

## AKTIVES PRODUKTPORTFOLIO-MANAGEMENT

# Nebenleistungen im Spiegel der Marktpraxis

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist aktuell wohl nirgends von so herausragender Bedeutung wie in der Finanzbranche. Um im Wettbewerb um die besten Talente zu bestehen und gleichzeitig kompetente Mitarbeiter zu binden, stehen Banken vor der Herausforderung, sich im Markt eindeutig zu differenzieren. Dabei spielen attraktive Nebenleistungen, die auf die Mitarbeiter abgestimmt sind, regulatorische Anforderungen erfüllen und gleichzeitig finanzielle Sparzwänge der Banken nicht außer Acht lassen, eine zentrale Rolle.

Institute, denen es gelingt, ihre angebotenen HR-Produkte zielgerichtet auszugestalten, haben bessere Chancen, sich im hart umkämpften Wettbewerb um die besten Talente durchzusetzen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und dabei sogar administrative Aufwände zu reduzieren sowie Einsparungen zu realisieren. Trotz der hohen Relevanz dieser Thematik herrschte lange Zeit zu Vielfalt und Marktüblichkeit von Nebenleistungsprodukten bei Banken nur wenig Transparenz. Eine Erhebung der Marktpraxis von Nebenleistungen in 22 der größten Banken in Deutschland konnte diesbezüglich Licht ins Dunkel bringen. Ziel der Ende 2016 durchgeführten Analyse war es, Nebenleistungen und damit verbundene Prozesse zu untersuchen sowie deren Verbreitung im Markt und ihr Potenzial zur Differenzierung zu evaluieren. Aus der Erhebung konnten Erkenntnisse zu Trends im Nebenleistungsmarkt der Branche gewonnen und daraus letztlich konkrete Ansätze zur aktiven Steuerung von Produktportfolien durch HR abgeleitet werden. Die Analyse legte offensichtlich den Finger in eine offene Wunde: Portfolio-Managementsysteme zur strukturierten Überprüfung des eigenen Leistungsangebots und der konsequenten Ausrichtung an den Mitarbeiterbedürfnissen existieren in den meisten Banken (noch) nicht. Im Gegenteil: Oftmals sind die Nebenleistungen im Vergleich zu anderen Branchen sehr umfangreich und werthaltig, dabei aber nicht zwingend auf die Anforderungen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen abgestimmt.

## Historisch gewachsenes Portfolio an Nebenleistungen wird reduziert

Die Analyse hat gezeigt, dass viele Banken und deren HR-Abteilungen vor der Herausforderung historisch gewachsener Nebenleistungswelten stehen und aktuell dabei sind, Altlasten zu beheben. Die Mehrzahl der Institute hat den Umfang ihrer entsprechenden Angebote vor dem Hintergrund veränderter unternehmerischer Rahmenbedingungen der Branche in den letzten Jahren reduziert oder neue Schwerpunkte gesetzt.

So werden z. B. Finanzprodukte oder eigene bankspezifische Leistungen wie Sonderzinsätze oder Prämien bei Dienstjubiläen häufig nicht mehr oder nur noch in deutlich reduzierter Form angeboten. Viele Banken schlagen dagegen – orientiert an gesellschaftlichen Entwicklungen – einen anderen Weg ein: Es zeigt sich ein deutlicher Trend hin zu Nebenleistungen, die mit der Flexibilisierung der Arbeit, Work-Life-Balance und Gesundheitsfürsorge im weitesten Sinn zusammenhängen.

Angebote hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Form von Kita-Plätzen oder Home-Office-Regelungen stehen stark im Fokus. 95 Prozent der befragten Banken bieten eine Kinderbetreuung an – in Form von Kita-Plätzen, Notfallbetreuung oder über Familiendienste. 82 Prozent der Teilnehmer ermöglichen ihren Mitarbeitern die Arbeit von flexiblen Arbeitsorten.

Im Sinn der Nachhaltigkeit prüfen einige Banken darüber hinaus, Carsharing-Angebote oder Leihfahrräder als Alternative zu klas-

sischen Dienstwagen in ihr Portfolio aufzunehmen bzw. entsprechende Angebote weiter auszubauen ▶ 1.

