

Hans-Böckler-Stiftung (Ed.)

**Working Paper**

## Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung

Arbeitspapier, No. 83

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2004) : Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, Arbeitspapier, No. 83, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116540>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

***Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter  
der Arbeitsdirektoren Stahl Fachausschuss 1/01***

***Neue Instrumente  
wertorientierter  
Unternehmensführung***

**Arbeitspapier 83**

# **Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung**

*Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter  
der Arbeitsdirektoren Stahl Fachausschuss 1/01*

## Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-185

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: [Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de](mailto:Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de)

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11083

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2004

€ 14,00

# Inhalt

<b>0. Zusammenfassung für das schnelle Lesen</b>	<b>5</b>
<b>1. Vorwort: Gang der Arbeit und Fragestellungen</b>	<b>7</b>
<b>2. Hintergründe der Auseinandersetzung mit den Instrumenten der Bewertung und Steuerung des Humankapitals</b>	<b>9</b>
2.1 Von der Kritik am Shareholder Value zur Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen im Konzept der Unternehmensführung	9
2.2 Personalcontrolling	11
2.2.1 Traditionelle Personalkennziffersysteme und Ansätze zur Bewertung der Human Ressourcen	11
2.2.2 Anforderungen an ein strategisches Personal-Controlling	13
2.3 Anforderungen der Qualitätssicherung von den ISO-Normen bis zu Total Quality Management (TQM)	15
2.4 Mitbestimmung und Arbeitnehmerinteressen	15
2.5 Überblick der untersuchten Ansätze und Bewertungskriterien	17
<b>3. Shareholder Value</b>	<b>19</b>
3.1 Einführung	19
3.2 Kritik an bisherigen Erfolgsgrößen	19
3.3 Cash-flow als Grundlage des Shareholder Value	27
3.4 Abzinsung künftiger Cash-flows	28
3.5 Messgrößen	29
3.6 Konsequenzen für ein Unternehmensmanagement nach dem Shareholder Value-Ansatz	30
3.7 Shareholder Value und andere Stakeholder	22
<b>4. Workonomics™</b>	<b>27</b>
4.1 Das Konzept	27
4.2 Bewertung des Workonomics™-Konzepts	28
<b>5. Balanced Scorecard (BSC)</b>	<b>31</b>
5.1 Das Konzept	31
5.2 Bewertung	32
<b>6. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)</b>	<b>35</b>
6.1 Schaffung des Modells der EFQM	35
6.1.1 Der European Quality Award (EQA)	35
6.1.2 Das EFQM-Modell	35
6.1.3 Der Grundaufbau: Menschen – Prozesse – Ergebnisse	35
6.1.4 Die Ergebniskriterien	36
6.1.5 Die Befähigerkriterien	37
6.1.6 Vergleich von ISO mit EQA	39
6.1.7 Abbildungen zum EFQM-Modell	40
6.2 Kritik des EFQM-Modells	47
6.3 Kritische Thesen zum EFQM-Modell	49
6.4 Erfahrungen mit EFQM bei EKO Stahl GmbH	50

<b>7. Integrierte Erfolgsbewertung von Martin Hilb, Universität St. Gallen</b>	<b>55</b>
7.1. Einführung	55
7.2. Ein Beispiel: Unternehmenserfolg aus Sicht der Mitarbeiter	56
7.3. Bewertung des Ansatzes	60
<b>8. Schlussfolgerung und Bewertung</b>	<b>63</b>
<b>9. Bewertungsmatrix</b>	<b>71</b>
<b>Material- und Literatur-Liste</b>	<b>87</b>
<b>Mitglieder des Fachausschusses</b>	<b>93</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>95</b>

# 0. Zusammenfassung für das schnelle Lesen

Der Fachausschuss der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren“ hat sich mit ausgewählten neuen Instrumenten zur Unternehmensführung und Qualitätssicherung auseinandergesetzt

Zentrale Fragestellung war, inwieweit die neuen Instrumente und Ansätze in der Lage und geeignet sind, eine wertorientierte, langfristige und die Interessen und Zielsetzungen der Anteilseigner, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und weiterer wichtiger Stakeholder integrierende Unternehmensführung zu unterstützen. Bewertungsmaßstäbe sind

- ⇒ die Berücksichtigung des Wertes der Qualifikationen und des Arbeitsvermögens der Beschäftigten in der Darstellung des Unternehmenswertes,
- ⇒ die Integration der Zielsetzungen relevanter Stakeholder in den praktischen Instrumenten der wertorientierten Unternehmenssteuerung und
- ⇒ die Eignung der Instrumente für die Personalarbeit.

Bei der Vielzahl der aktuell diskutierten Ansätze hat sich der Fachausschuss konzentriert auf das Konzept Workonomics™ der Boston Consulting Group, die Balanced Scorecard nach Norton und Kaplan (BSC), den Ansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM) sowie die „Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen“ von Hilb.

Ausgangspunkt war die Kritik am Shareholder Value. Der Shareholder Value ermöglicht klare Wertaussagen über ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil, jedoch ausschließlich über den Wert für die Anteilseigner. Er begünstigt kurzfristige und spekulative Überlegungen und vernachlässigt den Wert des personellen Leistungsvermögens des Unternehmens. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden nur Berücksichtigung, wenn sie mit den Interessen der Anteilseigner übereinstimmen.

Workonomics™ erweitert den Shareholder Value, indem er die Wertaussagen auf die Beschäftigten bezieht. Differenzierte Aussagen über die Zuordnung bestimmter Wertbeiträge zu einzelnen Personen oder Personengruppen sind nur begrenzt möglich. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden auch hier keine Berücksichtigung, allein der Umsatz- oder Ertragswert der Arbeitnehmer oder des Humankapitals für das Unternehmen wird abgebildet.

Die Balanced Scorecard (BSC) zielt nicht auf Wertaussagen, sondern auf strategische Steuerung. Voraussetzung sind definierte Ziele und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Damit wird eine Ableitung operativer Ziele und Maßnahmen und ein Controlling möglich. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt, wenn sie in den Wirkungsketten auftreten oder wenn ihre Berücksichtigung als erfolgskritisch betrachtet wird. Es bleibt die Dominanz der Shareholder-Interessen.

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ermöglicht eine umfassende Bewertung der Leistungsvoraussetzungen und der Leistungsergebnisse des Unternehmens. Damit ist die Grundlage geschaffen, Vorgaben für angestrebte Ergebnisse zu bestimmen und die erforderlichen Maßnahmen auszuwählen. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt. In der betrieblichen Praxis hat das Modell für die Steuerungsfunktion jedoch praktische Grenzen.

Die integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen nach Hilb ermöglicht eine umfassende Bewertung der Unternehmensergebnisse und Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt. Es wird jedoch keine Aussage über die Wechselwirkungen und Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse gemacht. Der Ansatz steht stark in der wissenschaftlichen Orientierung des Autors.

Der Fachausschuss kommt zu dem Ergebnis, dass – gemessen an den o.g. Zielkriterien – besondere Chancen in einer Kombination von EFQM und BSC liegen. Mit der Auditierung der Unternehmensergebnisse (EFQM) können dringliche Handlungsfelder und Unternehmensziele festgelegt werden. Die BSC unterstützt eine Unternehmensstrategie, die die wichtigsten Perspektiven und Interessen integriert. Laufende Soll-Ist-

Vergleiche der Kennziffern steuern die Umsetzung der Strategie, die Auswahl der Maßnahmen und ihre Durchführung. Regelmäßig können die erzielten Unternehmensergebnisse erneut mit dem EFQM-Modell bewertet und zukünftige Handlungsfelder bestimmt werden. Das Wechselspiel zwischen Bewertung der Unternehmensergebnisse mit dem EFQM-Modell und strategischer Steuerung mit der BSC kann den Veränderungsprozess eines Unternehmens voranbringen und die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens für alle Stakeholder fördern.

# 1. Vorwort:

## Gang der Arbeit und Fragestellungen

Ziel der vorliegenden Arbeit des Fachausschusses der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl“ war es, ausgewählte neue Instrumente zur Unternehmensführung und Qualitätssicherung auf ihre Eignung und Praktikabilität für eine wertorientierte Unternehmensführung zu untersuchen. Der Wert eines Unternehmens und die Ergebnisse der Unternehmenstätigkeit umfassen quantitative und qualitative, gegenständliche und immaterielle Elemente. Bei dem Versuch der Erfassung und Beschreibung tritt das Problem harter und weicher Faktoren, messbarer Daten und ausschließlich beschreibbarer, qualitativer Aspekte auf. Einige, wie der amerikanische Unternehmensführer Bill Hewlett sagen:

*„You cannot manage what you cannot measure ...  
And whats gets measured gets done“*

Andere verweisen darauf, dass die Konzentration auf messbare Zielgrößen und Kennzahlen einem Verhalten gleicht, wie es Paul Watzlawick in seiner „Anleitung zum Unglücklichsein“ beschrieben hat:

*Unter einer Straßenlaterne steht ein Betrunkener und sucht und sucht. Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet: „Meinen Schlüssel.“ Nun suchen beide. Schließlich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und jener antwortet: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster“.*

Daten in und über Unternehmen, über ihre Ziele, ihren Wert und ihre Ergebnisse, sind Leitgrößen für Entscheidungen und Handeln. Mit Daten werden Ziele bestimmt, Maßnahmen geplant, werden Veränderungen gesteuert und erzielte Ergebnisse gemessen, kommuniziert und bewertet.

Die Frage bleibt: Hat man mit den Daten und Kennzahlen die Faktoren und Wirkungszusammenhänge tatsächlich erfasst, die wichtig sind und die beeinflusst werden sollen? Messen wir mit den Daten wirklich das, was wir zu messen glauben?

Der Fachausschuss hat aktuelle Modelle der Unternehmenssteuerung und der Bewertung der Unternehmensergebnisse aufgegriffen. Ausgehend von den Grenzen des Shareholder Value hat der Fachausschuss zunächst den Ansatz der Boston Consulting Group, finanzwirtschaftliche Kennziffern auf das Personal zu beziehen (Workonomics™), und weitere Instrumente des Controlling und der Qualitätssteuerung auf ihre Verwendbarkeit im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensbewertung und -steuerung untersucht. Zentrale Fragestellung war, inwieweit die Ansätze darauf ausgerichtet sind, die Interessen und Zielsetzungen aller wichtigen Stakeholder zu berücksichtigen. Bewertungsmaßstäbe sind

- ⇒ die praktische Eignung der Instrumente für die Personalarbeit,
- ⇒ die Berücksichtigung des Wertes der Qualifikationen und des Arbeitsvermögens der Beschäftigten in der Darstellung des Unternehmenswertes,
- ⇒ die Integration der Zielsetzungen aller relevanten Stakeholder in den Instrumenten der wertorientierten Unternehmenssteuerung.

