

## Schwerpunkt: Management-Development

Die Berner-Gruppe verabschiedete sich vom Prinzip »Mitarbeiter« und spricht statt dessen von Mitunternehmern, die marktwirtschaftlich denken und handeln. Dies hat zur Folge, dass sie die Arbeitsresultate und Potenziale der Führungskräfte misst und offen legt.



# Exzellente Mitunternehmer

Wir leben in turbulenten Zeiten. Der verschärfte Wettbewerb geht mit einer zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten einher. Die Internet-Revolution hat die Kunden im wahrsten Sinne des Wortes kundig gemacht. Die Anforderungen an die Kompetenz von Mitarbeitern und Management steigen fortlaufend. Schon heute ist das Humankapital zu einem Faktor geworden, der über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen maßgeblich entscheidet. Außerdem wird das Humankapital auch quantitativ zum Engpassfaktor (vergleiche Abbildung 1). Ausschlaggebend ist deshalb, dass Unternehmen vom Prinzip »Mitarbeiter« Abschied nehmen und Mitunternehmer entfesseln, um so die ständig wachsenden Herausforderungen meistern zu können. Wie das Wort schon sagt, arbeiten Mitarbeiter bestenfalls mit. Zukünftig benötigen Unternehmen aber Mitunternehmer, also Menschen, die unternehmerisch denken und handeln. Um diese Idee umzusetzen, ist es wichtig, das Potenzial seiner Mitunternehmer richtig einzuschätzen. Diesen Prozess gilt es, durch unterstützende Instrumente zu forcieren, beispielsweise durch Forced Rankings.

### Leistungsbewertung anhand von Kennzahlen

Verkaufen bedeutet heute nicht mehr verteilen, sondern kundenorientierte Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend steigen die Anforderungen an das Wissen, Wollen und Können unserer Mitunternehmer. Denn im Direktvertrieb generieren ausschließlich die Außendienst-Mitarbeiter – besser Mitunternehmer – den Umsatz und den Ertrag (Berner hat keine zwischengeschalteten Vertriebskanäle oder Absatzmittler).

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer durchdachten und optimierten Marketingstrategie. Berner hat sich für eine Modifizierung des üblichen 4P-Modells von McCarthy entschieden und die folgende Komponenten aufgestellt: People, Partnership, Product, Price, Promotion, Place. Dieses 6P-Modell bildet die Basis für eine konsequente Orientierung an den individuellen Bedürfnissen der Kunden, deren Zufriedenstellung und deren Bindung.

Aus diesen 6Ps leiten sich wiederum verschiedene Kennzahlen ab, die die Situation des Unternehmens widerspiegeln. Unbestritten

ist die Bedeutung dieser betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Umsatz, Ertrag, Marktdurchdringung, Produktivität) hinsichtlich der Beurteilung des Unternehmens und dessen Strategiebestimmung.

Da für das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb das wirtschaftliche Handeln aller Mitunternehmer entscheidend ist, hat sich Berner für fünf existenzielle Kennziffern (Results) entschieden, an denen sich das unternehmerische Denken und Handeln eines Berner-Mitunternehmers messen lässt:

- Umsatz,
- Deckungsbeitrag,
- Kundenplattform,
- Anteil der Fokusprodukte,
- Fluktuation.

### Kernkompetenzen und Potenziale

Ein zentraler Punkt in der Vermarktung von Produkten ist die Definition der Zielgruppe. Auch im Management des Humankapitals ist es grundlegend, seine Zielgruppe zu kennen und deren Eigenschaften zu definieren. Wir haben uns diesem Punkt intensiv gewidmet und die Berner-Kernkompetenzen formuliert. Diese stehen sowohl in

#### Kompakt

- Für das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb ist das wirtschaftliche Handeln aller Mitunternehmer entscheidend, weshalb die Methode Forced Ranking eingeführt wurde.
- Berner misst das unternehmerische Denken und Handeln seiner Führungskräfte mittels Kennziffern und Potenzialeinschätzungen.
- Durch die Verwendung identischer Bewertungsgrundlagen, sind die Leistungen einzelner Mitunternehmer vergleichbar. Es entsteht Transparenz.

