweisen überprüft, indem die Auswirkungen der Maßnahmen gemessen und mit dem Sollzustand abgeglichen wurden.

---

Das People & Change-Team von KPMG hilft Ihnen und Ihrer Organisation, notwendige Veränderungen nachhaltig umzusetzen.

## Ihre Ansprechpartner

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Andreas Reimann

Partner  
Advisory  
Marie-Curie-Straße 30  
60439 Frankfurt am Main  
T +49 69 9587-1140  
areimann@kpmg.com

### Michael Wahler

Senior Manager  
Advisory  
Ganghoferstraße 29  
80339 München  
T +49 89 9282-4489  
mwahler@kpmg.com

### Angelika Dinges

Senior Manager  
Advisory  
Tersteegenstraße 19-31  
40474 Düsseldorf  
T +49 211 475-8030  
adinges@kpmg.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2008 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und  
Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitglieds-  
firmen, die KPMG International, einer Genossenschaft  
schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle  
Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und  
das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen  
von KPMG International.