Ziel dieser Arbeit ist nicht die Entwicklung eines eigenen Modells. Dem Fachausschuss ging es vielmehr um eine Diskussion vorhandener Ansätze und Instrumente aus Sicht der mitbestimmten Personalarbeit. Unsere Ausgangsfragen waren:

Wieweit sind die Ansätze und Instrumente in der Lage, den Wert der Qualifikation und des Personalpotentials für das Unternehmen zu erfassen und darzustellen?

Fördern Ansätze wie die Balanced Scorecard, der Ansatz der European Foundation for Quality Management u.a. ein „personalorientiertes Werttreibermanagement“, ein Management, das die Treiber des Unternehmenswertes – seien es materielle, organisatorische, qualifikatorische, kulturelle oder andere immaterielle

Faktoren – identifizieren und mit dem Ziel einer Steigerung des Unternehmenswertes gestalten und entwickeln will?

Ist es möglich, einen eigenständigen „Workholder-Ansatz“ als Gegenpol zu formulieren, um in der Praxis die Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen gleichrangig zu den Shareholder-Interessen zu ermöglichen? Wie weit sind die Instrumente geeignet, die Interessen der relevanten Stakeholder von den Anteilseignern über die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bis zu den Kunden und dem regionalen gesellschaftlichen Umfeld in die Unternehmenszielsetzung zu integrieren und ihrer Verwirklichung im Rahmen der Unternehmenssteuerung Ausdruck zu verleihen?

Liegt mit der Einbeziehung der Beschäftigten ein Beleg für einen Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Mitarbeiterorientierung in den Unternehmen vor? Handelt es sich um Mess- und Steuerungsinstrumente, die sich für eine mitbestimmte Unternehmensführung eignen, oder besser: die eine mitbestimmte Unternehmensführung unterstützen? Oder zielt die Beteiligung der Beschäftigten lediglich auf ihre Vereinahmung für die Ziele der Shareholder und letztlich zur Steigerung des Unternehmenswertes nur für diese?

Die Auseinandersetzung mit den Instrumenten und die Beantwortung der Fragestellung erfolgte in mehreren Workshops und Arbeitssitzungen, an denen Wissenschaftler, Berater und Fachleute aus den Unternehmen teilnahmen. Teilweise werden ihre Erfahrungsberichte im Folgenden wiedergegeben, teilweise gingen ihre Bewertungen in die hier vorgelegte Einschätzung ein. Die Verantwortung für die Aussagen und die Wertungen liegen jedoch bei den Autorinnen und Autoren des Fachausschusses (siehe Liste am Schluss).

## **2. Hintergründe der Auseinandersetzung mit den Instrumenten der Bewertung und Steuerung des Humankapitals**

### **2.1 Von der Kritik am Shareholder Value zur Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen im Konzept der Unternehmensführung**

Instrumente zur Unternehmensbewertung müssen vor dem Hintergrund des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems gesehen und bewertet werden. Bei der Konzipierung einer Unternehmensführung und der Erarbeitung der dazu passenden Steuerungsinstrumente sind die Änderungen und die international breit diskutierten Ansätze der Corporate Governance zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Finanzmärkte für die Unternehmen nimmt zu. Das gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften wie für Unternehmen, die auf Fremdkapital angewiesen sind. Anteilseigner, Investoren, Analysten, Rating-Agenturen und Kreditgeber sowie – nicht zuletzt – Unternehmen, die über Beteiligungen oder über den Verkauf einer Beteiligung entscheiden, sind an einer transparenten, nachvollziehbaren Einschätzung des Unternehmenswerts interessiert. Konzernholdings entscheiden auf Basis des Unternehmenswerts über Halten, Ausbauen oder Vermindern ihrer Investitionen. Unternehmen, zumindest Kapitalgesellschaften, werden in diesem Zusammenhang zunehmend selbst wie ein „Anlageprodukt“ behandelt.

In der Folge verschieben sich die Gewichte von einer mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie, vom Vorrang der Wertschöpfung hin zu spekulativen Überlegungen, von vergangenheitsbezogenen Umsatz- oder Ertragszahlen hin zu zukunftsgerichteten Ergebniserwartungen. Der Markt ist gestaltbar, die Unternehmen können ihn beeinflussen, z. B. durch die Art wie sie sich den Marktteilnehmern präsentieren und auf den Markt reagieren. Genauso wie es nicht nur eine Form der Marktwirtschaft gibt, sind mehrere Varianten der Kapital-Markt-Ordnung realisierbar. Die Rolle, die Kurz- oder Langfristigkeit, spekulative oder wertschöpfungsorientierte Komponenten der Anlage- und Unternehmenspolitik spielen, ist politisch gestaltbar. Im Zentrum des europäischen Wegs zum innovativen und sozial verantwortlichen Unternehmen soll eine wertschöpfungsorientierte Strategie stehen, in der Leistung durch Qualität, Effizienz und Innovation im Mittelpunkt stehen. Wettbewerbsfähigkeit soll nicht in erster Linie auf den Kapitalmärkten, sondern auf den Gütermärkten definiert werden. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Kapitalmärkte muss auf Aktionärstreue zielen, auf langfristige Anlage zur Vermögensbildung und Altersversorgung, damit auf Eindämmung des Übermaßes an Hektik und Spekulation. Dies bedeutet nicht den Verzicht auf die Interessen der Kapitaleigner sondern eine andere Akzentuierung.

In Europa dominieren Unternehmensstrategien, die auf Innovation zielen, soziale Verantwortung wahrnehmen, die mit Qualität und Effizienz auf die Kunden auf den Gütermärkten ausgerichtet sind. Diese Unternehmen stehen heute in einem doppelten Wettbewerb einerseits auf Güter- und Absatzmärkten und andererseits auf dem Kapitalmarkt. Unternehmensstrategien erweisen sich als ebenso erfolgreich, wenn sie auf langfristige Anlage, auf Aktionärstreue, auf Vermögensbildung und Altersversorgung und damit auf langfristige Interessen der Kapitaleigner und der Mitarbeiter zielen, statt auf kurzfristige Steigerung des Unternehmenswerts.

Provokativ formuliert Peter Hartz in praktischer Absicht gegen den Shareholder-Ansatz die Idee eines Workholder Value-Ansatzes. Damit meint er nicht eine kurzfristige und ausschließlich an den Interessen der Arbeitnehmer ausgerichtete Unternehmensführung. Der Workholder Value-Ansatz entwickelt eine ergänzende Perspektive, er bestimmt eine neue soziale Dimension des Unternehmens. Soziale Verantwortung eines Unternehmens für die Menschen und die Region wird durchaus auch mit dem Ziel wahrgenommen,

letztlich den Unternehmenswert für alle Stakeholder und darin eingeschlossen die Shareholder zu erhöhen. Diese soziale Dimension definiert Peter Hartz:

„Sozial ist heute das Unternehmen, das seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Mitunternehmer ernst nimmt und ihnen Möglichkeiten bietet, über aktive Beteiligung und direkte Wertschöpfung zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und seiner sozialen Spielräume selbst beizutragen. Sozial ist heute das Unternehmen, das die Entwicklung von Beschäftigbarkeit ermöglicht und Beschäftigung dann auch anbietet. Denn: Zukunftsfähigkeit ohne Beschäftigungsmöglichkeit führt schließlich auch in die Sackgasse.“<sup>1</sup>

Absicht ist nicht die Formulierung eines Gegenkonzepts zum Shareholder Value. Zielsetzung ist die Erweiterung des Shareholder Value-Ansatzes da, wo er an seine eigenen Grenzen stößt. In der Praxis bedarf es einer Erweiterung des Shareholder Value um weitere, für die Unternehmen wichtige Interessengruppen. Stakeholder sind Interessengruppen, deren Unterstützung für heutige Unternehmen unverzichtbar ist, deren Interessen und Zielsetzungen ein Unternehmen daher berücksichtigen muss. Peter Hartz' Ansatz steht im Kontext der europäischen Initiative „Corporate Social Responsibility“. Er fordert:

„Wir benötigen ein ganzheitliches Denken. Wirtschaftliche, soziale und umweltbezogene Aspekte gehören zusammen.“<sup>2 3</sup>



**Abbildung 1: Interessengruppen im Stakeholder-Ansatz**

Die maßgeblichen Pole im Kräftefeld der Unternehmung sind zwei Stakeholder-Gruppen: Eigentümer/Anteilseigner und Arbeitskräfte, Shareholder und Workholder. Diese beiden zentralen Stakeholder haben gemeinsame und gegensätzliche Interessen. Neben der konfliktären Verteilungsbeziehung bestehen zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern Felder gemeinsamer Interessen. Durch kooperative Beziehungen zwischen Anteilseignern/Shareholdern und den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen können Interessen vermittelt, Konflikte gelöst und können z.T. Win-Win-Situationen geschaffen werden. Damit kön-

1 Hartz, Peter, Job Revolution – Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Wolfsburg 2001, S.176.

2 Hartz, Peter, Job Revolution – Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Wolfsburg 2001, S.173.

3 Hartz, Peter, Job Revolution – Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Wolfsburg 2001, S.177. Die dort dies erläuternde Grafik verengt jedoch den Stakeholder-Value auf die Gruppen jenseits von Kapitaleigner und Mitarbeiter. In unserer Arbeit umfasst der Stakeholder-Begriff alle Interessengruppen.

nen Qualitäts-, Effizienz- und Innovationsgewinne erzielt, kann insgesamt die verteilungsfähige Wertschöpfung vergrößert werden. Demgegenüber kann der Verteilungskonflikt durch eine zunehmende Orientierung an einem eng definierten Shareholder Value verschärft werden.