## Forced Ranking

Unter Forced Ranking versteht man Performance-Management-Prozesse, die das Ziel haben, Mitarbeiter eines Unternehmens einzustufen. Eine Einordnung kann nach dem Best-to-Worst-Prinzip geschehen oder durch eine Zuordnung anhand verschiedener Kategorien.

Unter Performance-Management versteht man einen an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Management-Prozess. Dieser Prozess soll sicherstellen, dass die Summe – aller im Unternehmen erbrachten Leistungen – den Anforderungen des Marktes entspricht und somit die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet. Performance-Management bedeutet somit kurz gesagt: Prozess-Steuerung durch gemeinsame Zielvorgaben und Erfolgskontrollen.

der Auswahl von zukünftigen Mitunternehmern als auch beim Einsatz von Bindungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Fokus und lauten:

- unternehmerische Kompetenz: unternehmerisches Denken und Handeln,
- persönliche Kompetenz: persönliche Glaubwürdigkeit und Gestaltungskraft,
- Führungskompetenz: Entwicklung und Führung von Mitunternehmern,
- soziale Kompetenz: Kommunikation und Zusammenarbeit,
- fachliche Kompetenz: fachliches Wissen und Können.

Zielsetzung ist es, durch die klare Definition von Kernkompetenzen die richtigen Mitunternehmer zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht dabei die dauerhaft richtige Besetzung von Fach- und Führungspositionen.

### Umsetzung des Forced Ranking

Schritt 1: Die Berner-Gruppe hat sich für ein maßgeschneidertes Forced Ranking entschieden und führt schon seit einiger Zeit

konsequent und gruppenweit ein Performance-Management durch. Wir sind uns bewusst, dass geschäftlicher Erfolg nur dann möglich ist, wenn die wichtigen Schlüsselpositionen zu jeder Zeit optimal besetzt sind. Und zwar mit engagierten, kompetenten Menschen. Deshalb hat Berner ein Personalentwicklungssystem geschaffen und installiert, das wir SPS (strategische Personalplanung und -Steuerung) nennen. Durch SPS wollen wir verschiedene Ziele erreichen:

- kontinuierliche, qualitativ gute Besetzung von Schlüsselpositionen;
- frühzeitige Erfassung des relevanten Handlungsbedarfs für Personen/Positionen;
- Nutzung der in der Gruppe vorhandenen Potenziale;
- angemessene Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen der Potenzialträger;
- gezielte Förderung von Führungskräften/Nachwuchskräften;
- das vorhandene Know-how und die Energien der Führungskräfte und Mitunternehmer

mer möglichst wirksam zur Erreichung der Unternehmensziele einsetzen.

Im Mittelpunkt von SPS steht eine möglichst exakte Potenzialerschätzung, also die Beantwortung der Frage: »Wem traue ich es zu, einen Verantwortungsbereich oder eine andere, anspruchsvollere Position zu übernehmen?« An zentraler Stelle stehen dabei die Führungskräfte – sie sind die Personalentwickler ihrer Verantwortungsbereiche. Einmal pro Jahr führen sie eine Potenzial- und Bedarfsanalyse für ihren Verantwortungsbereich durch, indem sie das Entwicklungspotenzial ihrer Mitunternehmer einschätzen, den Stellen- und damit Personalbedarf für ihren Verantwortungsbereich planen sowie den Bildungs- und Entwicklungsbedarf für Mitunternehmer und Teams ihres Bereiches beschreiben.

In Management-by-Objective-Gesprächen (MbO) werden die Mitunternehmer durch ihren Vorgesetzten in die kurz- und mittelfristige Entwicklungsplanung einbezogen. Hier werden auch konkrete Maßnahmen vereinbart, Ziele definiert und an Prämien gekoppelt (vergleiche Abbildung 2).

