



www.personalwirtschaft.de  
17,50 € G 21212 ISSN 0341-4698  
Art.-Nr. 07720210

# Personalwirtschaft

10<sup>2012</sup>

Magazin für *Human Resources*

Work Life Balance | Talent Management-Studie | Management Audit | Diversity

**Inklusive  
2 Sonderhefte**

**Arbeitsrecht  
Zeitarbeit**

**Pillen, Drogen, Alkohol**  
**Doping im Büro**



# Weg vom Marketinghype, hin zum Profit

**Diversity Management ist umstritten. In Zeiten von Quotenregelungen sehen die Einen darin vor allem ein vages Marketinginstrument. Andere behaupten, dass es sich positiv auf den Unternehmenserfolg niederschlägt. Doch kann man Diversity Management tatsächlich in Zahlen messen? Man kann.**



**D**iversity Management ist in jedem international agierenden Unternehmen ein großes Thema. Langfristig wird in kaum einem Unternehmen ein Weg daran vorbeiführen. Es sperrt sich auch keiner dagegen – zumindest offiziell. Doch die Wirklichkeit ist eine andere. Denn nirgends steht geschrieben, dass Diversity Management im Unternehmen umgesetzt werden muss. Trotz Forderungen und sogar Planungen mangelt es häufig an der Umsetzung. Sanktionen sind deshalb weder zu befürchten noch zu erwarten. Und selbst die Investition in die Planungen, die bei einer fehlenden Umsetzung verschwendetes Kapital ist, scheint nicht weh zu tun.

Ein europaweit tätiges Call Center einer internationalen Hotelkette beispielsweise setzt seit jeher auf zwei- und dreisprachig ausgebildete Mitarbeiter. Das soll sich nun ändern. Die Personalentscheider wagen den Schritt, Mitarbeiter auch unter dem Gesichtspunkt Geschlecht, Alter, Nation, Ethnie, Weltanschauung oder Religion einzustellen. Denn die soziale Vielfalt der Bewerber kann sinnvoll genutzt werden. Nichts schafft mehr Zufriedenheit beim Kunden als die Tatsache, dass er sich verstanden fühlt. Dabei kommt es nicht allein auf die Qualität der Konversation zwischen Mitarbeiter und Kunden an. Vielmehr spielen landestypische

Gepflogenheiten und Sichtweisen eine entscheidende Rolle. Diese Kompetenzen lassen sich schwererlernen. Es sind die Landsleute, die ihresgleichen verstehen und somit kompetenter beraten und auch – unter Umständen wesentlich schneller – weiterhelfen können. Die Zufriedenheit steigt enorm, was sich über den Net Promoter Score (NPS) messen lässt. Am Ende wirkt sich Diversity Management aber nicht nur positiv auf das Image des Unternehmens aus, sondern auch auf den Profit, wie ein Business Case zeigt. Er quantifiziert den Nutzen der neuen Personalauswahl mit Blick auf den Profit des Unternehmens.

## Das Ziel: ein innovatives und heterogenes Team

Das nachfolgende Beispiel beschreibt die Vorgehensweise bei einem Business Case zu Diversity Management bei dem eingangs erwähnten europaweit agierenden Call Center einer internationalen Hotelkette. Das Unternehmen wollte innovativer arbeiten und ein heterogenes Team aufstellen. Die multilingualen Mitarbeiter bearbeiten die Bereiche Reservierungen, Beschwerden und das Loyalitätsprogramm. Für die Sparte Reservierungen wurde geprüft, ob sich Diversity Management mit Blick auf eine neue

Zusammensetzung der Mitarbeiter und deren Zuordnung zu den Kunden rentiert. Ob die Umstellung auf Muttersprachler verbunden mit einer entsprechenden Auswahl an Alter und Geschlecht wesentlich ist, wurde ebenfalls betrachtet. Bei den Sprachen wurden Englisch, Französisch, Deutsch, Spanisch, Italienisch und Russisch berücksichtigt. Ziel des Business Cases war es, die bessere Kundenbetreuung in die tatsächliche Steigerung von Zimmerreservierungen zu übersetzen, um so den Nutzen von Diversity Management in Zahlen zu verdeutlichen.

## Lenkungsausschuss bilden

Um einen Business Case zu erstellen, müssen zwei zentrale Gruppen gebildet werden. Zunächst einmal gibt es den Lenkungsausschuss. Ihm obliegt es, alle wichtigen Entscheidungen zu treffen. Er leitet den Business Case und legt die Zielsetzung fest. Im konkreten Beispiel soll die Steigerung des Nettoprofits mit Diversity Management berechnet werden. Sind die Ziele sowie der Umfang festgelegt, nominiert der Lenkungsausschuss Mitarbeiter, die in Projektgruppen die eigentliche Arbeit erledigen. Sie erstellen den Business Case. Alles, was sie erarbeiten, muss dem Lenkungsausschuss vorgelegt werden. Die Ergebnisse werden

in einer Präsentation dargestellt, die dem Lenkungsausschuss schließlich als Entscheidungsgrundlage dient.