## Mitarbeiterpräferenzen sind oftmals nicht bekannt

Während einige Banken versuchen, ein möglichst breites Angebot an Nebenleistungen anzubieten, setzen andere dagegen klare Schwerpunkte. In beiden Fällen fehlen jedoch meist strukturierte Steuerungsprozesse, um das eigene Portfolio kontinuierlich an den Mitarbeiterbedürfnissen auszurichten. Die Attraktivität von Produkten – in Form der Mitarbeiterzufriedenheit oder anhand von Mitarbeiterpräferenzen – wird zudem häufig gar nicht oder nur unzureichend gemessen. Wer weiß schon besser, was gewünscht ist, als die Mitarbeiter selbst. Und verschiedene Mitarbeiter möchten verschiedene Produkte.

Ein Beispiel macht dies deutlich: Ein junger Mitarbeiter, der in einer Großstadt lebt, ist möglicherweise eher an einer Bahncard 100 interessiert als an einem klassischen Dienstwagen. Der Wunsch nach Mobilität überwiegt, nicht der früher als Statussymbol hoch geschätzte und vermeintlich bequemere Dienstwagen, für den möglicherweise sogar noch ein Stellplatz angemietet werden muss.

Ein vielfältiges und differenziertes Nebenleistungsangebot erhöht grundsätzlich die Chance, attraktiv auf Mitarbeiter zu wirken. Allerdings ist es nicht minder wichtig, die Wirtschaftlichkeit im Auge zu behalten: Die entscheidende Frage mit Blick auf jedes HR-

## 1 | Trends im Angebot von Nebenleistungen bei Finanzdienstleistern

Kategorie	Trend	Kategorie	Trend
Bankspezifische Leistungen	↓	Jubiläen und Feiern	↓
Finanzprodukte	↓	Arbeitszeit	→ ↑ Urlaubsregelungen → Flexible Arbeitszeiten
Mobilität	→ ↗ Firmenwagen → Leihfahrräder, Carsharing	Health	↗
IT-Ausstattung	↗	Work-Life-Balance	↗
Verpflegung	→	Arbeitsumfeld	↗
Wellness	↗		

Quelle: hkp group; Analyse Nebenleistungen in Banken in Deutschland (2016).

Produkt lautet deshalb: Lohnt sich der jeweilige Aufwand an Zeit und Geld überhaupt? Und: Widerspricht der Wunsch nach Vielfalt nicht generell der Anforderung an HR, durch Standardisierung, also Vereinheitlichung, effizienter zu werden?

### Den Blick auf die Produkte lenken - und auf deren Nutzen

Eine Antwort auf diese Fragen lässt sich auf Basis eines systematischen Portfolio-Managements finden. Dieses stellt die branchenspezifischen Produkte und Prozesse in den Mittelpunkt, wobei es gleichzeitig erzwingt, zwischen Produkten und den entsprechenden Prozessen zu differenzieren. Diese Unterscheidung hilft in einem ersten Schritt, den scheinbaren Widerspruch zwischen Vielfalt und Standardisierung aufzulösen. Beide Begriffe schließen sich nicht aus, sie gehören zusammen: Die beste Nebenleistung oder auch jedes andere HR-Angebot wird von Mitarbeitern nicht abgerufen, wenn es nicht einfach bestellt und geliefert werden kann. Dann gehört nicht das Produkt auf den Prüfstand, sondern der Prozess.

Doch auch der beste Prozess ist wirkungslos, wenn das entsprechende Produkt für den Mitarbeiter keinen angemessenen Nutzen bietet – und das sowohl aus der Perspektive von HR als auch des Mitarbeiters. Mit Blick auf diesen beiderseitigen Nutzen hilft das Portfolio-Management, Nebenleistungen zu bewerten, sich von weniger nützlichen oder unverhältnismäßig kostspieligen Angeboten zu

trennen, neue Bedarfe zu identifizieren und entsprechende Produkte zu entwickeln sowie alle Angebote als Portfolio gesamthaft zu steuern. Letztlich geht es immer noch um Vielfalt – jedoch um eine, die sich aus einer klaren Bewertung ergibt.

### Eine sachliche Basis gewinnen: Die Produkt-Matrix

Basis der erforderlichen Bewertung von Produkten und Prozessen im Rahmen von Nebenleistungen ist die Definition einer Nutzendimension, die bankenindividuell gestaltet werden muss, sich an den Mitarbeiterbedürfnissen orientiert und zudem personalrelevante strategische Gesichtspunkte berücksichtigen kann. Die Nebenleistungen können hierfür in eine aus Marketing und Vertrieb bewährte Produkt-Matrix eingestellt und entsprechend ihres Nutzens diskutiert werden ▶ 2.