### Auswertung in einem Performance-Portfolio

Schritt 2: Der Grundgedanke von SPS sowie die Integration eines Forced Ranking führten zur Entwicklung des Berner-Performance-Portfolio. Initiiert wurde das Projekt von der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich. Ziel war einerseits eine Leistungsbeurteilung andererseits eine Kompetenzeinschätzung der Mitunternehmer vorzunehmen und somit zu einem Forced Ranking zu gelangen. Zur besseren Visualisierung der beiden Dimensionen entschied man sich für die Darstellung im Rahmen eines Portfolios, das die Dimensionen Leistung (Results) und Kernkompetenzen (Competencies) bewertet. Als Zielgruppe wurde in einem ersten Schritt die Gruppe der Gebietsleiter und die Gruppe der Verkaufsleiter definiert.

Als Ziel wird angestrebt, für die drei definierten Mitunternehmer-Gruppen (kritische, entwicklungsfähige und exzellente Mitunternehmer) adäquate Handlungsalternati-

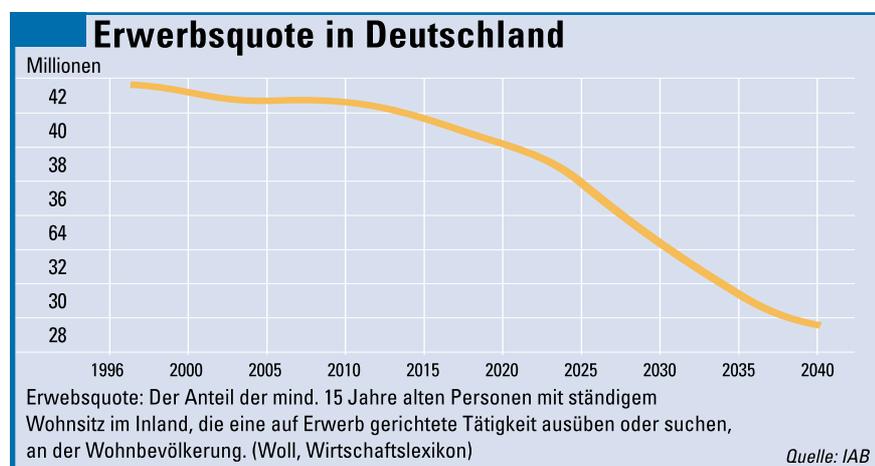


Abbildung 1: Das Humankapital trägt zum Unternehmenserfolg maßgeblich bei und wird künftig zum Engpassfaktor. Quelle: IAB

# Schwerpunkt: Management-Development

## Ablauf der strategischen Personalplanung

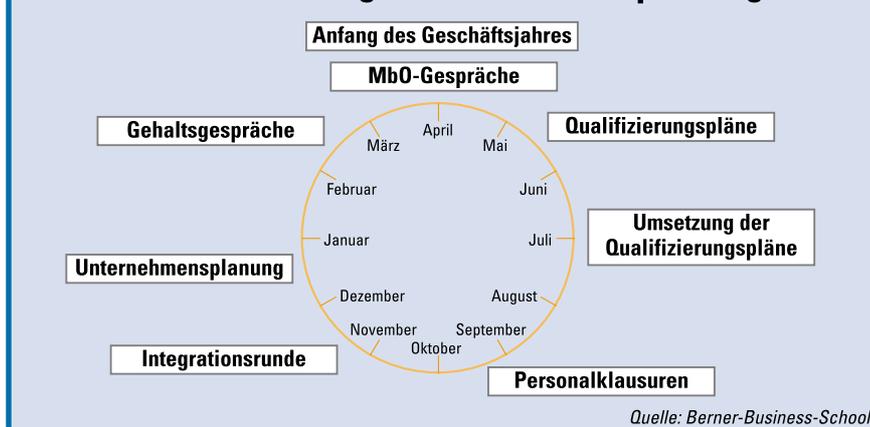


Abbildung 2: Einmal im Jahr nehmen die Führungskräfte eine Potenzial- und Bedarfsanalyse bei ihren Mitunternehmern vor.

