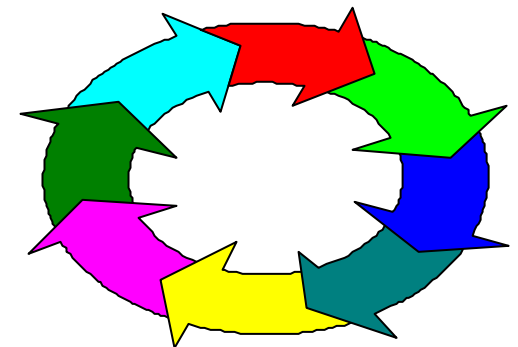




Internationales Personalmanagement der Quelle Aktiengesellschaft

Universität Regensburg 29.10.1999



Internationales Personalmanagement

Gliederung

1. Personal Ausland in der Gesamtorganisation
der Quelle AG
2. Internationales Personalmanagement
an Beispielen
 - 2.1 Internationales Personalentwicklungs-konzept
 - 2.2 Internationale Vertrags- und
Vergütungsgestaltung

Die Quelle-Gruppe in Zahlen

Geschäftsjahr 1998

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ca. 28.000

davon im Ausland ca. 5.000

Brutto-Umsatz (ohne Innenumsätze) ca. 12 Mrd. DM

davon im Ausland ca. 1,8 Mrd. DM

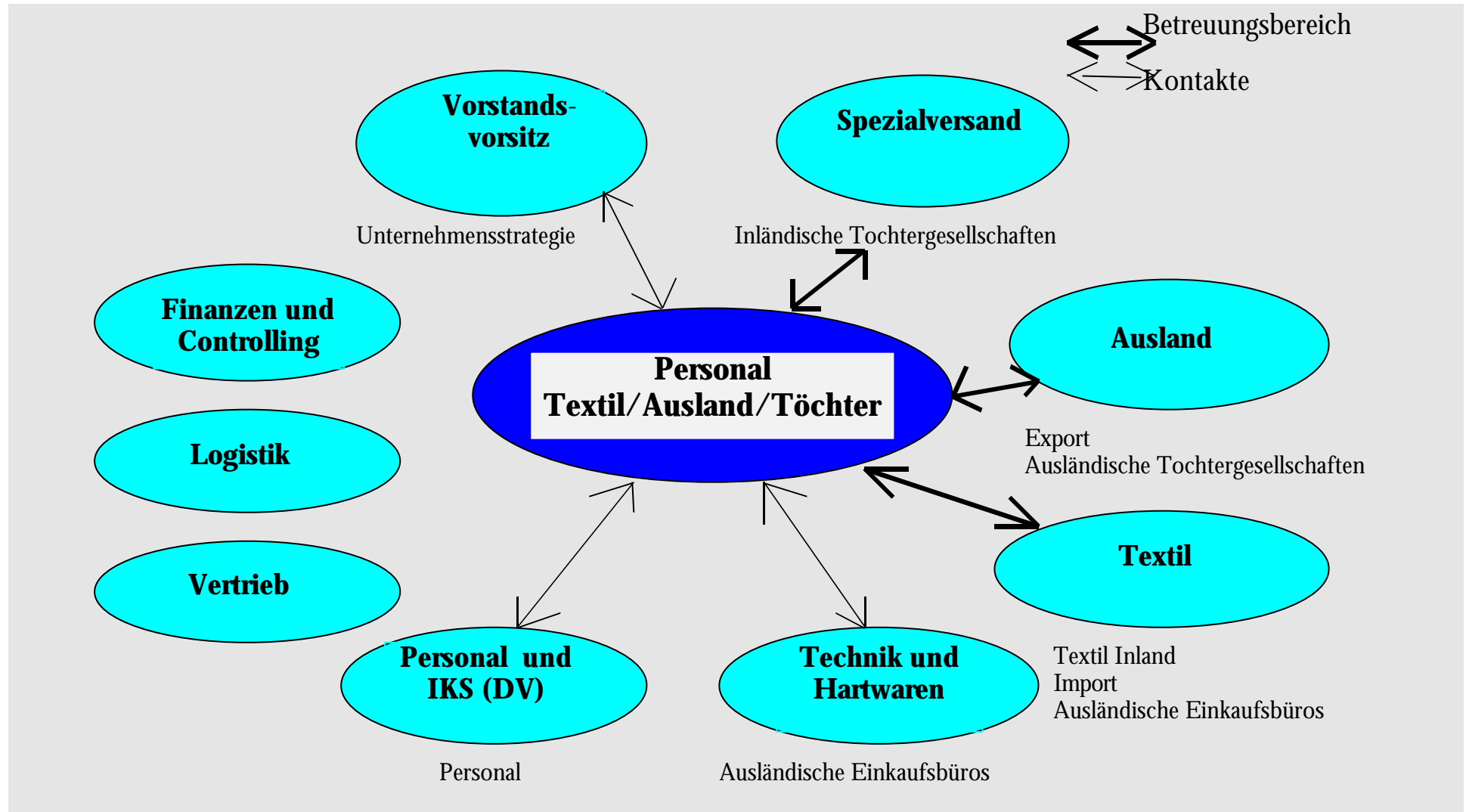
Strategie

Personalmanagement

- **Kunden- und Serviceorientierung:**
Personal als Partner, Berater und Coach für den Fachbereich
- **One face to the customer:**
Betreuungsbereich umfaßt alle Personalthemen je Kunde
- **Teamorientierte Fach- und Projektarbeit**
- **Klare Prozeßkompetenz im Personal-Team**
- **Flache Organisationsstruktur**
- **Individuelle und innovative PE-Konzeption**
- **Stetige Optimierung der Arbeitsabläufe / Prozeßketten**
- **Mitgestaltung der Unternehmensstrategie:**
z.B. Vorbereitung und Begleitung der Fusion mit Karstadt
Konzept einer internationalen Personalstrategie

Ressorts - Beziehungsstruktur

Personal Textil/Ausland/Töchter



Internationales Personalmanagement

Hauptziele

- Personalwirtschaftliche Unterstützung der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens
- Auslandseinsatz von Expatriates als integraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung
- Koordination der Personalarbeit der ausländischen Tochtergesellschaften mit deutlicher strategischer personalpolitischer Ausrichtung
- Systematisierung der internationalen Personalarbeit (internationales PE-Konzept, Vertrags- und Vergütungssystematik bei Auslandseinsätzen etc.) und Einbindung der Konzepte in die internationale Personalstrategie
- Personalwirtschaftliche Vorbereitung und Begleitung der Fusion mit Karstadt

Internationale Kompetenz

