

Wie HR-Management den Unternehmenswert steigert:

Die drei entscheidenden Erfolgsfaktoren

Noch wird in der Praxis die Wertsteigerung des Unternehmens den Finanzchefs zugeschrieben. Das kann sich ändern, wenn sich das HR-Management auf die wertschaffenden HR-Aktivitäten fokussiert und die Wirkungen unsichtbarer Kosten und den Investitionscharakter von HR-Aktivitäten aufzeigt. / Von Stephan Wittmann*

Die Qualität des Managements bemisst sich daran, ob es gelingt, den Wert des anvertrauten Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Vereinfacht gesagt wird der Unternehmenswert bestimmt durch die

zukünftigen Cashflows und die mit ihrer Erzielung verknüpften Risiken. Haupteinflussgrößen in einer finanziellen Perspektive sind der Betriebsgewinn, das Wachstum von Umsatz, Ertrag und Cashflow so-

Foto: Rainer Weisflog



Mit dem Value-Navigator wird das HR-Management zu einem wichtigen Aktionszentrum für die Wertsteigerung des Geschäfts.

wie die Höhe und Finanzierung des für die Leistungserstellung benötigten Kapitals. Selten wird in der Praxis dem HR-Management eine bedeutende Rolle bei der Wertsteigerung zugemessen. Schlimmer: Häufig sind es die HR-Verantwortlichen selbst, die in erster Linie andere wie z. B. den Finanz- oder Verkaufschef in der Verantwortung für die Steigerung des Unternehmenswertes sehen. Dies ist ein folgenschwerer Irrtum: Jede Wertsteigerung basiert notwendigerweise auf besonderen Leistungen der eigenen Mitarbeitenden, die «etwas Besseres» geleistet haben als diejenigen der Konkurrenzunternehmen, und denen es dadurch gelungen ist, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Besondere Leistungen von Mitarbeitenden sind Ergebnis eines effektiven Zusammenspiels ihrer Qualifikationen (Kompetenz, Wissen, Erfahrung bezogen auf die Aufgaben), ihrer Motivation (Engagement, Begeisterung, etwas Besonderes zu leisten) und den unternehmerischen Rahmenbedingungen (Kultur, Struktur, Führung). Wenn man erkennt, dass es gerade das HR-Management ist, das über seine Aktivitäten in den Bereichen von Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung «Können», «Wollen» und «Dürfen» der Mitarbeitenden beeinflusst und damit Voraussetzungen für besondere Leistungen schafft (oder eben nicht), ist es nicht mehr weit bis zur Feststellung, dass das HR-Management ein wichtiger Hebel zur Wertsteigerung ist.

Beweise aus der Forschung

Diese Zusammenhänge werden durch eine Vielzahl übereinstimmender Forschungsergebnisse belegt:

- Der Einfluss von unterschiedlich leistungsfähigen Mitarbeitenden auf das Arbeitsergebnis ist eklatant. Im Durchschnitt etlicher Studien erreicht ein erstklassiger im Vergleich mit einem durchschnittlichen Mitarbeiter ein rund 40 bis 50 Prozent höheres Resultat. Diese Differenz kann je nach Berufskategorie (z. B. Verkäufer, Führungskräfte) noch deutlich höher ausfallen.
- Eine Vielzahl von Untersuchungen widmet sich dem Zusammenhang von Qualität und Entwicklungsstand des HR-Managements einerseits und dem Unternehmenswert andererseits. Übereinstimmend kommen sie zum Ergebnis, dass sich «gutes» HR-Management in Form von höhe-