Wie können die verschiedenen Zielsetzungen Beschäftigung, Einkommenserzielung, berufliche Entwicklung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Beteiligung gleichberechtigt neben den ökonomischen Faktoren, der Ertrags-, Wachstums- und Innovationsstärke in der Bewertung der Unternehmen Berücksichtigung finden? Gelingt es den Wertbeitrag des Humankapitals seriös und nachvollziehbar zu berechnen, so kann Personal(-einsatz) im Management nicht länger nur als Kostenfaktor betrachtet, sondern muss als eine Quelle der Wertschöpfung gestaltet und gesteuert werden.

Es gilt also nach Konzepten zu suchen, die eine Integration der wichtigsten Stakeholder ermöglichen. Dahinter stehen nicht nur die Forderungen der Arbeitnehmerseite nach angemessener Berücksichtigung der Menschen in den Unternehmen, auch die klassischen betriebswirtschaftlichen Argumente sprechen für eine erweiterte Sichtweise. Dies wurde auch in den Diskussionen beim 55. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag im September 2001 deutlich, der sich mit „wertorientierter Unternehmensführung bei schwierigen Kapitalmärkten“ auseinander gesetzt hat. In den großen deutschen Unternehmen ist längst deutlich, dass eine Orientierung auf einen einseitigen und eng eingegrenzten Shareholder Value der Ergänzung bedarf. Heinz Fischer, ehemaliger Bereichsvorstand Personal der Deutschen Bank, forderte: „Die Devise darf daher nicht lauten Shareholder Value versus Workholder Value, sondern vielmehr Shareholder Value plus Workholder Value plus Clients Value plus Society Value.“<sup>4</sup>

Ein solcher „europäischer“ Weg hat Einfluss auf die Instrumente der Unternehmenssteuerung und -bewertung. Die „amerikanische“ neoklassische wertorientierte Unternehmensführung wird durch ausschließlich auf das Shareholder-Interesse ausgerichtete Kennziffern bestimmt. Ein „europäischer“ Ansatz muss diesen quantitativen Ansatz erweitern. Es kann nicht im Sinne der Investoren – und ihrer mittel- bis langfristigen Renditeerwartungen – sein, Humanvermögen – oder personales Kapital eines Unternehmens – bei der Steuerung und Bewertung von Unternehmen außer Acht zu lassen. Auf welchen Wegen, mit welchen Managementmethoden und durch welche gesellschaftspolitische Rahmgestaltung kann die integrative Bewertung des „Faktors Mensch“ im Sinne eines Workholder Values und integriert in einem Stakeholder-Ansatz erreicht und standardisiert werden?

## **2.2 Personalcontrolling**

### **2.2.1 Traditionelle Personalkennziffersysteme und Ansätze zur Bewertung der Human Ressourcen**

Ein traditionell im betriebswirtschaftlichen Controlling benutztes Instrument sind Kennziffersysteme. Sie sind in der betrieblichen Praxis keine neue Entwicklung und es mangelt nicht an unterschiedlich strukturierten Vorschlägen<sup>5</sup> für Kennziffern für den Personalbereich. Herangezogen und genutzt werden dafür quantitative Daten aus der Personalverwaltung und -statistik sowie aus dem klassischen Rechnungswesen. Ergänzt werden diese Daten durch zusätzlich erhobene Indikatoren zur Bewertung „weicher“, nicht direkt messbarer Phänomene. Erhoben werden die Daten u.a. mit Mitarbeiterbefragungen<sup>6</sup>. Zur Beurteilung der Qualität von Personalarbeit werden verschiedene Datenquellen herangezogen, z. B. Benchmarking (Vergleiche mit anderen Unternehmen) oder Fragebögen u. a. zum Verhältnis von Linienführungskräften und Personalbereich. Nicht selten entsteht der Eindruck einer gewissen Zufälligkeit der Zusammenstellung der Kennzahlen. Umgekehrt gibt es in Teilbereichen aussagekräftige Kennzahlen, die in der Praxis vielfach genutzt werden: Arbeitsschutz, Fehlzeiten, Fluktuation und Qualitätswesen. Trotz der integrierten, DV-

4 Zitiert aus der Internetseite der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., [www.schmalenbach.org](http://www.schmalenbach.org), 2002.

5 Siehe Zusammenstellung in Wunderer, Rolf; Jaritz, André (1999) Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied Kriftel, S. 103-112.

6 Siehe Fachausschuss 2/99 Mitarbeiterzufriedenheit der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Arbeitspapier 54 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf 2002.

gestützten Personalinformationssysteme (PIS) bleibt es schwierig, die Wirkungszusammenhänge zwischen den Kennziffern eindeutig zu bestimmen und für die strategische Führung zu nutzen<sup>7</sup>.

Ein weiterer Versuch, Arbeitnehmerinteressen zu berücksichtigen, wurde mit den älteren Ansätzen der Sozialbilanzen und Humanvermögensrechnungen unternommen<sup>8</sup>. Die Vorschläge in dem vom DGB<sup>9</sup> 1979 erstellten Katalog von arbeitsorientierten Indikatoren und Kennzahlen für eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung (Sozialbilanz) fanden in der Praxis zuwenig Beachtung. Ein ähnliches Schicksal erlitten die Vorschläge eines Fachausschusses der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl“, der die Erfahrungen der französischen Bilan Social mit ihrem umfangreichen, gesetzlich festgelegten Indikatoren berücksichtigte. Im Bestreben nach einer überschaubaren Gliederung schlug der Fachausschuss Berichtsfelder (siehe Abbildung 2) einer arbeitnehmerbezogenen Unternehmensrechnung vor. In der betrieblichen Praxis haben diese ex-post erfassten Kennziffern kaum Wirksamkeit entfaltet. Allenfalls in den jährlichen Personal- und Sozialberichten schlagen sie sich noch nieder. Sie dienen mehr den Public Relations und der Corporate Communication nach innen und außen als der Bewertung und Steuerung der Personalpraxis.

- ⇒ Personalbestand und -bewegung
- ⇒ Einkommen
- ⇒ Arbeitszeit, Freizeit
- ⇒ Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit
- ⇒ Führung, Information und Mitbestimmung
- ⇒ Aus- und Weiterbildung
- ⇒ Soziale Einrichtungen
- ⇒ Ökonomische Unternehmensdaten und Arbeitnehmerinteressen mit den Teilen: Ökonomische Daten, Leistungsrechnung, Personalaufwandsstruktur

### **Abbildung 2: Berichtsfelder einer arbeitnehmerbezogenen Unternehmensrechnung<sup>10</sup>**

Bedarf und Interesse an einer Bewertung des personellen Potentials der Unternehmen entstand im Zusammenhang von Mergers & Acquisitions für die Due Dilligence Untersuchungen<sup>11</sup>. Das Mitarbeiterpotential wird im Hinblick auf das zukünftige Marktpotential mit quantitativen (Kosten und Köpfe) und „weichen“ Kennziffern (Qualifikationen, Flexibilität, Risiken) bewertet. Dies lässt sich um arbeitnehmer-„kritische“ Kriterien erweitern. So schlägt Kittner<sup>12</sup> vor die vorrangig betriebswirtschaftliche Bewertung des Unternehmens durch weitere Bewertungen anhand eines Kriterienkatalogs (siehe Abbildung 3) der „Human Resources“ zu ergänzen. Auch diesem Ansatz fehlt die Systematik und die Integration in das Controllingssystem des Unternehmens.

7 Vgl. Brandel, Julia: Die Problematik der Kennzahlen in Personalinformationssystemen, in: Personalführung 9/2002, S. 42-47.

8 Vgl. Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl: Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis 14 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1986.

9 Abgedruckt in Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl: Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis 14 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1986.

10 Vgl. Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl: Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis 14 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1986, Seite 29.

11 Vgl. Wucknitz, Uwe D.: Bewertung von Personal in der Due Dilligence, in: Personal 12/2001.

12 Vgl. Kittner, Michael: „Human Resources“ in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, Heft 14, 50 Jg. 1997, S. 2289 f.

**Topmanagement:** Zahl, Führungsstruktur („span of control“), Verdienst (Höhe, echte Erfolgsabhängigkeit (kurzfristige/langfristige Indikatoren) ), Erfolgskontrolle (Zielverabredung/Erfüllung), Karriere (Mix aus intern/extern; „Schorneinkarriere“ oder breite Erfahrungen), Fluktuation, Beurteilung durch Mitarbeiter (Existiert ein System, Ergebnisse, Konsequenzen), Führungspraxis („Management-Audits“, internes „Accounting“), Medienpräsenz und -resonanz.

**Mitarbeiter:** Zahl, Vollzeit/Teilzeit, Zusammensetzung (Qualifikation, Alter, Minderheiten), Beschäftigte in Nicht-Arbeitnehmer-Status (Leiharbeiter, freie Mitarbeiter), Lohnkosten (quantitativ, qualitativ, Zeitlohn, Leistung, Anciennität, Ergebnisorientierung, Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche Altersversorgung, Flexibilität von Entgeltbestandteilen), Qualifikation (Aktivitäten, Erfolgskontrolle, Kosten, vorhandene Qualifikation, Verhältnis zum Bedarf; Einarbeitung, Training; Fort- und Weiterbildung, Führungsnachwuchs, Aufstiegschancen, „sharing of best practice“, Ausbildungsplätze), Anwesenheit (Status quo, Entwicklung), Fluktuation (darunter Kündigungen/Eigenkündigungen mit Aufgliederung der Kündigungsgründe), Arbeitszeitmodelle, Arbeitsschutz, Unfälle und Berufskrankheiten (Beanstandungen Berufsgenossenschaft/Gewerbeaufsicht), Verbesserungsvorschläge, Zufriedenheit.