Personal Textil/Ausland/Töchter - Betreuungsumfang

In Zahlen:

⇒ **Betreuungsumfang direkt:**

ca. 1.650 Inlandsmitarbeiter (davon ca. 280 AT-Mitarbeiter)

ca. 100 Auslandsmitarbeiter in ca. 30 Ländern

⇒ **Betreuungsumfang indirekt:**

Auslandsgesellschaften: ca. 40 mit 5.000 Mitarbeitern

Inlandsgesellschaften: ca. 10 mit 3.000 Mitarbeitern

Von Angola bis Zypern...

Unsere Auslandsgesellschaften, Einkaufsbüros und Exportrepräsentanzen haben ihren Sitz in...

... Angola, Belgien, Bulgarien, China, Estland, Frankreich, Griechenland, Indien, Indonesien, Island, Italien, Japan, Katar, Kasachstan, Kroatien, Kuwait, Litauen, Luxemburg, Österreich, Pakistan, Philippinen, Polen, Portugal, Rumänien, Rußland, Saudi Arabien, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Taiwan, Thailand, Tschechien, Türkei, Ukraine, Ungarn, Vereinigte Arabische Emirate, Vietnam, Zypern

... und es kommen weitere dazu!

Was wir leisten...

Ziel: Abdeckung aller Personalthemen im internationalen Kontext der Quelle AG



Ziele

Internationales PE-Konzept

- Optimierung der Altersstruktur
- Begrenzung der Einsatzdauer im Ausland:
bei Neuverträgen idealerweise max. ca. 5 Jahre
- Steigerung der Attraktivität von Auslandseinsätzen
- Erkennen von Potentialen bei Mitarbeitern:
→ Ableitung entsprechender Maßnahmen
- Verstärkter Austausch Zentrale \Leftrightarrow Auslandsgesellschaften
(Know-How-Transfer)
- Optimierung der Reintegration

Bausteine des PE-Konzeptes

1. Nachfolgeplanung / Bedarfsanalyse für Auslandsgesellschaften

- Ersatz-Bedarf: aus Altersstrukturanalyse ableiten + Reintegration berücksichtigen
- Neu-Bedarf / struktureller Bedarf: Festlegung durch Vorstand
- Nachfolgeplanung (im Anschluß an Potentialanalyse)
 - ⇒ innerhalb der Einkaufsbüros und Vertriebsgesellschaften im Ausland
 - ⇒ Deutschland ⇔ Ausland
 - ⇒ Abstimmung / Festlegung: Vorstand
 - ⇒ verstärkte Berücksichtigung von Trainees + Nachwuchskräften
 - ⇒ Einarbeitungspläne (Vorbereitung von Auslandseinsätzen)

Ziel: Umfassender Pool an möglichen Nachfolgern muß vorhanden sein.

