

Fallstudie: Franchisemodell HR-aktiv

# Zufriedenheit der Mitarbeiter zum Businessmodell gemacht

Ein neues Tool für die Zufriedenheitsabfrage der Mitarbeiter in den Unternehmen soll die Arbeit der Personalentwickler verändern. Dank Internet und intelligenter Software kostet die Datenerhebung nur noch wenig Zeit und Geld. Der interne oder externe Personalentwickler kann sich auf Verbesserungsmassnahmen konzentrieren. Dies bringt dem Kunden einen hohen Nutzen. Das Tool wird über ein leicht nachvollziehbares Franchisemodell vermarktet.

Christian Katz  
Ralph Gerber

Ausgangslage: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jede Organisation. Bisher war das Messen der Mitarbeiterzufriedenheit eine langwierige und teure Angelegenheit mit wenig Transparenz. Bei beschränktem Budget hat dies zur Folge, dass Verbesserungsmassnahmen im Blindflug erfolgen oder dass die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen wird, dann aber die Mittel für Verbesserungsmassnahmen fehlen.

## Idee und Vision

Die Vision des Gründers von HR-aktiv ist, die Mitarbeiterzufriedenheit in der Schweiz zu steigern, nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Nonprofit-Organisationen wie Behörden, Schulen, Spitälern usw. All diese Organisationen sollen auf kostengünstige Art ihre Mitarbeiterzufriedenheit messen und mit anderen Unternehmen vergleichen, um daraus Verbesserungsmassnahmen abzuleiten. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll als Standortvorteil für die Schweiz aufgebaut werden – als eigentliches Schweizer USP (unique selling proposition).

## Die Umsetzung

HR-aktiv beschäftigt sich schon lange mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit. Begonnen hat alles bei der Detailhandelskette Spar Schweiz. Die gesammelten Antworten wurden mit grossem Zeitaufwand in eine selbst gebaute Excel-Datei eingegeben. Eine ausgeklügelte Logik erlaubte Auswertungen über die gesamte Firma, aber auch über einzelne Verwaltungseinheiten und über Filialen. Die Auswertungen erlaubten, teamorientierte Massnahmen zu er-

greifen. Leider waren die Fragebogen einsprachig. Der gesamte Aufwand war enorm. Doch die Resultate überzeugten. Spar misst seit fast zehn Jahren ihre Mitarbeiterzufriedenheit, heute allerdings mit einem modernen System.

Analysen zeigen, dass Firmen an ein Umfragetool folgende Anforderungen stellen:

- Kostengünstig.
- Möglichst geringer Zeitaufwand für das Beantworten der Fragen und für die Auswertungen.
- Keine Zusatzbelastung für das Personalwesen.
- Transparenz auf allen Stufen. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen sofort wissen, wo sie stehen.
- Anonymität: Die Antworten bleiben geheim. Aus den Auswertungen kann man nicht auf einzelne Mitarbeiter schliessen.
- Vergleich (Benchmark) mit anderen Firmen (Wettbewerb gegen aussen).
- Vergleich zwischen verschiedenen Gruppen im Unternehmen.
- Möglichkeit, auch individuelle Fragen zu erfassen.
- In allen Sprachen verfügbar.

Aus diesen Vorgaben wurde ein Tool entwickelt, mit Pilotfirmen getestet und verfeinert.

## Reminiszenz aus der Praxis

Die Marke «HR-aktiv» ist brandneu. Ursprünglich hiessen Tool und Organisation «proaktiv». Dieser Name ist in der Schweiz seit 2004 als Marke geschützt. Mit der aktuellen Ausweitung der Tätigkeiten in europäische Länder erhielt proaktiv eine Klage aus Deutschland. Plötzlich musste ein neuer Name kreiert werden. Sowohl das Tool als auch die Landesorganisationen wurden umbenannt: aus «proaktiv» wurde «HR-aktiv». Die Muttergesellschaft jedoch bleibt in der Schweiz und heisst «proaktiv Schweiz».

## Die Preis- und Provisionsgestaltung

Anzahl abgeschlossener Umfragen	Preis pro Mitarbeiter in CHF	Anteil HR-aktiv	Anteil Franchisepartner
< 100	20.–	25 %	75 %
< 200	15.–	23 %	77 %
< 1000	10.–	20 %	80 %
< 10000	5.–	15 %	85 %
> 10000	Auf Anfrage	15 %	85 %

In der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» werden das HR-aktiv-Tool und seine Anwendung ausführlich vorgestellt.