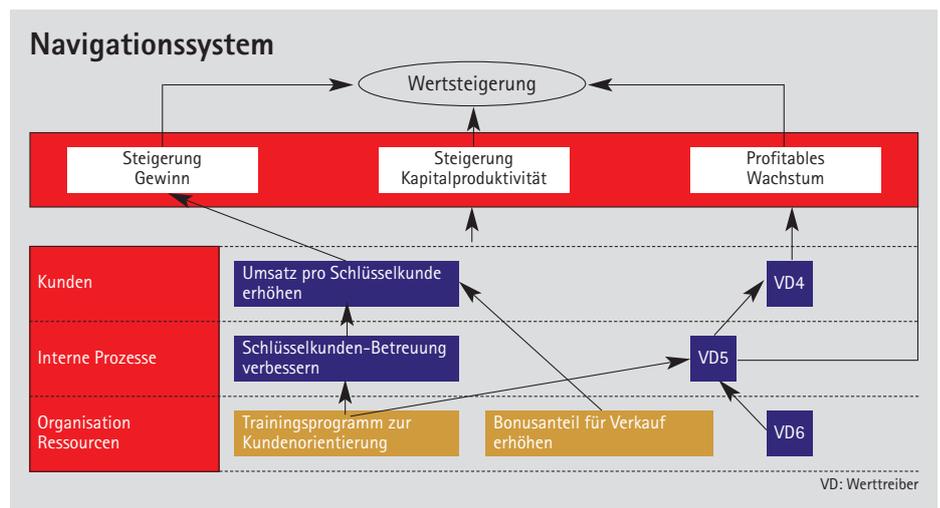


Abb. 1

rem Unternehmenswert ausahlt. In der breit angelegten Studie von Watson Wyatt betrug die Wertsteigerung bei den im HRM wenig entwickelten Firmen 21 Prozent, während sie bei den HR-Champions 64 Prozent erreichte – und diese Verhältnisse wurden in verschiedenen Weltregionen und zu verschiedenen Zeitpunkten immer wieder bestätigt. Firmen, welche die rund 40 HR-Aktivitäten mit dem höchsten Wertbeitrag deutlich verbessern, schaffen dadurch ein Wertsteigerungspotenzial von 47 Prozent.

Auf die wertschaffenden HR-Aktivitäten fokussieren (Erfolgsfaktor 1)

Damit das HR-Management das Geschäft bei der Wertsteigerung wirksam unterstützen kann, muss es seine personellen und finanziellen Ressourcen auf diejenigen Aktivitäten fokussieren, welche die grösste Wirkung auf wertsteigernde Handlungen der Mitarbeitenden haben. Hier zeigt sich schnell, dass Lehrbuchansätze nicht mehr weiterhelfen, sondern eine HR-Strategie nach den sehr spezifischen Anforderungen des Geschäfts «massgeschneidert» werden muss.

Mit dem einfachen Instrument eines «Value Navigators» (Abbildung 1) hat der Georg Fischer Konzern gute Erfahrungen gesammelt. Der «Value Navigator» kombiniert Ansätze des «Value-based Management» mit der «Balanced Scorecard»-Methode. Für jedes strategische Geschäftsfeld werden vom Geschäftsleitungsteam mit Moderationsunterstützung, ausgehend von einem Wertsteigerungsziel und auf der Grundlage der gelten-

den Strategie, 10 bis 20 Werttreiber entwickelt, die auf die drei generischen Werthebel «Gewinn», «Wachstum» und «Kapitalproduktivität» wirken. Dabei werden die Werttreiber mit den drei Perspektiven der «Balanced Scorecard»-Methode gesucht:

- Was müssen wir unseren Kunden Besonderes bieten, damit wir unser Wertsteigerungsziel erreichen?
- Bei welchen internen Prozessen müssen wir besonders gut sein, damit wir unsere Kunden zufrieden stellen?
- Welche Voraussetzungen müssen wir in unserer Organisation und speziell bei unseren Mitarbeitenden schaffen, damit wir exzellente interne Prozesse und hohe Kundenzufriedenheit erreichen?