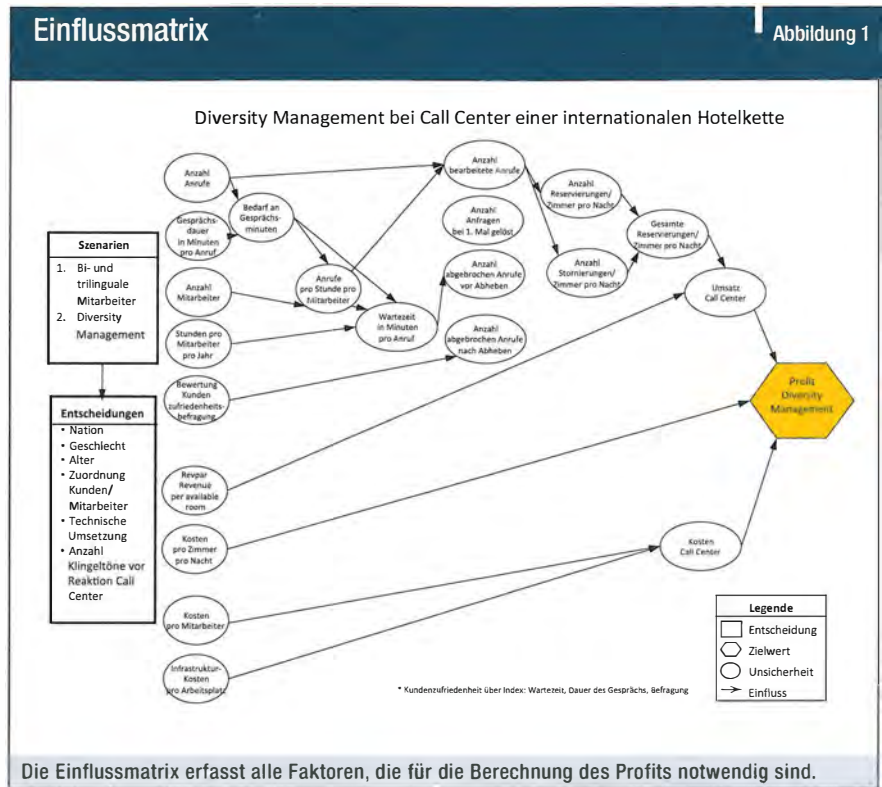
In einem ersten Schritt müssen zunächst Szenarien festgelegt werden, die miteinander verglichen werden können. So wird der mögliche Unternehmenserfolg mit bi- und trilingualen Mitarbeitern mit dem Einsatz von Diversity Management verglichen. Stehen die Szenarien fest, müssen Entscheidungen zu der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Nation, Geschlecht, Alter sowie die entsprechende Zuordnung zu den Kunden und die technische Umsetzung getroffen werden. Spätestens hier zeigt sich, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen in der Projektgruppe vertreten sein müssen. Personalexperten, Controller, IT-Spezialisten sowie Projektmanager und Call-Center-Leiter sind gleichermaßen gefragt. Ihre Erfahrung spielt eine gewichtige Rolle. Sie wissen, welche Faktoren berücksichtigt werden müssen. Somit verringert sich die Gefahr, einen entscheidenden Aspekt unberücksichtigt zu lassen.

### Einflussmatrix erstellen

Sind nun alle Experten in der Projektgruppe versammelt, gilt es, alle Faktoren, die zur Berechnung des Profits notwendig sind, zusammenzutragen. Sie alle werden in einer sogenannten Einflussmatrix (Abbildung 1) erfasst. Ähnlich einer Gewinn- und Verlustrechnung werden alle Faktoren, die zum Umsatz beziehungsweise zu den Kosten des Call Centers beitragen, zusammengefasst. So fallen bei den Kosten die Infrastrukturkosten pro Arbeitsplatz, die Anzahl der Mitarbeiter sowie die Kosten pro Mitarbeiter ins Gewicht.

Während die Kosten für das Call Center relativ schnell erfasst sind, verhält es sich mit den Faktoren, die für den Umsatz verantwortlich sind, wesentlich komplexer. Hier wird deutlich, wie sie im Einzelnen voneinander abhängen und sich so auf das Ergebnis auswirken. Wird hier nur ein Punkt vergessen, kann die ganze Berechnung ins Wanken geraten.