Zeigt sich beispielsweise, dass ein Angebot weder von den Mitarbeitern präferiert wird noch einen strategischen Beitrag leistet, wäre dies ein potenzieller Streichkandidat. Dies ist jedoch kein zwingender Automatismus, der Produktentscheidungen vorwegnimmt, sondern die sachliche Basis für eine weiterführende Diskussion.

Neben der Nutzenperspektive sind auch die Kosten für die jeweilige Leistungserbringung zu berücksichtigen. Stiftet ein Produkt einen hohen Kundennutzen und weist gleichzeitig hohe Kosten auf, bietet dies die Möglichkeit, den Prozess der Leistungserbringung

zu standardisieren bzw. zu optimieren, ohne dabei die Inhalte des Angebots infrage stellen zu müssen. Eine Positionierung von Angeboten in einem Kosten-Nutzen-Portfolio identifiziert die Top-Benefits und bietet letztlich eine fundierte Grundlage für eine aktive Portfoliosteuerung.

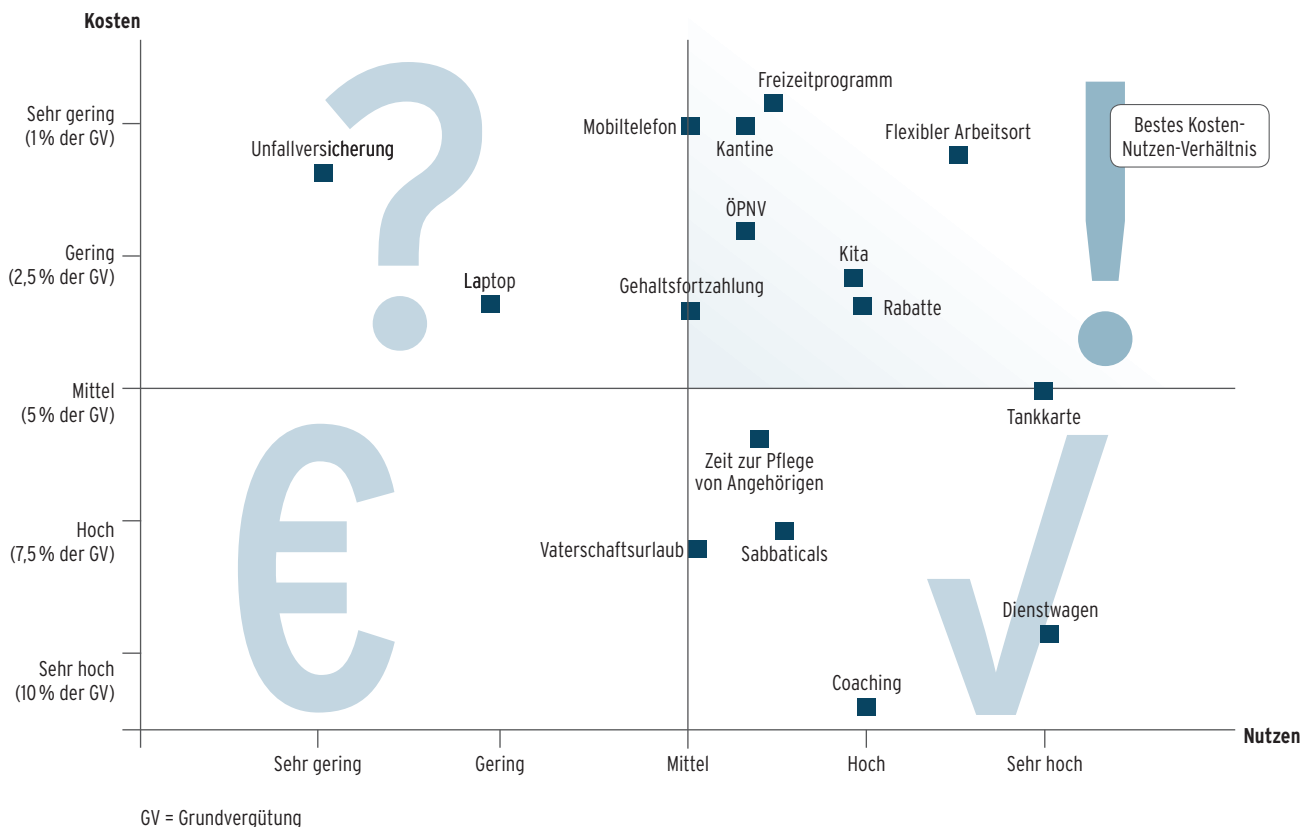
Die Produkt-Matrix macht also auf einen Blick transparent, was bei den Mitarbeitern bzw. HR-Kunden gut ankommt und wie gewünscht dazu beiträgt, Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Und sie macht auch transparent, welche Nebenleistungen weniger nachgefragt werden.