Aktionszentrum HRM

In der Praxis zeigte sich, dass im Rahmen eines «Value Navigator»-Projekts immer HR-spezifische Themen zum Vorschein kommen. HR-Management wird damit plötzlich von einer tendenziell administrativ verstandenen Funktion zu einem wichtigen Aktionszentrum für die Wertsteigerung des Geschäfts. Typischerweise werden zwei bis vier HR-bezogene Werttreiber identifiziert, die dann im Rahmen eines professionellen Projektmanagements weiter vertieft werden. Die positiven Effekte dieses Vorgehens sind eklatant. Geschäftsverantwortliche erkennen, dass sie auf ihr HR-Management angewiesen sind, wenn sie ihre Geschäftsziele erreichen wollen. HR-Verantwortliche wiederum erkennen, mit welchen ihrer Aktivitäten sie einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele leisten können und sind in

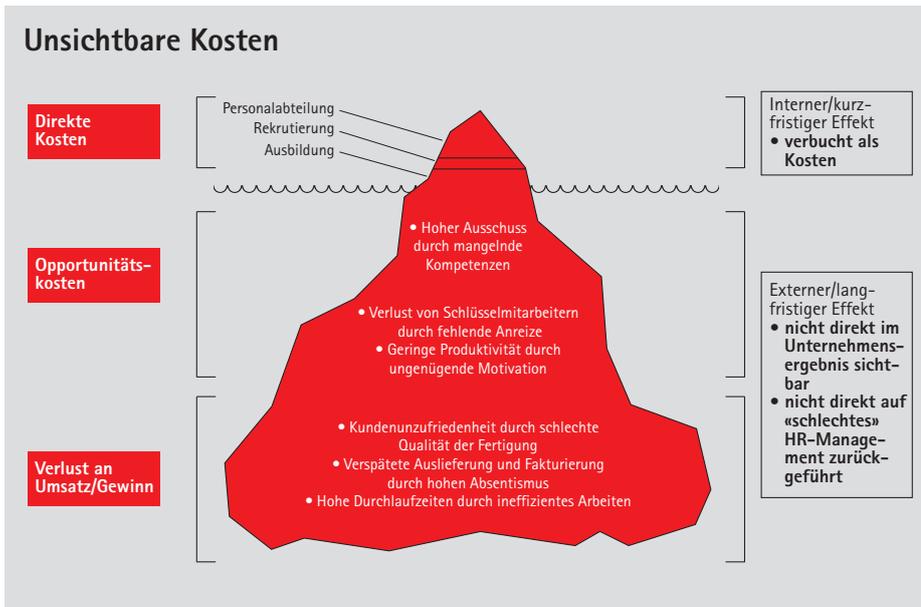


Abb. 2

der Lage, ihre Ressourcen darauf auszurichten.

«Unsichtbare» Kostenwirkungen von HR-Aktivitäten aufzeigen (Erfolgsfaktor 2)

Geschäftsverantwortliche, die ihre Aufmerksamkeit zurecht auf die «Bottom Line» richten, betrachten die HR-Funktion primär als Kostenfaktor: z.B. Kosten für die HR-Abteilung, Ausgaben für Weiterbildung oder für Rekrutierungen. Sie unterliegen dabei – meist ohne sich dessen bewusst zu sein – einem grundlegenden Irrtum. Sie sehen die Spitze eines Eisbergs, ihrem Blick entgeht aber das, was unterhalb der Wasserlinie des Eisbergs liegt: Die Kosten und entgangenen Erträge durch schlechtes HR-Management (Abbildung 2). Und diese können wirklich beachtlich sein, z.B.

Umsatzverlust durch hohe Absenz- und Fluktuationsraten oder Ausschusskosten durch schlecht qualifizierte Mitarbeitende, ganz zu schweigen von Aussendienstmitarbeitenden, die wichtige Kunden verärgern und damit gar zur Konkurrenz treiben.

Beispiel einer Fehlbesetzung

Das Beispiel einer «Fehlbesetzung» eines Verkaufsleiters veranschaulicht die Gröszenordnungen: Ein Gebietsverkaufsleiter wurde eingestellt, allerdings wurde bei seiner Auswahl eine Reihe «handwerklicher» Fehler gemacht. Ohne ein Anforderungsprofil wurden nur zwei Auswahlgespräche durchgeführt, die Linie zeigte sich ob der technischen Kenntnisse schnell begeistert. Referenzen einzuholen wurde als unnötig erachtet, die Kosten eines externen Gutachters (z.B. Persönlichkeitstest, Graphologie,

Assessment) als zu hoch eingestuft. Nach einem knappen Jahr zeigt sich das Unge-nügen des Verkaufsleiters im Bereich der Kundenorientierung, und nachdem ein wichtiger Kunde zur Konkurrenz abgesprungen ist, wird ihm gekündigt, er wird freigestellt und eine neue Suche wird ange-gangen.