Zunächst muss die Anzahl der Anrufe sowie die Gesprächsdauer in Minuten erfasst wer-



den. Beide bilden den Bedarf an Gesprächsminuten ab, die im Gegenüber zur Anzahl der Mitarbeiter und der Anzahl grundsätzlich möglicher Anrufe pro Mitarbeiter die Wartezeit ergeben. Daraus geht die Wartezeit in Minuten pro Anruf hervor, woraus sich auch die Anzahl an abgebrochenen Anrufen vor dem Abheben, also bevor man mit einem Mitarbeiter gesprochen hat, errechnen lässt.

Gleichzeitig bilden die Anrufe zusammen mit den Arbeitsstunden pro Jahr pro Mitarbeiter und den Anrufen pro Stunde pro Mitarbeiter die Anzahl aller bearbeiteten Anrufe ab. Diese unterteilen sich in Anfragen, die nach dem Abheben abgebrochen wurden und in solche, die beim ersten Mal gelöst wurden. Die Anzahl an Anfragen, die beim ersten Mal gelöst wurden, wird ebenfalls noch einmal unterteilt, und zwar in Reservierungen pro Zimmer pro Nacht sowie in die Anzahl an Stornierungen. Die Gesamtzahl der Reservierungen sowie der Revenue per available room (Rev-PAR), der den Logiserlös pro verfügbarem Zimmer darstellt, bilden den Umsatz des Call Centers ab. Um

nun den Nettoprofit zu erhalten, werden vom Umsatz die Kosten pro Zimmer pro Nacht sowie die Kosten, die das Call Center verursacht, abgezogen.

### Zahlen einsetzen

Hat man nun alle Faktoren aufgelistet, so wird aufgrund der Einflussmatrix ein Finanzmodell erstellt. Hier kommt den unternehmensinternen Experten der Projektgruppe wiederum eine ganz besondere Bedeutung zu. Denn viele Faktoren können nicht mit absoluten Zahlen bestückt werden, da für das Szenario Diversity Management noch keine Werte vorliegen. Sie sind sogenannte Unsicherheiten, mit denen sich die Projektgruppe auseinandersetzen muss. Durch die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter können unbekannte Größen mit einem minimalen, wahrscheinlichsten und maximalen Wert beschrieben werden. Diese Werte werden für die Risiko- und Sensitivitätsanalyse mit geeigneten Wahrscheinlichkeitsverteilungen unterlegt, so dass das Ergebnis verlässlich dargestellt werden kann. So ist mit 85-prozentiger Wahrscheinlichkeit mit

einer schwarzen Null zu rechnen (siehe Abbildung 2). Im Fall des Call Centers der international tätigen Hotelkette liegt der wahrscheinlichste Profit bei 964 240 Euro pro Jahr.

Welche Faktoren sich maßgeblich auf den Profit auswirken, zeigt das Tornadodiagramm. Es macht die Risiken deutlich, die mit der Einführung von Diversity Management einhergehen können. So wird auf einen Blick sichtbar, dass das Erreichen des wahrscheinlichsten Profits mit der Wartezeit pro Anruf steht und fällt. Liegt diese bei 2,6 Minuten pro Anruf, so wird der Gewinn von 45,8 Millionen Euro auf knapp 47 Millionen Euro gesteigert. Je länger die Wartezeit ist, desto weniger Gewinn wird erwirtschaftet. Bei einer Wartezeit von 3,4 Minuten liegt der Gewinn demnach lediglich bei 44,5 Millionen Euro. Um die Wartezeit zu verkürzen, müssen mehr Punkte berücksichtigt werden. Ausschlaggebend ist dabei, dass mehr Anrufe entgegengenommen werden können, um das Ergebnis positiv zu beeinflussen. Durch Muttersprachler, wo es in der Regel zu keinem Verständigungsproblem zwischen Mitarbeiter und Kunden kommt, verkürzt sich die Anrufdauer. Dadurch können mehr Anrufe pro Agent angenommen werden. Letztendlich verkürzt sich dadurch die Wartezeit, der Profit steigt.