Bausteine des PE-Konzeptes

2. Potentialanalyse von Mitarbeitern

- **Durchführung der Potentialanalyse bei Mitarbeitern im Ausland**

⇒ fachliche / formale Qualifikationen

⇒ Einschätzung des Führungspotentials / Entwicklungspotentials

⇒ Anpassung an Bedürfnisse im Ausland

⇒ Durchführung:

➔ Steuerung (Fachbereich + Personal)

➔ Einbindung der Führungskräfte (vor Ort)

➔ Abstimmung der Ergebnisse (im Vorstand)

➔ Information an Führungskräfte (Muttersgesellschaft)

⇒ Empfehlung: Erhebung im Rahmen von gezielten Einzelgesprächen

- **Auswertung der Potentialanalyse bei Mitarbeitern im Inland
(in Hinblick auf einen möglichen Auslandseinsatz)**

- Schwerpunkt in den Ressorts: Einkauf Textil, Technik + Hartwaren, Vertrieb, Finanzen + Controlling, Spezialversand, Ausland

- Steuerung / Durchführung: Auslands-Dachbereich + Personal + fachl. Vorgesetzte der 1. BE

- Gegencheck der bekundeten Mobilität mit Mitarbeitern und Führungskräften

- Abstimmung mit Ressort-Vorständen

Bausteine des PE-Konzeptes

3. Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter im Ausland

- Auf Basis der Potentialanalyse
 - Einbindung in Förderprogramme der Muttergesellschaft
- Einzelmaßnahmen nach Bedarf vor Ort, z. B.:
 - ⇒ Führungsseminare
 - ⇒ fachliche Weiterbildung
 - ⇒ Sprachen
 - ⇒ interkulturelle Kompetenz
- Begleiten von Veränderungsprozessen (z. B. Teamentwicklung)
- Mitarbeitergespräch (z. B. Qualifizierung der General Manager anlässlich des Local-Board-Meetings)
- Förderung von Netzwerken

Vertrags- und Vergütungsgestaltung

Personalmanagement

Vergütungselemente der Expatriates

- Grundbezüge
- variable Bezüge
- Cost-of-Living-Zulage
- Quality-of-Living-Zulage
- Sonstige Nebenleistungen
(Wohnung, Heimflüge etc.)
- Besteuerung

Cost-of-Living-Zulage (CoL)

Vertrags- und Vergütungsgestaltung

Ziel:

Ausgleich für unterschiedliche Lebenshaltungskosten

Datenbasis:

Lebenshaltungsindex der Corporate Resources Group (CRG)

Basis: Frankfurt, „mean to mean“

Gehaltsbasis:

50% der Jahresfixbezüge (konsumtiver Teil des Einkommens)

Besonderheiten:

- vorerst wird ein negativer CoL-Index nicht berücksichtigt
- CoL-Zulage wird jährlich überprüft

Quality-of-Living-Zulage (QoL)

Vertrags- und Vergütungsgestaltung

Ziel:

Ausgleich für schlechtere Lebensqualität („Hardship-Zulage“)

Datenbasis:

Quality-of-Living-Index der Corporate Resources Group (CRG)

Basis: Frankfurt

Gehaltsbasis:

100% der Jahresfixbezüge

Zuschläge gem. CRG-Tabelle zwischen 0 und 30%

Besonderheiten:

- ein positiver QoL-Index (d.h. bessere Lebensqualität im Ausland) wird nicht berücksichtigt
- QoL-Zulage wird jährlich überprüft

Vertrags- und Vergütungsgestaltung

Cost-of-Living- und Quality-of-Living-Zulagen im Überblick

Auslandszulage Asien

ein negativer CoL wird
vorerst nicht
berücksichtigt

Stadt	Cost-of-Living		Quality-of- Living		rechner. Zulage gesamt im %	Auslandszulage gesamt in %
	Indizes*	Zuschlags- satz in %	Indizes **	Zuschlags- satz in %		
Bangkok	85	-12,5	73	17,5	5,0	17,5
Hong Kong	145	22,5	88	10,0	32,5	32,5
Jakarta	77	-11,5	64	22,5	11,0	22,5
Manila	81	-9,5	78	15,0	5,5	15,0
Neu Delhi	76	-12,0	55	25,0	13,0	25,0
Shanghai	133	16,5	64	22,5	39,0	39,0
Taipei	110	5,0	84	12,5	17,5	17,5

Basis: * Frankfurt: 100, mean to mean

** Frankfurt: 100

Stand: QoL: September 98

CoL: Juli 99

Zuschlagssätze beziehen sich auf Jahresfixbezüge

Mietzuschläge

Vertrags- und Vergütungsgestaltung

Systematik der Mietkostenerstattung:

Obergrenzen für Mietkosten

werden anhand CRG-Daten (in Abhängigkeit von der Familiengröße) festgelegt

Mieteigenanteil des Mitarbeiters:

Fiktive Miete in Nürnberg (in Abhängigkeit der gewählten Wohnungsgröße)

Max. Firmenzuschuß:

Differenz zwischen Mieteigenanteil und tatsächlichen Mietkosten bzw. Obergrenze

Beispiel: Mieteigenanteil: 1000,-

Mietobergrenze (CRG): 3200,-

tatsächliche Miete: 1900,-

Differenz: 1300,- Ersparnis

Win-Win-Situation:

1/2 der Ersparnis kommt dem Mitarbeiter zugute und wird von seinem Mieteigenanteil abgezogen. Die andere Hälfte kommt dem Unternehmen zugute.

tatsächlicher Mieteigenanteil des Mitarbeiters: 350,-