ven und Personalentwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen und umzusetzen. Die Bewertung der erzielten Ergebnisse (Results) als auch der Kompetenzen (Competencies) erfolgt im Berner-Performance-Portfolio anhand folgender Skala mit den Bewertungsstufen eins bis vier:

1. unter Standard,
2. Standard,
3. über Standard,
4. weit über Standard.

Bei der Bewertung der Results wird die aktuelle Jahresplanung zugrunde gelegt. In dieser Planung, die vor Beginn des Wirtschaftsjahres stattfindet, werden alle zu bewertenden Ergebniskennzahlen berücksichtigt, so dass die verschiedenen Bewertungsstufen in die Systematik passen:

1. unter Plan,
2. entspricht Plan,
3. über Plan,
4. weit über Plan.

Unabdingbar für eine valide Beurteilung sind intensive Kommunikationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitunternehmern. Als Grundlage für die Leistungsbeurteilung/Zielvereinbarung als auch des Per-

formance-Portfolios der Gebiets- und Verkaufsleiter dient das MbO-Gespräch, das einmal jährlich durchgeführt wird. Die Beurteilung/Zielvereinbarung wird hierbei schriftlich vom Vorgesetzten auf dem MbO-Formular festgehalten. In diesem Formular sind die definierten Kernkompetenzen integriert.

Aus den Results und Competencies wird jeweils der Durchschnittswert gebildet, der dann im Portfolio abgebildet wird und letztendlich die Positionierung des Mitunternehmers bestimmt. Als Resultat erhält man ein Portfolio, in dem alle bewerteten Mitunternehmer integriert werden.

Das Portfolio kann in drei verschiedene Zonen eingeteilt werden, woraus eine Klassifizierung in drei Kategorien von Mitunternehmern resultiert (vergleiche Abbildung 3).

### Pilotphase in Frankreich

Zur Erprobung des Berner-Performance-Portfolios im Rahmen einer Pilotphase wurde Frankreich ausgewählt, das größte Verbundunternehmen der Berner-Gruppe. Berner Frankreich wurde 1969 gegründet und hat heute 1200 Mitunternehmer, wovon cir-

ca 850 im Außendienst tätig sind. Der Geschäftsbereich KFZ ist in Frankreich untergliedert in die Divisionen PKW, LKW und Industrie. Der Bereich Bau besteht aus den Divisionen Holz sowie Stein/Metall.

Der erste Schritt in Frankreich bestand darin, das MbO-Formular, das als Grundlage und Leitfaden für das Beurteilungs-/Zielvereinbarungsgespräch verwendet wird, unter Berücksichtigung der für das Berner-Performance-Portfolio notwendigen Erfordernisse zu aktualisieren. Um die Werte in das Performance-Portfolio übertragen zu können, wird für die Results wie auch die Competencies jeweils der Durchschnitt gebildet.

Der Grundgedanke und das Ziel des Performance-Portfolios sowie des neu erstellten MbO-Formulars wurden in Frankreich zunächst der Geschäftsführung vorgestellt, die dem Projekt zustimmte. Danach erfolgte die Vorstellung vor den Vertriebs- und Verkaufsleitern, die das Performance-Portfolio positiv aufnahmen. Derzeitig wird es flächendeckend in der Berner-Gruppe eingeführt.

### Nutzen und Stolpersteine

Forced Ranking bietet verschiedene Aspekte, die den Einsatz im Unternehmen ä-

## Berner-Gruppe

Als Experte für Befestigungs- und Verbindungstechnik ist Berner einer der führenden europäischen Direktvertreiber von technischem Verbrauchsmaterial und Werkzeugen. Mit über 5800 Mitunternehmern (davon über 3400 im Außendienst) hat die Berner-Gruppe europaweit im Geschäftsjahr 2001 einen Jahresumsatz von mehr als 570 Millionen Euro realisiert.