**Arbeitsorganisation:** Teamarbeit; Delegationsstufen, Entscheidungsfreiraum für Mitarbeiter

**Personalpolitik:** Personalplanung, Instrumente (Personalmarketing, -entwicklung, -betreuung und -dienste), Beurteilungssysteme (Mitarbeiter/Vorgesetzte, Ergebnisse, Schlussfolgerungen), Arbeitsgerichtsverfahren

**Arbeitsbeziehungen:** Tarifbindung (Verbands-/Firmentarifvertrag), Streiks (Häufigkeit der letzten Jahre, Wahrscheinlichkeit für die Zukunft), Betriebsvereinbarungen (Themen, Zahl), Beziehungen zu Betriebsräten (Verhandlungsdauer bei Betriebsvereinbarungen, Einigungsstellenverfahren; ggf. Selbsteinschätzung), Gerichtsverfahren mit Betriebsräten und Gewerkschaften

**Abbildung 3: Kennziffern zur arbeitnehmerorientierten Bewertung im Rahmen von Due Dilligence**

### **2.2.2 Anforderungen an ein strategisches Personal-Controlling**

In der Folge von Strukturwandel, Internationalisierung und wachsender Dynamik des Wettbewerbs verändern sich das Selbstverständnis und die Schwerpunkte des Personalwesens. Personalverwaltung verliert an Bedeutung, Service- und Geschäfts- oder Wertschöpfungsorientierung gewinnen an Gewicht. Das im Zusammenhang der Personalverwaltung weit ausgebaute Berichtswesen und die Personalstatistik können die strategische Ausrichtung der zukünftigen Personalarbeit nicht ausreichend unterstützen. Erforderlich ist ein spezifisches Personalcontrolling mit definierten Zielvorgaben, laufenden Soll-Ist-Vergleichen und der Möglichkeit präziser steuernder Eingriffe.<sup>13</sup>

In der Philosophie des Personal-Controlling steht die menschliche Arbeit als eigentliche Quelle der Wertschöpfung im Mittelpunkt der Beobachtung. Dabei konzentriert sich die Personalfunktion, das Human Resource Management, auf Auswahl, Entwicklung, Einsatz und Förderung des Potentials der Mitarbeiter, auf ihre Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, ihr Leistungsverhalten und ihre Leistungsergebnisse. Wunderer definiert: „Personalcontrolling wird verstanden als planungs- und kontrollgestütztes, integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen.“<sup>14</sup>

13 Vgl. Wunderer, Rolf: Entwicklungstendenzen im Personal-Controlling und Wertschöpfungsmessung, in: Personal 6/2000.

14 Vgl. Wunderer, Rolf; Jaritz, André (1999): Unternehmerisches Personal-Controlling, S. 12 f.

Für das Personalcontrolling lassen sich vier spezifische Funktionen<sup>15</sup> ableiten:

- ⇒ In der **Integrations- und Schnittstellenfunktion** werden die verschiedenen Ebenen der betrieblichen Personalarbeit integriert und ein Schnittstellenmanagement entwickelt, das die verschiedenen Funktions- und Servicebereiche integriert (z. B. Bildungsaufwendungen für neu eingestellte Mitarbeiter).
- ⇒ Die **Transparenz- und Frühwarnfunktion** stellt Kontroll-, Analyse- und Steuerungsinstrumente zur Verfügung, so dass personalwirtschaftliche Entscheidungen auf der Basis von Kennziffern und Erfolgsindikatoren gefällt werden können (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit durch Kennziffern wie Fluktuation, Beschwerden, Mitarbeiterbefragungen).
- ⇒ Bei der **strategischen Funktion** handelt es sich um das Bereitstellen eines Analyserahmens für normative und strategische Entscheidungen des Personal-Managements.
- ⇒ Die **Beratungs- und Lotsenfunktion** dient schließlich dazu, aufbereitete und aggregierte Informationen für führungs- und personalpolitische Entscheidungen bereitzustellen (z. B. Datenaufbereitung mit Soll-Ist-Abweichungen).

Neben den Grunddaten (Mengen, Preise, Kosten) und Kennziffern werden in einem strategischen Personalcontrolling weitere Daten aufgenommen und berücksichtigt, z.B. Daten zur Beschreibung der Qualifikationen und Qualifikationspotentiale, zur Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation und -identifikation. Soziale und ökonomische Folgen von Entscheidungen sollen gleichzeitig bewertet werden. Dies erweiterte Personalcontrolling ist Ausdruck des gestiegenen Bewusstseins von der zentralen Stellung der Mitarbeiter als Werttreiber und zielt darauf, diesen Stellenwert durch geeignete Methoden ermitteln und bewerten zu können.

Praktische Anwendung finden die so entwickelten Kennziffern beim Benchmarking, einer weiteren Variante der Unternehmensbewertung. So hat beispielsweise Wucknitz ein Modell für einen Benchmark entwickelt, bei dem er zehn Werttreiber mit Hilfe von 40 Indikatoren ermittelt<sup>16</sup>. Ziel des Modells ist es herauszuarbeiten, welche der „personellen Einflussgrößen am stärksten zum ökonomischen Erfolg“ eines Unternehmens beitragen.

Zwar gelingt es, quantitative und qualitative Aspekte im Personalcontrolling zu integrieren und Zielgrößen der verschiedenen Stakeholder abzubilden. Moderne Informationstechnologie und Datenverarbeitung erlaubt auch die Zusammenfassung unterschiedlicher Datenquellen und die differenzierte Bereitstellung von Auswertungen für die verschiedenen Entscheidungsebenen. Jedoch bleibt die Frage der Wirkungszusammenhänge zwischen den ermittelten Kennziffern: Ist beispielsweise eine hohe Fluktuationsquote eher Ausdruck gelungener Personalentwicklung oder mangelnder Mitarbeiterbindung? Ist eine niedrige Fluktuationsquote Ergebnis eines erfolgreichen Retentionsprogramms oder Folge eines gesunkenen Interesses an beruflicher Entwicklung? Fördern Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit auch die Produktivität? Oder werden damit die weniger leistungsmotivierten und immobilen Beschäftigten an das Unternehmen gebunden?

Dem Anspruch einer systematischen Messung des Wertschöpfungsbeitrags des Personals genügen bisherige Ansätze des Personalcontrollings noch nicht. In Theorie und Praxis werden nun die Modelle der Balanced Scorecard (BSC) und der European Foundation for Quality Management (EFQM) eingesetzt und erprobt mit dem Ziel, Personalmaßnahmen strategisch und wertorientiert zu steuern. Darüber hinaus gibt es eine Fülle weiterer Ansätze zur wertorientierten Personalarbeit, zur Bewertung nicht-materieller Unternehmensergebnisse, zur Darstellung der Qualität des Wertschöpfungsbeitrags der Personalarbeit, von denen wir in diesem Bericht lediglich den Ansatz von Hilb detaillierter darstellen können.

<sup>15</sup> Vgl. Wunderer, Rolf; Jaritz, André (1999): Unternehmerisches Personal-Controlling, S. 18 ff.

<sup>16</sup> Siehe [www.personalwert.de](http://www.personalwert.de) bzw. [www.vpm-unternehmensberatung.de](http://www.vpm-unternehmensberatung.de).

## 2.3 Anforderungen der Qualitätssicherung von den ISO-Normen bis zu Total Quality Management (TQM)

Neue Instrumente der wertorientierten Unternehmensführung haben ihren Ursprung auch in der (technischen) Qualitätssicherung. Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 bis 9004 bestimmt Anforderungen an die Organisation und Prozesse der Qualitätssicherung, deren Erfüllung sich die Unternehmen zertifizieren lassen können. Mit der Zertifizierung können die Unternehmen ihren Kunden (und im Umweltschutz bspw. auch der Kommune oder den Kontrollinstitutionen gegenüber) nachweisen, dass sie ihre Organisation so aufgebaut und ihre Prozesse in einer Weise gestaltet haben, dass die Einhaltung konkreter technischer oder anderer Qualitätsanforderungen gewährleistet ist. Modelle zur Abbildung der Strukturen und Prozesse und Kennziffersysteme sollen dazu beitragen, Zusammenhänge zu verdeutlichen und überprüfbar zu machen.

Gegenstand der Auditierung und Zertifizierung sind

- ⇒ Messzahlen für die Einhaltung von Qualitätsvorgaben (z. B. Fehlerquote, Anteil reklamierter Produkte, im Umweltmanagement Einhaltung technischer Richtwerte bei Immissionen),
- ⇒ Vorhandensein und Funktionalität von Prozessen (z. B. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Prüfpläne, Fehlerquellenanalyse),
- ⇒ Regelungen (Entscheidungskompetenz über Freigabe/Auslieferung nach Qualitätsprüfung).

Die Ursache-Wirkungsketten der Qualitätssicherung umfassen nicht nur technische Einflussgrößen sondern zunehmend alle Prozesse in der Wertschöpfungskette. Die Qualifikation und die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer rücken in den Mittelpunkt der externen Auditierung und damit würde auch die Personalarbeit Qualitätsstandards unterworfen.

Die Personalfunktion ist davon zweifach betroffen: Zum einen ist sie für bestimmte Prozesse zuständig, beispielsweise für die Personalauswahl und Qualifizierung. Zum anderen können die Prozesse der Personalfunktion selbst einer Überprüfung und Zertifizierung unterworfen werden. Die Personalbereiche müssen nachweisen, dass sie in ihrer Servicefunktion ihren Beitrag erbringen zur – technischen – Qualitätssicherung, zur Sicherung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Sie können sich darüber hinaus selbst mit ihren eigenen Leistungen einer Auditierung unterziehen. Die Personalfunktion kann die Qualität ihrer eigenen Leistungen und Prozesse zertifizieren lassen.

Mit Hilfe der Normen werden allgemeinverbindliche Qualitätsstandards gesetzt und Erfolgskriterien für Personalarbeit definiert. Methoden werden allgemeinverbindlich. Als Pendant zur Kundenzufriedenheit werden Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit gefordert, die dann durch eine Mitarbeiterbefragung belegt werden, ohne jedoch den komplexen Zusammenhängen zwischen Leistung und Zufriedenheit nachzugehen.<sup>17</sup> Die neuen komplexeren Ansätze, insbesondere das vom Fachausschuss untersuchte EFQM, sind in ihren Ansprüchen und Folgen ambivalent. Einerseits stehen Prozesse wie Führung im Mittelpunkt, andererseits werden Mitarbeiter intern zur Durchsetzung technischer und wirtschaftlicher Ziele instrumentalisiert.