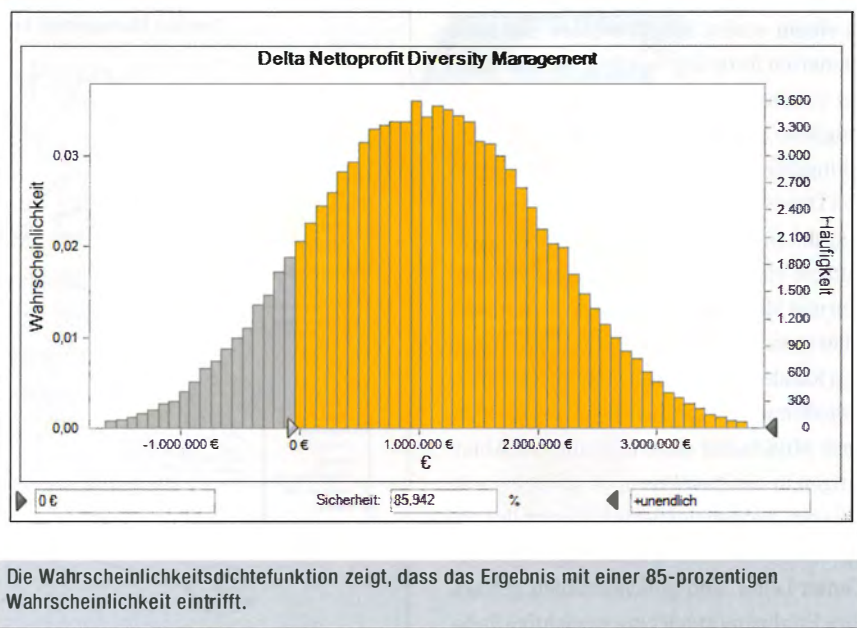
Das Tornadogramm zeigt eindrucksvoll, wie die Risiken gewichtet sind. Während die Wartezeit, die Anzahl der Mitarbeiter sowie die Anzahl der abgebrochenen Anrufe den größten Einfluss auf den Profit haben, fallen die Kosten pro Mitarbeiter sowie die Rekrutierungs- und Trainingskosten kaum ins Gewicht. Durch die Sensitivitätsanalyse wird deutlich, auf welche Punkte sich hauptsächlich konzentriert werden muss, um den Nettoprofit zu optimieren. Da die Risiken jetzt bekannt sind, kann man bei der Umset-

**Mehr zum Thema**

Für eigene Berechnungen zur erfolgreichen Einführung von Diversity Management stellt der Autor den ROI-Rechner nach einer Nachricht an [personalwirtschaft@solutionmatrix.de](mailto:personalwirtschaft@solutionmatrix.de) zur Verfügung.

**Wahrscheinlichkeitsdichtefunktion**

Abbildung 2



zung von Diversity Management frühzeitig darauf eingehen und die Risiken von vorne herein minimieren.

**Risiken einschätzen**

Der Business Case zeigt, dass durch Diversity Management mehr Gewinn im Call Center der Hotelkette erzielt werden kann als ohne. Personalabteilungen, die sich für einen Business Case entscheiden, haben damit deutlich höhere Chancen, Diversity Management im Unternehmen zu etablieren. Sie halten den Beweis, dass es sich dabei eben nicht um ein reines Marketinginstrument handelt, in den Händen. Die Zahlen sprechen für sich. Und sie sind es letztlich, die bei Entscheidern im Gedächtnis bleiben. Fallen sie positiv aus, so ist die Chance, Geld für das Projekt zu bekommen, um ein Vielfaches höher.

Der Business Case liefert die Argumente, die bei einer herkömmlichen Vorstandsvorlage fehlen. Denn durch ihn ist es gelungen, eine scheinbar nicht quantifizierbare Größe zu erfassen und das Ergebnis in Zahlen wiederzugeben. Außerdem bietet die Risiko- und Sensitivitätsanalyse verlässliche Daten bei einem meist schwer greifbaren

Unterfangen. Aufgrund dieser Wirtschaftlichkeitsberechnung ist es möglich, eine Entscheidung für oder gegen ein Projekt zu treffen.

Die Personalabteilungen leiden häufig unter der schwierigen Quantifizierbarkeit ihrer Aufgaben, wohingegen die anderen Abteilungen mit eindeutigen Zahlen auftrumpfen können. Um vom Vorstand ernstgenommen zu werden, braucht man verlässliche Zahlen, die ein Business Case mit Risiko- und Sensitivitätsanalyse liefert. Zudem profitieren die Mitarbeiter der unterschiedlichen Abteilungen durch den Business Case voneinander, tauschen sich aus und tragen so zur Konsensbildung bei. Am Ende müssen neben den Zahlen Mut und Entschlossenheit stehen, um Innovationen umzusetzen. Mit dem Business Case ist die Grundlage dafür schon einmal gelegt.



Autor  
**Johannes Ritter**,  
Partner Solution Matrix,  
Frankfurt, [johannes\\_ritter@solutionmatrix.de](mailto:johannes_ritter@solutionmatrix.de)