In der Arbeit mit der Produkt-Matrix zeigt sich auch, wie gut es um die Wirkung von Angeboten hinsichtlich strategischer Themen wie Mobilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Gesundheit bestellt ist. Gleichzeitig werden Handlungsbedarfe sichtbar: Ist das Thema Gesundheit strategisch wichtig, werden die entsprechenden Produkte jedoch kaum nachgefragt oder schlecht bewertet, sollte über neue Angebote nachgedacht werden. Bei der Optimierung des Portfolios helfen auch Trend- und Wettbewerberanalysen.

### Gefragt sind neue Rollen: der HR-Portfolio-Manager

Eine Produkt-Matrix bildet den Statusquo der gesamten Nebenleistungen der Bank ab. Um dieses Portfolio zu optimieren und zu steuern, braucht es eine gewisse sachliche und emotionale Distanz zu den jeweiligen Produkten;

## 2 | Produkt-Matrix am Beispiel von Nebenleistungen eines Unternehmens



schließlich geht es darum, sich auch von vertrauten Angeboten zu trennen, Dies wird Produkt-Managern in den Centers of Expertise (CoE) naturgemäß nicht immer leicht fallen. Sie sind für die jeweiligen Angebote über deren gesamten Lebenszyklus verantwortlich und liefern zum Beispiel steuerrelevante Kennzahlen.

Die Durchführung des übergreifenden Portfolio-Management-Prozesses sollte deshalb in der Hand eines Verantwortlichen liegen, der einerseits neutral genug ist, um einen objektiven Prozess zu sichern, andererseits aber auch nah an HR und dessen Kunden bzw. den Mitarbeitern ist. Diese Portfolio-Manager können somit HR-Business-Partner oder Mitarbeiter einer CoE-übergreifenden Einheit wie HR Strategy & Governance sein.

Darüber hinaus empfiehlt sich ein Gremium, das turnusmäßig über die Anpassung des Portfolios entscheidet. In diesem sollten neben HR-Vertretern auch Business-Verantwortliche sitzen, um eine Rundum-Perspektive zu ge-

währleisten. Die Moderation des Gremiums übernimmt der HR-Portfolio-Manager. Frequenz und Intensität der Portfoliosteuerung hängt dabei stark vom Reifegrad des Prozesses ab. Wird ein aktives Portfolio-Management erst etabliert, sind kürzere Steuerungszyklen notwendig, mit steigendem Reifegrad können die Zeiträume unternehmensindividuell verlängert werden. Dabei liegt die Erstbewertung einer Nebenleistung mit abgeleiteter Handlungsempfehlung in der Verantwortung des jeweiligen Produkt-Managers. Das Gremium ist wiederum die übergeordnete Instanz, die die Empfehlung aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive diskutiert, bewertet und final entscheidet – moderiert durch den HR-Portfolio-Manager.

### FAZIT

Innerhalb des eigenen Instituts kann HR das Nebenleistungsspektrum konsolidieren, die jeweiligen Prozesse standardisieren

und auf dieser Basis das Angebot mit Blick auf die Bedarfe unterschiedlicher Mitarbeitergruppen und auf personalstrategische Herausforderungen gezielt differenzieren. Das Portfolio-Management bietet zudem die Möglichkeit, schnell und gezielt auf neue Prioritäten zu reagieren.

Es geht darum, im Spannungsfeld von Kunden- bzw. Mitarbeiterbedarfen, strategischen Erwägungen, Kostendruck und Aufwand attraktive Produkte zu entwickeln, zu bewerben und zu verkaufen. Es ist wirtschaftlicher, wirkungsvoller und überzeugender, nicht einfach viele Nebenleistungen zu bieten, sondern die richtigen. Dies gilt für Banken generell und auch für den zugehörigen HR-Bereich.

**Autoren:** Petra Knab-Hägele ist Senior Partner, Holger Jungk ist Senior Manager und Colin Stein Consultant bei der Unternehmensberatung hkp group in Frankfurt am Main.