## 2.4 Mitbestimmung und Arbeitnehmerinteressen

Mitbestimmung, allgemein Beteiligung oder Partizipation, ist der normative Anspruch der Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen im Zielkatalog der Unternehmensführung. Umgesetzt wird Mitbestimmung durch konkrete inhaltliche Standards (Einhaltung der zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Tarifverträge und betrieblichen Vereinbarungen) und durch Prozesse (Pflicht zur Bestellung eines für Personal zuständigen Vorstandsmitglieds im Unternehmen nach dem 76er-Mitbestimmungsgesetz). Gesucht wird nach Verfahren und Instrumenten, die die Unternehmensführung, aber auch die Funktionsträger der Mitbestimmung dabei unterstützen, das Unternehmen so zu führen, dass die Ziele

---

17 Vgl. Fachausschuss 2/99 Mitarbeiterzufriedenheit der Arbeitsgemeinschaft Engerer Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2002) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Arbeitspapier 54, Düsseldorf.

der Beschäftigten realisiert werden und ihr Nutzen gemehrt wird (Wert des Unternehmens für die Arbeitnehmer). Die Verfahren und Instrumente sollen darüber hinaus auch den Beitrag der Personalfunktion für die Ziele anderer Stakeholder, vor allem für die Anteilseigner aufzeigen (Wertbeitrag der Personalfunktion für den Unternehmenswert). Es geht also nicht um den Austausch einer funktionierenden Vertrauenskultur, gewachsener Mitbestimmungsstrukturen oder gar der Mitbestimmungsrechte gegen eine wertorientierte Unternehmensführung. Es geht darum, die Arbeit und Arbeitsergebnisse einer solchen Personalarbeit sichtbar zu machen. Der Wert, den die Entwicklung des Leistungspotentials und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten für das Unternehmen und die Anteilseigner haben, soll messbar werden und als Steuerungsgröße dienen. Gleiches gilt für den Wert, den das Unternehmen, die Arbeitsplätze und Verdienstmöglichkeiten und die persönlichen Entwicklungschancen für die Beschäftigten haben.

Kriterien für den Wert des Unternehmens und seiner Personalpolitik für die Beschäftigten sind:

- ⇒ Beschäftigungssicherung durch nachhaltige Unternehmensentwicklung und den Erhalt und die Weiterentwicklung von Arbeitsplätzen,
- ⇒ Sicherung und Steigerung von Einkommen incl. der Vermögensbildung und Alterssicherung,
- ⇒ Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Beachtung eines präventiven Gesundheitsschutzes,
- ⇒ Zukunftsorientierte Qualifizierung durch Lernen am und außerhalb des Arbeitsplatzes,
- ⇒ Sicherung von Beteiligungschancen an Entscheidungen – vom Arbeitsplatz bis zur Unternehmenspolitik.

#### **Abbildung 4: Kriterien der Arbeitnehmerinteressen**

Der Anspruch der (montan-)mitbestimmten Personalarbeit kann es dabei jedoch nicht sein, unkritisch jedwede soziale Ansprüche zu übernehmen. Mitbestimmung aus der Sicht der Arbeitnehmer hat heute mehrdimensionale Ziele zu verfolgen. Sie verlangen die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse und sozialen Schutz, erwarten aber ebenso ökonomische Effizienz und damit ein zufriedenstellendes Einkommen. Darüber hinaus erwarten die Mitarbeiter die Verwirklichung persönlicher Interessen am Arbeitsplatz, durch die Arbeit selbst, einschließlich der Sicherung sozialer Beziehungen und eine demokratische Teilhabe an wirtschaftlichen Entscheidungen und bei Veränderungen am Arbeitsplatz. Ökonomische Effizienz und soziale Verantwortung stellen keinen Gegensatz dar, sie sind komplementär. Ökonomische Effizienz ohne soziale Verantwortung wäre Selbstzweck. Sozialer Verantwortung ohne ökonomische Effizienz würde die materielle Basis zur Umsetzung fehlen. Von allen Akteuren der Mitbestimmung „wird daher eine doppelte Beweisführung verlangt, nämlich nicht nur das humanere, sondern auch das wirtschaftlich effizientere Modell zu sein“.<sup>18</sup>

Vor diesem Hintergrund sind die neuen Instrumente der Unternehmensführung in vierfacher Hinsicht zu überprüfen:

- ⇒ Findet menschliche Arbeit angemessen Berücksichtigung?
- ⇒ Entsprechen die benutzten Instrumente den professionellen Standards modernen Personalmanagements?
- ⇒ Können eigenständige Arbeitnehmerinteressen eingebracht und bewertet werden?
- ⇒ Berücksichtigen die Instrumente die Interessen verschiedener Stakeholder im Sinne von Win-Win-Situationen?

<sup>18</sup> Vgl. Blessing, Dr. Karlheinz: Kooperative Modernisierung, in: Die Mitbestimmung 6/1998, S. 36.

Die „mitbestimmte“ Personalfunktion, die sich der Mitbestimmung oder Beteiligung verpflichtende Personalfunktion, hat ein großes Interesse daran, jenseits aller normativen und qualitativen Argumente für kooperative Unternehmenskulturen den wirtschaftlichen Wert von menschlicher Arbeit und Beteiligung darstellen und in die Unternehmensführung einbringen zu können.

Eine funktionierende Vertrauenskultur ist Voraussetzung, um über Mitarbeiterorientierung zu besserem Unternehmenserfolg zu kommen. Gleichzeitig bedarf es des Einflusses und der Macht, um die gleichwertige Erfassung von Arbeitnehmerinteressen in praktische Entscheidungen umzusetzen. Hierzu gehören gesetzlich gesicherte Mitbestimmungsgremien ebenso wie Gewerkschaften.

## 2.5 Überblick der untersuchten Ansätze und Bewertungskriterien

Ausgangspunkt der Erörterungen des Fachausschusses ist der Shareholder Value mit seinen Möglichkeiten und Grenzen. Der Workonomics™-Ansatz der Boston Consulting Group schließt daran an und bezieht die wirtschaftlichen Erfolgsgrößen auf die Beschäftigten. Die Balanced Scorecard dient als Instrument einer strategischen Unternehmensführung und berücksichtigt ausdrücklich die Mitarbeiterperspektive gleichberechtigt neben anderen Perspektiven. Das Modell der European Foundation for Quality Management erfasst den Einsatz/Input und die Unternehmensergebnisse/Output für die verschiedenen Interessengruppen. Schließlich haben wir noch den Ansatz von Hilb zur Integrierten Erfolgsbewertung von Unternehmen berücksichtigt.

Eine erste grobe Orientierung bietet die folgende Abbildung. Dort sind die vom Fachausschuss betrachteten Ansätze den Zielen zugeordnet, auf deren Verwirklichung sie vorrangig ausgerichtet sind.

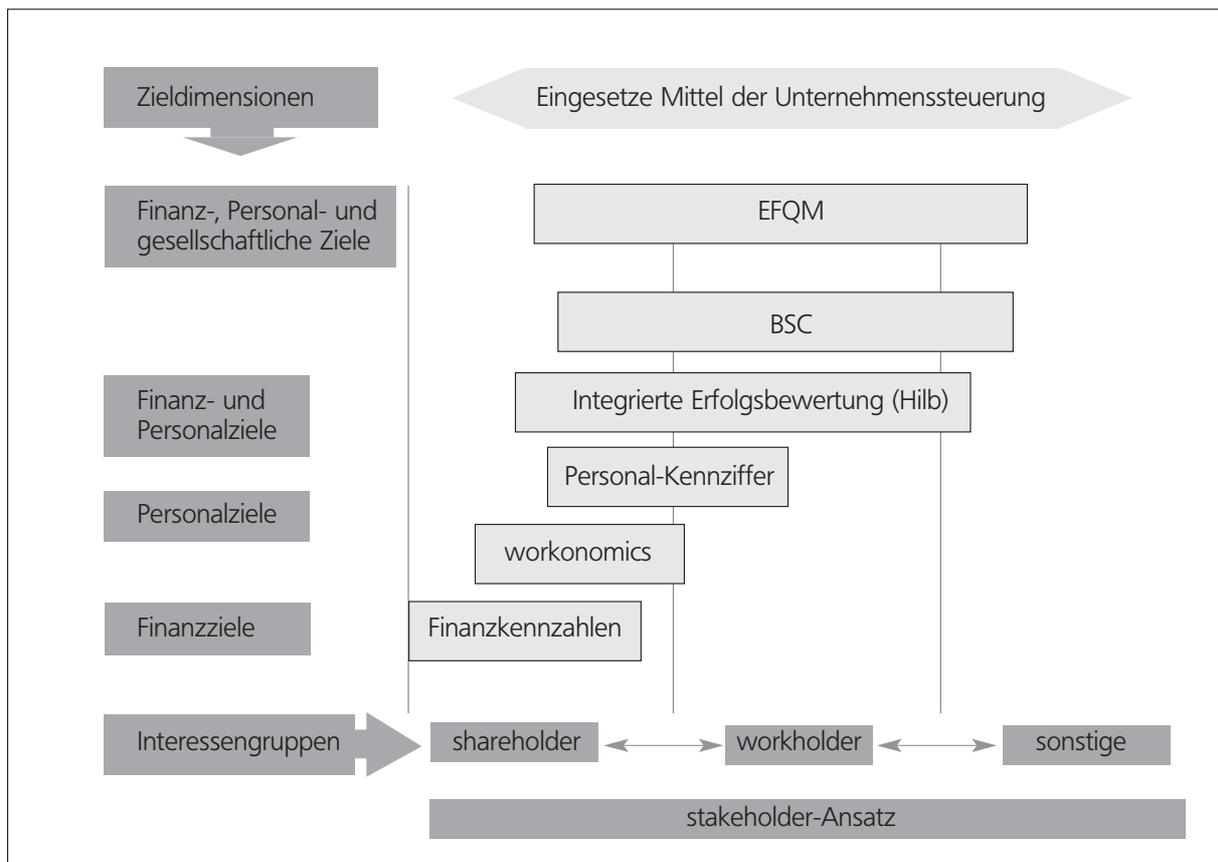


Abbildung 5: Differenzierung der Ziele, Mittel und Interessen

In der zusammenfassenden Matrix am Ende dieses Berichtes werden die gerade genannten Ansätze stichwortartig anhand zentraler Kriterien beschrieben und bewertet. Die zu Beginn bestimmten Fragestellungen finden sich hier als Kriterien wieder: Was leisten die Instrumente/Ansätze? Können sie den Wert des Humankapitals für das Unternehmen und den Wert des Unternehmens für die Beschäftigten erfassen? Welche Interessen der Beschäftigten und der anderen Stakeholder drücken sie aus? Welche Funktionen können sie im Rahmen einer Unternehmenssteuerung übernehmen? Wie praktikabel sind die Ansätze?