Auch die Befragung begleitende Kommunikation für Einladungen, Reminders, Abschlussmeldung usw. wird durch das HR-aktiv-Tool unterstützt. Die Kosten für Entwicklung und Marketing betragen rund 200 000 Franken.

### Merkmale des HR-aktiv-Systems

- Aufwand für die Beantwortung der Fragen: 10 bis 15 Minuten.
- Aufwand für die Abbildung des Organigramms bei einer Firma mit 100 Mitarbeitern: ca. 20 Minuten.
- Alle Mitarbeitenden, die online teilnehmen, können ihre Resultate sofort abrufen, verschiedene Charts, zu 100 Prozent anonym.
- Vergleich mit anderen Firmen nach Branche, Land, Kanton.
- Zusätzlich zu den vorgegebenen Fragen kann jedes Unternehmen zehn Fragen selber definieren.
- Fragebogen in zehn Sprachen.
- Kein Aufwand in der Personalabteilung für die Datenverarbeitung, für Auswertungen

und für die Präsentationsvorbereitung. Das Tool liefert alles mit.

Der Erfahrungswert zeigt: Drei Wochen nach dem Start der Umfrage haben alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und GL/VR das Umfrageergebnis in der Hand. Sie sind bereit, Verbesserungsmassnahmen in Angriff zu nehmen.

### Das Geschäftsmodell

Dem Gründer war es immer klar, dass er seine Vision, die Mitarbeiterzufriedenheit in der Schweiz zu steigern, nicht allein verwirklichen kann. Auch nicht mit einem effizienten Tool. Nicht nur wegen der fehlenden Kapazität, sondern auch wegen der erforderlichen Spezialisierung in der Personalentwicklung sollen sich mehrere Partner die Aufgabe teilen und sich ergänzen. Aus diesem Grund wurde nach einem sinnvollen Franchisemodell gesucht.

Die Ziele:

- Gerechte Verteilung der entstandenen Entwicklungskosten
- Marketingunterstützung
- Unschlagbare Preise gegenüber den Endkunden
- Engagierte Franchisepartner

Bereits bei der Entwicklung des Franchisemodells waren die ersten Franchisepartner mit einbezogen. In dieser Gründergruppe wurden Ideen verfeinert. Alle Partner sind mit dem Geschäftsmodell einverstanden.

### Aufteilung der Investition

Die Entwicklungskosten in der Gesamthöhe von 200 000 Franken werden wie folgt auf die Länder aufgeteilt:

- CHF 150 000.– für die Schweiz
- CHF 50 000.– für Deutschland und Österreich

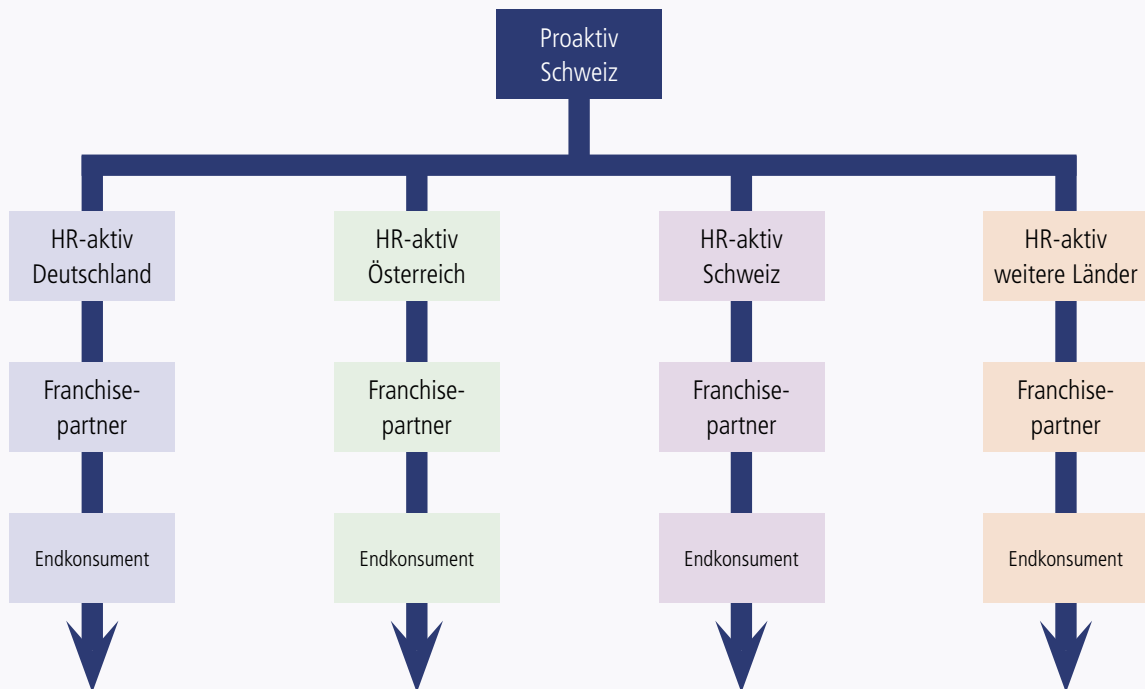
Gemäss Bundesamt für Statistik gibt es in der Schweiz fast 40 000 Betriebe mit mehr als zehn Mitarbeitern. In der Schweiz wurden acht Partner-Regionen gebildet. 100 000 Franken wurden proportional zur Anzahl Firmen mit mehr als zehn Mitarbeitern aufgeteilt. Je nach Region investiert ein Schweizer Franchisepartner zirka 6000 bis 20 000 Franken. 50 000 Franken bleiben beim Gründer von HR-aktiv. Jeder Franchisepartner kann