### Mehr zum Thema

**Ferretti, M./Papmehl, A.:** Den Kunden als Partner gewinnen, in: Salesprofi, 9. Jg., Januar 2001

**Longnecker, B.:** Rank and Yank: The Problems with Forced Ranking; <http://www.workforce.com/archive/feature/22/29/72/index.php>; 04/2002

**Papmehl, A. (Hrsg.):** Absolute Customer Care: Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen; Wien 1998

**Papmehl, A./Siewers, R. (Hrsg.):** Wissen im Wandel: Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert; Wien 1999

**Sprenkle, L.:** Forced Ranking: A Good Thing for Business?; <http://www.workforce.com/archive/feature/23/09/95/index.php>; 04/2002

**Walsh, I.:** They still don't get it, in: Personalwirtschaft; Ausgabe 3/2002

**Wiscombe, J.:** Can Pay for Performance Really Work?; <http://www.workforce.com/archive/feature/22/23/14/index.php>; 04/2002

Definitionen:  
**Gabler Wirtschaftslexikon:** 15. Auflage, Wiesbaden 9/2000

# Schwerpunkt: Management-Development

berst interessant machen. Zum einen trägt Forced Ranking zu einer Hochleistungskultur im Unternehmen bei. Das heißt, die Leistungsbereitschaft der Mitunternehmer wird gesteigert. Zum anderen wird durch die Verwendung identischer Bewertungsgrundlagen die Leistung einzelner Mitunternehmer vergleichbar gemacht. Dadurch wird die Bewertung dem Anspruch der Gleichstellung gerecht und sorgt zusätzlich für Transparenz. So weiß jeder Beurteilte, wo er momentan positioniert ist.

Das Berner-Performance-Portfolio hat die Zielsetzung, für die drei definierten Mitunternehmer-Gruppen (kritische, entwicklungs-fähige und exzellente Mitunternehmer) adäquate Handlungsalternativen und Personalentwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen und umzusetzen.

Die Ergebnisse des Forced Ranking können im weiteren dazu verwendet werden, die leistungsstarken Mitunternehmer durch spezifische Maßnahmen an das Unternehmen zu binden; in letzter Konsequenz aber auch dazu führen, sich von leistungsschwachen Mitunternehmern zu trennen, sofern Personalentwicklungsmaßnahmen nicht greifen.

In europäischen Unternehmen hat sich das Thema Forced Ranking bisher nicht durchgesetzt. Dies basiert zum einen auf Bedenken hinsichtlich eines forcierten Wettbewerbs innerhalb der Belegschaft, zum anderen auf mögliche negative Konsequenzen bezüglich der Teamarbeit. Auch die Betriebsräte begegnen dem Forced Ranking eher reserviert. Dementsprechend ist Aufklärungsarbeit im Vorfeld erforderlich, um diese Vorbehalte auszuräumen.

Hin und wieder wird in Zusammenhang mit Forced Ranking von einer Zerstörung des Arbeitsklimas gesprochen. Es zähle nur die Leistung des Einzelnen – Team-Ergebnisse würden nicht berücksichtigt. Zudem könne man Forced Ranking als Alibi für restriktive Personalpolitik missbrauchen und schließlich damit den Grundstein für eine Hire-and-Fire-Mentalität legen – meinen Skeptiker.