# 3. Shareholder Value

Prof. Dr. Ute Götzen

## 3.1 Einführung

Der Wert eines Unternehmens setzt sich zusammen aus dem Wert seines Fremdkapitals und seines Eigenkapitals, wobei der Anteil des Eigenkapitals an diesem Unternehmenswert als Shareholder Value bezeichnet wird.<sup>19</sup>

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Fremdkapital} + \text{Shareholder Value}$$

Zum einen steht das Shareholder Value-Konzept für eine bestimmte Norm der (finanzwirtschaftlichen) Unternehmensführung und zum anderen für eine bestimmte Methode der unternehmenswertorientierten Planung.

Als **Norm der Unternehmensführung** aufgefasst besagt das Konzept, dass sich das Management ausschließlich an den finanzwirtschaftlichen Zielen der Eigentümer zu orientieren hat.<sup>20</sup> Da Investoren an den internationalen Kapitalmärkten über eine Vielzahl von Anlagealternativen verfügen, wird die Berücksichtigung der Kapitalgeberinteressen als „conditio sine qua non“ der Unternehmenspolitik angesehen.<sup>21</sup>

Als **Methode der unternehmenswertorientierten Planung** verstanden umfasst es verschiedene Ansätze, die im Wesentlichen die kapitalmarktorientierte, dynamische Investitionsrechnung zugrunde legen. Alternative Strategien von Unternehmen oder einzelnen Geschäftseinheiten werden danach anhand des Gegenwartswertes der induzierten zukünftigen Erfolge (Zahlungsüberschüsse) aus Sicht der Eigentümer der Unternehmung verglichen.<sup>22</sup> Mit dem Konzept des Shareholder Value und der damit verbundenen Vereinheitlichung von Bewertungsverfahren und Finanzberichten soll ein „objektiver Maßstab“ für den ökonomischen Vergleich sehr verschiedener unternehmenstrategischer Optionen, das heißt für die marktbezogene Vergleichbarkeit sehr verschiedenartiger Unternehmensaktivitäten, geschaffen werden.<sup>23</sup>

Die Ursprünge des Shareholder Value-Management liegen in der späteren Hälfte der 80er-Jahre, als eine Welle von Übernahmen in den Vereinigten Staaten den Managern einen starken Anreiz lieferte, die Aufmerksamkeit auf die Wertsteigerung zu richten. Zu Beginn der 90er-Jahre verstärkten institutionelle Investoren innerhalb weniger Jahre ihre Anstrengungen, höhere Renditen für jene zu erzielen, deren Gelder sie managen, und richteten ihr Augenmerk auf unterbewertete Unternehmen.<sup>24</sup>

## 3.2 Kritik an bisherigen Erfolgsgrößen

Mit herkömmlichen Organisations- und Steuerungskonzepten ließ sich allenfalls durch Zufall der Unternehmenswert maximieren.<sup>25</sup> Zu den Kritikpunkten an den bislang immer noch dominierenden gewinnorientierten Erfolgskennzahlen wie z. B. dem Return on Investment zählen insbesondere:<sup>26</sup>

- ⇒ Mangelnde Korrelation zwischen jahresabschlussorientierten Kennzahlen und der Wertentwicklung am Kapitalmarkt,

19 Vgl. Rappaport, 1998, S. 39 f.

20 Vgl. Speckbacher, 1997, S. 630.

21 Vgl. Pape, 2000, S. 711.

22 Vgl. Speckbacher, 1997, S. 630.

23 Vgl. Hirsch-Kreinsen, 1998, S. 197 f.

24 Vgl. Rappaport, 1998, S. 1.

25 Vgl. Schmidt et al., 1999, S. 133 f.

26 Vgl. Günther, 1999, S. 362 f.

- ⇒ mangelnde Berücksichtigung von Risiken,
- ⇒ keine Abbildung des Kapitalbedarfs zur Finanzierung von Wachstum,
- ⇒ Vernachlässigung ökonomischer Wirkungen nach dem Betrachtungszeitraum und
- ⇒ Vergangenheitsorientierung.

### 3.3 Cash-flow als Grundlage des Shareholder Value<sup>27</sup>

Der Unternehmenswert ermittelt sich für seine Anteilseigner, indem die künftigen geplanten Überschüsse abgezinst und summiert werden. Relevant dafür sind solche Überschüsse, die vom Unternehmen tatsächlich an die Anteilseigner ausgeschüttet werden können und die daher eine Rendite auf das eingesetzte Kapital darstellen. Der Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen ist der **Cash-flow**. Der in der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelte **Jahresüberschuss** enthält dagegen auch Größen, die nicht mit Zahlungen verbunden sind und demzufolge auch nicht an die Anteilseigner weitergeleitet werden können.

Jahresüberschuss und Cash-flow weichen in einigen Positionen – den nicht zahlungswirksamen Posten – voneinander ab. Der Cash-flow (betrieblicher oder operativer Cash-flow) wird deshalb in der Praxis auch ermittelt, indem der Jahresüberschuss um diese Positionen korrigiert wird:

Jahresüberschuss	
+/- Veränderungen der Rückstellungen	
+ Abschreibungen	
= Operativer Cash-flow	

Der Operative Cash-flow als Maß für die Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens steht für die Finanzierung von Investitionen, Schuldentilgung und Dividendenauszahlung zur Verfügung.

Zur Berechnung des Shareholder Value wird der operative Cash-flow um notwendige Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen sowie um zu leistende Zinszahlungen korrigiert. Das Ergebnis, der **freie Cash-flow**, steht den Anlegern zur Ausschüttung zur Verfügung.

### 3.4 Abzinsung künftiger Cash-flows<sup>28</sup>

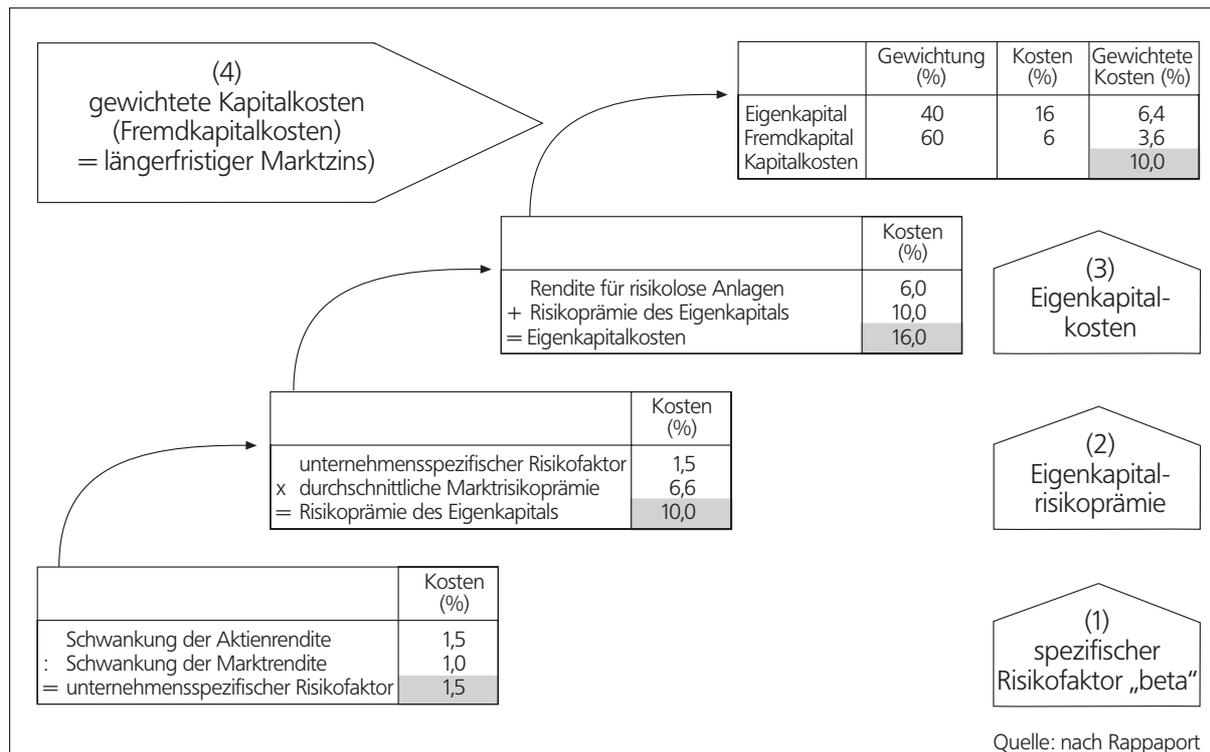
Der Shareholder Value-Ansatz soll das Management unabhängig von der Rechtsform der Unternehmung dazu anhalten, dem Anteilseigner Wertsteigerungen zu verschaffen, die mindestens so hoch liegen wie bei vergleichbaren Investments.

Durch das Abzinsen und das anschließende Summieren künftiger Cash-flows wird die Verzinsungsanforderung der Anleger, langfristig erzielbarer Basiszins und unternehmensabhängiger Risikozuschlag, berücksichtigt.

<sup>27</sup> Vgl. Prangenberg, 1999, S. 16 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Prangenberg, 1999, S. 18 ff.

Über folgende **vier Schritte** wird der **Zinssatz** zur Diskontierung der Cash-flows ermittelt:



**Abbildung 1**

- ⇒ Der **spezifische Risikofaktor „β“** wird durch Vergleich der Schwankung der Aktienrendite des Unternehmens mit der anderer Unternehmen des Marktes ermittelt. Das besondere Risiko des jeweiligen Unternehmens wird auf diese Weise als statistisches Maß ausgedrückt.
- ⇒ Die durchschnittliche Prämie für das Marktrisiko wird mit dem beta-Faktor multipliziert, um die **Eigenkapitalrisikoprämie** zu erhalten.
- ⇒ Zur Eigenkapitalrisikoprämie wird die Rendite risikofreier Anlagen addiert. Man erhält den **Eigenkapitalkostensatz**.
- ⇒ Da die Sätze von Eigen- und Fremdkapitalkosten unterschiedlich hoch sind, müssen sie entsprechend dem Verhältnis der Marktwerte von Eigen- und Fremdkapital addiert werden. Dieser Gesamtkapitalkostensatz entspricht der Mindestrendite, die die Investoren fordern.