In der Erfolgsrechnung dieser Firma sind vor allem die Kosten für eine neue Suche und Auswahl sichtbar. Diese machen aber im Vergleich zu den «wahren» Kosten, die aber in der Erfolgsrechnung «versteckt» sind, nur einen kleinen Anteil aus:

– Da sind einmal die Opportunitätskosten durch die Freistellung, ausserdem die Produktivitätsverluste von Kollegen und Vorgesetzten während der Einarbeitungszeit.

– Am meisten ins Gewicht fällt der Verlust an Umsatz und Gewinn durch die Geschäftseinbusse bei bestehenden Kunden durch das Wegbleiben des Neugeschäfts. Diese negativen Wirkungen betreffen dabei nicht nur ein Geschäftsjahr, sondern haben meist darüber hinausgehende Auswirkungen.

Insgesamt muss man davon ausgehen, dass die echten, aber «versteckten» Kosten im ersten Jahr das Drei- bis Vierfache (und je nach Situation sogar noch mehr) eines Jahresumsatzes ausmachen können. Diese Summe schmälert den Betriebsgewinn, ohne dass ihre Ursache dem ungenügenden HR-Management zugeordnet wird.

Gäbe es in der Erfolgsrechnung eine separat ausgewiesene Zeile «Kosten durch schlechtes HR-Management», auf der bislang verstreut erfasste, im Resultat aber unweigerlich vorhandene Posten zu-



Erfolgreiche Kunden sind unsere beste Referenz

www.swisselect.ch

- Executive Search
- Nachfolgeregelungen
- Kaderselektion
- Interim Management
- Freelance Contracting

bern

Monbijoustrasse 35
CH-3011 Bern
tel. +41 31 388 1818
bern@swisselect.ch

basel

Holbeinstrasse 15
CH-4051 Basel
tel. +41 61 283 6060
basel@swisselect.ch

lausanne

Av. Mon-Repos
CH-1005 Lausanne
tel. +41 21 311 9500
lausanne@swisselect.ch

zürich

Feldeggstrasse 19
CH-8008 Zürich
tel. +41 44 421 3030
zuerich@swisselect.ch

sammengefasst werden, würde das HR-Management vermutlich aufhören, ein Schattendasein zu führen und würde plötzlich zur Chefsache werden. Umso wichtiger ist es aber, dass die HR-Verantwortlichen den Linienchefs immer wieder den Business Case ihrer Arbeit aufzeigen und die Aufwandposition «Kosten durch schlechtes HR-Management» transparent machen.

Den Investitionscharakter von HR-Aktivitäten aufzeigen (Erfolgsfaktor 3)

Der Tod vieler auf Wertsteigerung zielender HR-Aktivitäten ist das Kostenargument: Das neue Qualifizierungsprogramm, das Projekt zur Weiterentwicklung des Kaderplanungsprozesses und der Aufbau eines Employer Brand verursachen Aufwand. Und dieser Aufwand solch wichtiger HR-Aktivitäten «schmerzt» die Geschäftsverantwortlichen mit Blick auf die «Bottom Line». Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille. Ungeachtet der Rechnungslegungsnormen sind eine Reihe von HR-Aktivitäten in ökonomischer Sicht tatsächlich «Investitionen in Humankapital», bei de-

nen eine heutige Ausgabe zukünftigen Mehrerträgen gegenübersteht – und der Verzicht auf heutige Ausgaben Wert zerstören kann.