Innovative Unternehmen werden sich aber von derlei Bedenken nicht abhalten lassen,

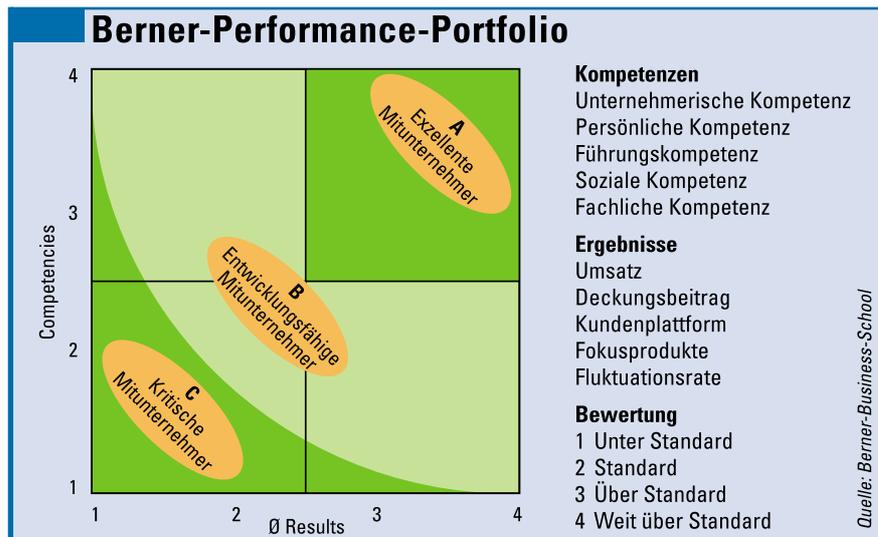


Abbildung 3: Das Forced Ranking setzt sich aus den erbrachten messbaren Leistungen sowie einer Kompetenzeinschätzung zusammen.

da die Vorteile von Forced Ranking auf der Hand liegen. Als erster Schritt kann es sich empfehlen, das Forced Ranking in der Zielgruppe der Führungskräfte einzuführen, wie dies bei Berner der Fall ist. Grundsätzlich gilt, anstatt stundenlang Diskussionen darüber zu führen, warum etwas nicht geht, sollten proaktive Problemlösungen im Vordergrund stehen.

## Mitunternehmer entfesseln

Humankapital und Wissensvorsprünge der Organisation werden über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Die Berner-Unternehmensgruppe versteht sich als lernendes, kundenorientiertes Unternehmen. Deshalb hat die Unternehmensgruppe auch die Berner-Business-School sowie den Lehrstuhl für Direct-Customer-Relationship-Management in Kooperation mit der Fachhochschule Aalen gegründet. Denn Organisationen, die auch in Zukunft erfolgreich im Wettbewerb mitspielen wollen, müssen sich insbesondere auf vier Herausforderungen einstellen:

1. In der Wissensgesellschaft entscheidet das Humankapital über unternehmerischen Erfolg!
2. Mitunternehmer, Kunden und Marken sind die größten Vermögenswerte von Unternehmen!
3. Kundenwünsche erfüllen, reicht nicht mehr aus – Kundenwünsche müssen übertriften werden!

4. Nur lernende, kundenorientierte Unternehmen werden im globalen Wettbewerb überleben!

Mit Forced Ranking verfolgen wir das Ziel, Mitunternehmer zu entfesseln. Um den ständig steigenden Anforderungen an die Kompetenz der Mitunternehmer stand halten zu können, ist eine möglichst objektive Einschätzung des Humankapitals erforderlich. Denn nur, durch eine valide Einschätzung der eigenen Human-Ressourcen ist eine optimale Besetzung vakanter Positionen im Unternehmen möglich. Die Berner-Gruppe sieht Forced Ranking deshalb als einen richtigen Schritt an, unsere HR-Vision zu realisieren: Wir lernen und handeln besser und schneller als die Konkurrenz!



**Autor**

**Jean-Marie Biren,**  
Geschäftsführer der  
Berner-Gruppe,  
Künzelsau



**Autor**

**André Pappmehl,**  
Personalchef der  
Berner-Gruppe,  
Künzelsau,  
andre.pappmehl@ber-  
ner-holding.de