### 3.5 Messgrößen<sup>29</sup>

Zur Ermittlung des Unternehmenswertes werden verschiedene Messgrößen angewendet, die im Wesentlichen von Beratungsunternehmen entwickelt worden waren.

Als Ursprung wertorientierter Managementkonzepte gilt der Shareholder Value-Ansatz von Rappaport. Andere Konzepte sind das von McKinsey entwickelte Wertsteigerungskonzept, das durch Copeland/Koller/Murrin vertreten wird, der Economic Value Added-Ansatz der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. sowie der CFROI-Ansatz der Boston Consulting-Group.

**Gemeinsam** sind allen Messgrößen:

- ⇒ das Übergewinnprinzip, nachdem die Unternehmenstätigkeit erst dann erfolgreich ist, wenn eine Rendite oberhalb der Kapitalkosten erwirtschaftet wird.

<sup>29</sup> Vgl. Becker, 2000, S. 53 ff., vgl. Pape, 2000, S. 714 ff., vgl. Prangenberg, 1999, S. 28 ff.

- ⇒ die Anwendung der Konzepte sowohl in der prospektiven Planung und Bewertung von Strategien als auch in der retrospektiven Performancemessung zur Erfolgskontrolle von Strategien,
- ⇒ das Nutzen dynamischer Investitionsrechnungsverfahren zur Ermittlung des Unternehmenswerts und
- ⇒ die Integration der Erwartungen der Kapitalgeber in das Bewertungskalkül durch die Berücksichtigung der vom Risiko abhängigen Kapitalkosten.

Sie **unterscheiden** sich hingegen hinsichtlich der Bewertungsmethodik und der Bewertungskomponenten.

### 3.6 Konsequenzen für ein Unternehmensmanagement nach dem Shareholder Value-Ansatz<sup>30</sup>

Die Wertentwicklung von Unternehmen wird dabei von den sogenannten „Werttreibern“ beeinflusst: Wirkungsdauer einer Strategie, Umsatzwachstum, betriebliche Cash-flow-Marge, Cash-Steuersatz, Investitionen ins Anlagevermögen und Investitionen ins Umlaufvermögen.

Daraus ergeben sich für das **Management** folgende **Aufgaben**:

- ⇒ Konkretisierung der einzelnen Werttreiber durch eine Ermittlung der am stärksten wertbeeinflussenden Faktoren,
- ⇒ Konzentration auf wertschaffende Geschäftseinheiten,
- ⇒ Vorgabe von Wertmaßstäben für die Geschäftseinheiten (z. B. Kapitalkostensatz),
- ⇒ Bewertung von möglicherweise zu akquirierenden Geschäftseinheiten bzw. Unternehmen,
- ⇒ Auswahl und Verkauf von Geschäftseinheiten mit geringem oder negativem Wertsteigerungspotential,
- ⇒ Publikation von Wertsteigerungen an die Kapitalmarktteilnehmer und
- ⇒ Gestaltung der intern und extern ausgerichteten Berichts- und Informationssysteme nach den Anforderungen des Shareholder Value-Ansatzes.

### 3.7 Shareholder Value und andere Stakeholder

Seine unternehmenspolitische Bedeutung und gesellschafts- und wirtschaftspolitische Brisanz bekommt das Konzept des Shareholder Value insbesondere durch seine Einbeziehung bei den Unternehmenszielen.<sup>31</sup> Dabei haben u. a. folgende Fragen eine Bedeutung:

- ⇒ Welche Rolle soll der Shareholder Value im Vergleich zu den anderen Unternehmenszielen bekommen?
- ⇒ Welche Fristigkeiten sollen für die angestrebte Realisierung des Shareholder Value gelten?
- ⇒ In welchem Ausmaß ist der Shareholder Value durch die Unternehmensaktivitäten anzustreben?

Darüber hinaus ist für eine Bewertung des Shareholder Value Ansatzes der folgende Aspekt von Interesse:

- ⇒ Betonung des Kapitals auch in solchen Unternehmen, in denen das Personal schwerpunktmäßig die Werte schafft.

Die Rolle, die der Shareholder Value im Vergleich zu den anderen Unternehmenszielen bekommt, spiegelt sich in der Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessenlagen wider.

Die alleinige Ausrichtung am Ziel der Unternehmenswertsteigerung dient nach Rappaport nicht nur den Interessen der Aktionäre.<sup>32</sup> Um die monetären Ansprüche der verschiedenen Unternehmensbeteiligten erfüllen zu können, müssen Unternehmen die hierzu erforderlichen finanziellen Mittel erwirtschaften. Indem wertorientierte Managementkonzepte die Ansprüche sämtlicher Unternehmensbeteiligter auf der finanziellen Ebene zusammenfassen, erfassen diese Konzepte seiner Ansicht nach die Interessen der ver-

30 Vgl. Prangenberg, 1999, S. 25.

31 Vgl. Gaugler, 1997, S. 168 f.

32 Vgl. Rappaport, 1998, S. 6 ff.

schiedenen Unternehmensbeteiligten.<sup>33</sup> Die gegenseitige Abhängigkeit von Eigentümern und anderen Anspruchsgruppen erfordert, dass sie sich im Rahmen einer Partnerschaft für Wertsteigerung einsetzen: „Ich werde euch helfen, den Kuchen größer zu machen, wenn ihr mir einen fairen Anteil gebt.“<sup>34</sup> Durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Anspruchsgruppen wird seiner Ansicht nach der gemeinsame Vertragswert gesteigert.

Zum einen muss jedoch bei näherer Betrachtung des Shareholder Value-Konzepts die Interessenorientierung anders gewichtet werden als die Befürworter sie bewerten: Die Interessen der Stakeholder fließen allenfalls als Nebenbedingungen in die Zielfunktion – Unternehmenswertmaximierung – ein.<sup>35</sup>

Zum anderen ist zu bezweifeln, ob die Kooperation bei der veränderten Verteilung des Mehrwertes bestehen bleibt. Gewinne reichen nicht mehr aus, stattdessen sind Mindestrenditen von z. B. 15 % erforderlich, die den Eigentümern einen höheren Anteil als bisher zukommen lassen. Die Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber den Aktionären nimmt aber in Zeiten höherer Renditen bei Fusionen und Stilllegungen einzelner Unternehmensteile eher ab.<sup>36</sup> Gaugler stellt zu Recht fest, dass nicht die angemessene, sondern die maximale Realisierung des Shareholder Value-Konzepts insbesondere dann provoziert, wenn keine zufriedenstellenden Antworten für die Handhabung von Konflikten gefunden werden, die sich zwischen dieser Maximierung des Shareholder Value und den Erwartungen und Ansprüchen der anderen Stakeholder an das Unternehmen ergeben.<sup>37</sup>

Ihr übriges dazu tut eine Fehlinterpretation des Shareholder Value-Ansatzes als kurzfristige Maximierung ausschüttungsfähiger Gewinne<sup>38</sup>, auch wenn Rappaport in seiner Vorstellung das Shareholder Value-Konzept als ein Instrument strategischer, also langfristiger Unternehmensplanung versteht.<sup>39</sup>

Rappaport geht bei der Abwägung der Interessenberücksichtigung noch einen Schritt weiter: Die Gewährung sinnvoller Anreize für Führungskräfte aller Ebenen und für Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen bewirkt, dass sich die Interessen von Eigentümern und Arbeitnehmern in Übereinstimmung bringen lassen. Das Feld „Arbeitssicherheit“ berücksichtigt sogar gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele und beinhaltet für beide Beteiligten eine Win-Win-Situation<sup>40</sup>, die auch von den Kritikern des Ansatzes so beurteilt werden kann.

Dagegen stellen die Divergenzen zwischen den Eigentümer- und Arbeitnehmerinteressen hinsichtlich der Sicherung von Arbeitsplätzen auch nach Ansicht der Befürworter des Konzepts eine schwierigere Herausforderung dar. Aus der Perspektive der Befürworter werden diese Arbeitnehmerinteressen durch die Shareholder Value-Orientierung aber insofern berücksichtigt, als zwar während der Implementierung Arbeitsplätze ggf. abgebaut werden, allerdings in einem geringeren Ausmaß als mittelfristig ohne Shareholder Value-Orientierung.<sup>41</sup>

Mögliche weitere Konflikte ergeben sich zwischen den Eigentümerinteressen und den Interessen von Arbeitnehmern an guten Arbeitsbedingungen und an Mitsprache im Betrieb. Seit dem Ende der 90er Jahre stellt sich unter der Betonung von Börsen- und Aktionärsorientierung zunehmend die Frage: „Frisst die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?“<sup>42</sup> Schumann stellt eine Gegentendenz zu der

33 Vgl. Pape, 2000, S. 712.

34 Vgl. Rappaport, 1998, S. 12 f.

35 Vgl. Eigler, 1999, S. 234.

36 Vgl. Thom, 1999, S. 210.

37 Vgl. Gaugler, 1997, S. 169.

38 Vgl. Gaugler, 1997, S. 169.

39 Vgl. Rappaport, 1998, S. 83 ff.

40 Vgl. Rappaport, 1998, S. 6 f.

41 Vgl. Rappaport, 1998, S. 10, vgl. auch Pernicky, 1998, der eine Untersuchung der Arkwright Management Consultants von amerikanischen und auch deutschen Unternehmen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Shareholder Value-Anwendung und Beschäftigung für den Zeitraum zwischen 1987 und 1996 mit folgendem Ergebnis erwähnt: Unternehmen mit stärkerer Shareholder Value-Orientierung bieten nicht nur sicherere Arbeitsplätze, sondern schaffen mit ihrer Politik auch mehr Arbeitsplätze als andere.