Bei Anlagegütern wie Maschinen wird jedes Jahr in der Bilanz ein Teil des Wertes abgeschrieben, und nur durch regelmässige Wartung und Modernisierung kann dieser erhalten werden. Das ist mit den Arbeitsvermögen der Mitarbeitenden nicht anders: Auch bei ihnen gilt es, das «Vermögen» zu erhalten und zu steigern. Erhalten durch regelmässige Aus- und Weiterbildung sowie Weiterentwicklung über verantwortungsvollere Aufgaben, steigern durch die Aneignung von firmenspezifischen Kompetenzen und Knowhow – wer darauf verzichtet, zerstört Wert.

Nutzen entgegenstellen

Zentral für den Erfolgsfaktor 3 ist es, dass HR-Verantwortliche gewappnet sind, der Erfolgsminderung heute den zukünftigen Nutzen entgegenzustellen. Dies fällt leichter, wenn – wie im Erfolgsfaktor 1 beschrieben – die HR-Aktivitäten im Zusammenhang mit den anderen Werttreibern des Geschäfts entwickelt werden. In diesem



*Dr. Stephan Wittmann ist als Head of Corporate Human Resources im Georg Fischer Konzern verantwortlich für das Personalmanagement

der weltweit rund 12 000 Mitarbeitenden.

stephan.wittmann@georgfischer.com

Prozess wird der Charakter von HR-Aktivitäten für Geschäftsverantwortliche meist sehr deutlich und sie erkennen, dass diese häufig am Ursprung einer ganzen Kette von Wirkungen liegen, die sich erst mittelfristig in einer Wertsteigerung niederschlagen. Damit gilt aber auch: Wer «heute» den unternehmerischen Mut nicht hat, zielgerichtet in wertschaffende HR-Aktivitäten zu investieren, die allenfalls kurzfristig mit Erfolgseinbussen verbunden sind, wird sein Geschäft «morgen» und «übermorgen» nicht weiterbringen und die finanziellen Ziele verfehlen.

Mit den drei HR-Erfolgsfaktoren zur Wertsteigerung steht ein Gerüst zur Verfügung, das für jedes einzelne Geschäft mit sinnvollen Strategien und Massnahmen gefüllt werden muss. Die Orientierung an diesem Gerüst stellt aber sicher, dass das HR-Management die in der Theorie schon lange bekannte Bedeutung für die Wertsteigerung von Unternehmen auch in der Praxis einlösen kann.

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Facteurs de succès de l'accroissement de la valeur

Dans la théorie, la corrélation entre un bon management des RH et l'accroissement de la valeur d'une entreprise est prouvée. Afin que le management RH puisse aussi rattacher la signification à la pratique, il y a lieu de viser trois facteurs de succès. Primo, le management RH doit orienter ses ressources sur les activités des collaborateurs qui ont le plus grand effet de levier. Avec le Value Navigator, Georg Fischer a fait de bonnes expériences. Secundo, il vaut la peine de montrer au management les coûts invisibles des activités des RH et de leurs effets. Tertio, le caractère d'investissement des activités RH doit être élucidé.



First WebCollege AG · Rotkreuz
info@1stwc.com
Telefon 041 792 03 92

MPO ManagementPraxisOnline® Der flexible Lehrgang für wirkungsvolles Management

Das Handwerkszeug für ein erfolgreiches Management lässt sich gezielt erlernen. Es besteht aus Aufgaben, Werkzeugen und Grundsätzen in enger Verbindung mit den Schlüsselgrössen eines gesunden Unternehmens.

Kostengünstig, flexibel und schnell zum Ziel

Der durch das »©Malik Management Zentrum St. Gallen« entwickelte Lehrgang ist berufsbegleitend und dauert rund 6 Monate. Präsenzveranstaltungen, wöchentliche Online-Konferenzen und 20 eLearning-Bausteine ermöglichen eine flexible und vorwiegend orts- und zeitunabhängige Ausbildung.

Der Einstieg in den Lehrgang ist monatlich möglich. Verlangen Sie unsere detaillierten Schulungsunterlagen oder informieren Sie sich auf unserer Homepage - www.firstwebcollege.com.

first
WebCollege
online learning

www.firstwebcollege.com