



## Deutsche Telephonwerke (DeTeWe)

### DeTeWe: mit dem richtigen Talent verbunden

#### Deutsche Telephonwerke optimieren Personalwirtschaft mit SAS® Strategic Performance Management

Seit über einem Jahrhundert stellen die Deutschen Telephonwerke (DeTeWe) mit Sitz in Berlin Fernsprecher und Telekommunikationsanlagen her. Fast ebenso lange folgte die Personalpolitik des Unternehmens einem einfachen Prinzip: den jeweils besten Bewerber einstellen und entsprechend seiner Aufgabe schulen.

Mitte der neunziger Jahre schien diese Strategie nicht mehr aufzugehen. Die gewaltigen Umwälzungen, die auf die europäische Telekommunikationsindustrie zurollten, machten auch vor DeTeWe nicht Halt. Der Markt wurde dereguliert, und das Aufkommen privater Nebenstellenanlagen hatte zur Folge, dass das Unternehmen deutlich weniger Installations- und Wartungspersonal benötigte.

Um mit der Deregulierung Schritt zu halten, sahen sich die Telephonwerke gezwungen, im genannten Zeitraum 5.300 ihrer ehemals 7.500 Beschäftigten zu entlassen. Im Zuge dieser Verschlan- kung wurde von der Personalabtei- lung des Unternehmens mehr erwartet als das Verfassen von Arbeitsrichtlinien und das Sichten von Bewerbungen. „Das Personalwesen musste sich von einer administrativen zu einer strate- gischen Abteilung entwickeln. Es galt, den Nutzen unserer Investitionen in qualifizierte Mitarbeiter mit Zahlen zu belegen“, erklärt Wolfgang Binder, Personaldirektor und Mitglied der Ge- schäftsleitung der DeTeWe. Binder entschied sich für die Balanced Score- card-Lösung von SAS. Als Kennzahlen- übersicht über Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter liefert die

Scorecard eine konsolidierte Informa- tionsgrundlage für fundierte unter- nehmerische Entscheidungen. Mit den Analysefunktionen von SAS lassen sich solche Kennzahlsätze schnell und einfach erstellen.

„Vor der Einführung von SAS mussten unsere Mitarbeiter ihre Berichte in Form von Excel-Tabellen einreichen“, so Binder. Das dauerte jeweils zwei bis drei Tage, in denen der Berichtende nicht anderweitig eingeplant werden konnte. Heute extrahiert SAS die be- nötigten Daten direkt aus dem SAP System der DeTeWe und überträgt sie in das Raster der Scorecard. Zeitauf- wand: zwei bis drei Stunden.

#### Von der Kostenstelle zum Renditemotor

Das Personalwesen wird oft als reiner Kostenverursacher wahrgenommen, der kaum einen Ertrag abwirft, aber viel kostet. Mit Balanced Scorecards und Software von SAS kann die Personal- abteilung Verbesserungs- und Einspar- potenzial nachweisen und darüber eine positive Wahrnehmung ihres Beitrags zum Geschäftserfolg bewirken. So hat Binder dank SAS die Möglich- keit, die Kosten der internen Weiterquali- fizierung eines Mitarbeiters zur Über- nahme von Führungsaufgaben mit dem finanziellen Aufwand der Neuein- stellung eines Kandidaten zu verglei- chen, der zwar Führungserfahrung mitbringt, das Unternehmen jedoch bislang nur von außen kennt. Auch kann Binder die Personal- und Produk- tivitätsstatistik der DeTeWe entspre- chenden Werten anderer Firmen gegen- überstellen.

**Branche** Telekommunikation

**Aufgabe** Analysefunktionen zur Kontrolle und Verbesserung der Personalwirtschaft

**Lösung** SAS® Strategic Performance Management for Balanced Scorecard

**Nutzen** Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter, straffere Organisation

Vor allem bei der Personalbeschaffung zahlt sich der Einsatz von SAS und der Scorecard aus: Früher vergingen vom Eingang der Bewerbungen um eine qualifizierte Position bis zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrags zwei oder drei Monate. „Viel zu lange“, räumt Binder ein. „Die besten Bewerber sind bis dahin längst vergeben.“ Nachdem die Engpässe bei der Bearbeitung der Bewerbungen erkannt waren, konnte das Unternehmen den Prozess auf vier Wochen verkürzen. Mit Hilfe von SAS erfährt Binder zudem, wie die interessantesten Kandidaten auf die DeTeWe aufmerksam wurden, und kann sich dadurch Stellenanzeigen in unergiebigem Medien sparen. Die Personalsachbearbeiter können ausführliche Schulungsstatistiken anlegen und verfolgen, welche Maßnahmen den größten Erfolg bringen. Auch hat das Unternehmen die Möglichkeit, die Rentabilität einzelner Geschäftsbeziehungen und den Arbeitgeberanteil an den Sozialleistungen zu berechnen.

### Fakten schaffen Vertrauen

Nicht nur die Personalabteilung nutzt die SAS Berichte. Über das Intranet der DeTeWe greifen überdies die Führungskräfte und – im Falle spezieller Datenanalysen – auch die entsprechend berechtigten Mitarbeiter auf das System zu.

**„Mit SAS können wir sofort reagieren. So werden wir den anderen Abteilungen und unseren Führungskräften ein besserer Partner.“**

Wolfgang Binder, Personaldirektor und Mitglied der Geschäftsleitung der DeTeWe

Unter anderem lassen sich der Krankenstand oder das Zahlenverhältnis von „alten Hasen“ zu Nachwuchskräften von Abteilung zu Abteilung vergleichen. Die Telephonwerke können Angaben ihrer Beschäftigten zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz auswerten und überprüfen, wie zufrieden die Kunden mit der Arbeit der einzelnen Abteilungen sind. Wird ein vorübergehender Einstellungsstopp oder gar ein Personalabbau erforderlich, liefern die Statistikprogramme objektive Zahlen und Fakten, anhand deren die Betriebsparteien leichter zu einem Konsens finden. „Die Mitarbeiter vertrauen uns, weil sie alles am Computer überprüfen können.“

### Produktive Partnerschaft

Was Binder für SAS einnahm, war, dass ihm dieser Anbieter nicht schon vor dem ersten Treffen versicherte, sein Produkt sei auf jeden Fall das richtige, sondern sich zunächst genau nach dem Bedarf der DeTeWe erkundigte. „Bei SAS nahm man sich Zeit für uns und hörte sich erst einmal an, worum es ging und wie man uns helfen konnte“, lobt Binder. Als die Software schließlich in Betrieb genommen wurde, lief alles tadellos: „SAS hat Wort gehalten. Es gab keine leeren Versprechungen.“

Die Deutschen Telephonwerke vertreiben ihre Produkte auch in Großbritannien, Österreich, Italien und der Schweiz. Geplant ist die Ausweitung des Geschäfts auf die USA und Asien. Fallende Handelsbarrieren eröffnen dem Unternehmen schier unbegrenzte Möglichkeiten, erhöhen aber zugleich den Konkurrenzdruck. Binder setzt daher auf den Wettbewerbsvorsprung durch SAS: „Mit SAS können wir sofort reagieren. So werden wir den anderen Abteilungen und unseren Führungskräften ein besserer Partner.“



SAS Institute GmbH  
In der Neckarhelle 162  
D-69118 Heidelberg  
Tel: 06221/415-0  
Fax: 06221/415-101

[www.sas.de](http://www.sas.de)

SAS World Headquarters  
SAS Campus Drive  
Cary, NC 27513 USA  
Tel: (919) 677 8000  
Fax: (919) 677 4444  
Web: [www.sas.com](http://www.sas.com)