◀ Die Erfahrung zeigt: Drei Wochen nach dem Start der Umfrage haben alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und GL/VR das Ergebnis der Umfrage in der Hand.

## Organigramm

Das Unternehmen Proaktiv Schweiz ist als Franchisegesellschaft aufgebaut. Proaktiv Schweiz als Muttergesellschaft bietet den Partnern das Grundprodukt und zentrale Dienste, während das Produkt per se unter dem Namen HR-aktiv durch die Ländergesellschaften vertrieben wird.



auch in anderen Regionen mit HR-aktiv arbeiten. Das Abrechnungsmodell sieht für diesen Fall eine Provision an den Franchisepartner dieser Region vor.

### Preisgestaltung

Die Preise sind konkurrenzlos: Wofür bisher eine Firma mit 100 Mitarbeitern 10 000 bis 20 000 Franken ausgegeben hat, erhält sie bei HR-aktiv für 2000 Franken. Bei grösseren Firmen wird der Preis pro Mitarbeiter noch günstiger. Der Franchisepartner erhält 75 bis 85 Prozent des HR-aktiv-Umsatzes.

### Verteilung der Aufgaben

Die Dienstleistungen, welche HR-aktiv für die Länderleiter und die Franchisepartner erbringen soll, wurden definiert und beschrieben. Dazu gehören unter anderem Betrieb und Pflege des HR-aktiv-Systems, Marketing und Schulung der Franchisepartner. Auf der anderen Seite verpflichten sich die Franchisepartner, HR-

aktiv-Umfragen zu verkaufen und ihre Erfahrungen regelmässig auszutauschen. Beim Kunden haben sie zudem folgende Aufgaben:

- Kurze Instruktion der Umfrageverantwortlichen.
- Nutzung der Musterbriefe für VR/GL, Führungskräfte und Mitarbeiter erklären.
- Umfragestruktur aufbauen.

Gegenüber den Franchisepartnern gilt der gleiche Grundsatz wie gegenüber den Endkonsumenten: Alle zeitaufwendigen administrativen Arbeiten werden von HR-aktiv übernommen. Die Franchisepartner sollen für die Arbeiten Zeit haben, die nicht automatisiert werden können: die massgeschneiderte Beratung.

### Fazit

Die klare Vision sowie das leicht verständliche und faire Franchisemodell sind wichtige Stützen für eine vertrauensvolle Partnerschaft und einen wirkungsvollen Marktauftritt. Für die Franchisepartner ist die Toolbenützung kurz-

fristig kein Geschäft. Jedoch bietet HR-aktiv die Chance, Anknüpfungspunkte für weitere Kundenaufträge zu erhalten, die der Franchisepartner auf eigene Rechnung durchführt. Um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu verbessern, sollte jede Firma die Mitarbeiterzufriedenheit jährlich messen. ■

### Kontakt

Ralph Gerber  
Gründer  
HR-aktiv

Hof 659 Lutzenberg, 9425 Thal  
Tel. 071 888 28 66  
ralph.gerber@hr-aktiv.ch  
www.hr-aktiv.ch



Christian Katz  
HR-aktiv-Partner

wissen.org Katz & Partner  
Rudwies 17, 9322 Egnach  
Tel. 078 603 03 40  
katz@wissen.org  
www.wissen.org