42 Vgl. Schumann, 1998, S. 24 f.

bisherigen innovativen Gestaltung von Arbeitspolitik fest: Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und eine Renaissance des fordistischen Fließbandes und der taktgebundenen Fertigung mit einer „in homöopathischen Dosierungen“ gestalteten Form der Gruppenarbeit. Auch Springer stellt die Frage nach dem Ende neuer Produktionskonzepte mit einem Roll-back von Partizipation angesichts der Konkurrenz auf den Finanz- und Gütermärkten.<sup>43</sup>

Der nächste Kritikpunkt betrifft die Betrachtung der Arbeitnehmer als Wertschaffende und nicht als Kostenfaktor. Effizienz und Wachstum werden bei der Bestimmung der jeweiligen Kennzahlen, z. B. EVA – Economic Value Added oder CVA – Cash Value Added, im Wesentlichen auf das eingesetzte Kapital bezogen, d. h. es werden Kapitalrenditen als Effizienzmaß und die Veränderung der eingesetzten Kapitalbasis als Wachstumsmaß verwendet. Ein Blick auf die Werttreiber macht deutlich, dass steigende Löhne und Gehälter zu Lasten des Cash-Flow gehen (Mitarbeiter als Kostenfaktor), was wiederum zu einem sinkenden Cash-Flow führt. Mit dem wirtschaftlichen Übergang vom industriellen (kapitalintensiven) zum serviceorientierten Sektor (personal- und kundenintensiv) wird Kapital aber immer weniger zum entscheidenden Produktionsfaktor. Kapital ist zwar nach wie vor von Bedeutung, aber zumindest nach weit verbreiteter Ansicht wird Wissen zudem als Ressource im Sinne eines unternehmens- und konzernweiten Wissensmanagements, deren optimale Nutzung Wettbewerbsvorteile generiert, immer wichtiger.<sup>44</sup> Die zentrale Größe, die für eine Wertsteigerung verantwortlich ist, sind daher die Mitarbeiter des Unternehmens.<sup>45</sup> Je höher die Personalkosten im Vergleich zu den kapitalbezogenen Kosten sind, desto weniger können die herkömmlichen Kennzahlensysteme die Wertschaffung angemessen widerspiegeln.

## Literaturverzeichnis:

- Becker, Gernot: Marktwertorientiertes Rechnungswesen, Shareholder Value Management und Controlling, in: Wisu, 29. Jg. (2000), S. 53 – 55.
- Eigler, Joachim: Bedeutung und Implikationen des Shareholder Value-Ansatzes für das Personalmanagement, in: Zeitschrift für Planung, 10. Jg. (1999), S. 231 – 254.
- Gaugler, Eduard: Shareholder Value und Personalmanagement, in: Personal, 49. Jg. (1997), S. 168 – 175.
- Günther, Thomas: State-of-the-Art des Wertsteigerungsmanagements, in: Controlling, 11. Jg. (1999), S. 361 – 370.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarktes, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 195 – 222.
- Pape, Ulrich: Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung wertorientierter Unternehmensführung, in: Betriebs-Berater, 55. Jg. (2000), S. 711 – 717.
- Pernicky, Rudolf: Arbeitsplätze und Shareholder Value sind keine Gegensätze, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.10.1998.
- Prangenberg, Arno: Der Shareholder Value-Ansatz, 3. Auflage, Düsseldorf 1999 (Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Nr. 9).
- Rappaport, Alfred: Shareholder Value, 2. Auflage, Stuttgart 1999.
- Schmidt, Reinhard H./Maßmann, Jens: Drei Missverständnisse zum Thema „Shareholder Value“, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Gregor: Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart 1999, S. 125 – 157.
- Schumann, Michael: Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 19 – 30.

43 Vgl. Springer, 1998, S. 36 f.

44 Vgl. Schmidt et al., 1999, S. 139.

45 Vgl. Strack et al., 2001, S. 68.

- Speckbacher, Gerhard: Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: DBW, 57. Jahrgang (1997), Heft 5, S. 630 – 639.
- Springer, Roland: Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 31 – 58.
- Thom, Norbert: Beitrag des Personalmanagements zur Steigerung des Unternehmenswertes. Stellenwert der Humanressourcen in der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Kumar, B. N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 205 – 223.



## 4. Workonomics™

Dr. Susanne Gesa Umland

### 4.1 Das Konzept

Workonomics™ ist ein Kennzahlensystem, das im Kontext der Shareholder Value-Philosophie entstanden ist und somit den Konzepten des Wertsteigerungsmanagements – wie beispielsweise EVA (Economic Value Added) – zuzurechnen ist. Von Beginn an mit eigenem Trademark versehen, wurde das Kennzahlensystem Workonomics™ von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und seit dem Jahr 2000 in der Fachpresse vorgestellt.

Das Ziel des Ansatzes ist, „einen vergleichbaren Grad von Transparenz und Struktur in den Faktor ‚Mensch‘ zu bringen, wie dies den kapitalbasierten Systemen gelingt, und so beide Systeme zu verbinden“ (Barber 2000a, S. 475). Dazu sollen die vorhandenen Controlling-Systeme so verändert werden, dass sie analog zu den üblichen Kennzahlen zur Effizienz des Kapitals Kennzahlen zur Effizienz des Faktors Arbeit liefern. Workonomics™ ist daher als ein personalorientiertes Kennzahlensystem zu verstehen, mit dessen Hilfe Führungskräfte die Beiträge der Mitarbeiter zur Unternehmensleistung bewerten und steuern können.

Wichtigste Kenngröße im Workonomics™-System ist die durchschnittliche Wertschöpfung je Mitarbeiter, der sogenannte *Value Added per Person (VAP)*:

Gesamtleistung (je Beschäftigten)

$$\begin{aligned} & - \text{Materialaufwand (je Beschäftigten)} \\ & - \text{Abschreibungen (je Beschäftigten)} \\ \hline & = \text{Wertschöpfung (je Beschäftigten)} \\ & - \text{absolute Kapitalkosten (je Beschäftigten)} \\ \hline & = \text{VAP (durchschnittliche Wertschöpfung je MA)} \\ & - \text{durchschnittl. Personalaufwand je Besch.} \\ \hline & = \text{Übergewinn pro Mitarbeiter} \\ & \times \text{Zahl der Beschäftigten} \\ \hline & = \text{CVA (Cash Value Added)} \end{aligned}$$

Zur Erläuterung: Der CVA ist eine sogenannte Übergewinngröße und ebenfalls ein BCG-Ansatz. Er berechnet sich (grob) wie folgt (s.a. Lorson 1999):

$$\begin{aligned} & \text{Gesamtleistung} \\ & - \text{Materialaufwand} \\ & - \text{Personalaufwand} \\ & - (\text{Abschreibungen} + \text{Steuern} + \text{absolute Kapitalkosten}) \\ & = \text{CVA} \end{aligned}$$

Der VAP ist damit ein „Zwischenergebnis“ des CVA, einer zentralen Steuerungsgröße des Wertsteigerungsmanagements.

Der VAP ist nun allerdings nicht neu, sondern entspricht weitestgehend der Standard-Kennziffer „Produktivität“. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass die Produktivität üblicherweise als *Rohertrag/Anzahl der Beschäftigten* berechnet wird, Abschreibungen und absolute Kapitalkosten (Eigenkapital- und Fremdkapitalkosten) also noch nicht abgezogen sind. Die Herausrechnung letzterer Positionen trägt dem Shareholder-Value-Gedanken Rechnung: Erfolgsausweis nach Befriedigung der Kapitalgeberansprüche. Die Shareholder-Value-Orientierung wird auch durch nachfolgendes Zitat (Barber 2000b, S. 485) deutlich: „Die Workonomics™-Produktivitätskennzahlen erlauben der Unternehmensleitung, eine kritische Frage zu beantworten: ‚Was können wir unseren Mitarbeitern höchstens zahlen, um trotzdem unseren Aktionären noch die geforderten Renditen auf ihr Kapital zu geben?‘“

Der VAP stellt im Workonomics™-System das Gegenstück zum Gewinn bzw. zur Rentabilität der traditionellen, kapitalorientierten Kennziffersysteme dar. Folgende Übersicht verdeutlicht, dass Workonomics™ darüber hinaus versucht, auch für andere, wichtige Kapitalkenngrößen ein personalorientiertes Pendant zu finden.

<b>Kapitalgesteuert: traditionelle Kennzahlen</b>	<b>Personalgesteuert: Workonomics™-Kennzahlen</b>
Gewinn	Produktivität
Dividende	Entlohnung
Bilanz	Belegschaft (Personalbilanz)
Bilanzveränderungen	Personalwechsel
Investitionsplan	Entwicklungsplan für Mitarbeiter
Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital	Verhältnis von fester zu variabler Vergütung
Kapitalgewinn	Langfristige leistungsabhängige Vergütung (z.B. Optionen)
Lang-/kurzfristige Finanzierung	Mitarbeiterverträge („goldene Handschellen“)
Steuroptimierung für Aktionäre Total Shareholder Return	Steuroptimierung für Mitarbeiter Gesamtvergütung für Mitarbeiter (Löhne/Gehälter plus langfristige, leistungsabhängige Vergütung)

Nach der quantitativen Bewertung der Humanressourcen sollen aus den berechneten Kennziffern nun Maßnahmen zur Steuerung und Steigerung des Wertes des Humankapitals abgeleitet werden. Die Erfinder des Workonomics™-Ansatz identifizieren hierfür insbesondere drei Ansatzpunkte:

- (1) Senkung der durchschnittlichen Personalkosten: Neben den „üblichen“ Möglichkeiten von Personalabbau und Outsourcing wird vorgeschlagen, den variablen Bestandteil am Entgelt der Beschäftigten zu erhöhen. Durch die Reduzierung des Grundlohns, verbunden mit einer Erhöhung des erfolgsabhängigen Anteils, wird gleichzeitig ein Teil des wirtschaftlichen Risikos auf den Arbeitnehmer verlagert – was insbesondere aus Sicht von Investoren als vorteilhaft eingeschätzt wird.
- (2) Erhöhung der durchschnittlichen Produktivität (VAP): Als mögliche Maßnahmen werden vorgeschlagen Preiserhöhungen, Materialkostensenkungen, Prozessverbesserungen etc. Zusätzlich soll der VAP auch als zentrale Zielgröße für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen benutzt werden.
- (3) Profitables Beschäftigungswachstum: Hierunter wird die Einstellung von Mitarbeitern verstanden, deren potenzielle Produktivität (VAP) höher ist als ihre Personalkosten.

## 4.2 Bewertung des Workonomics™-Konzepts

Da es noch keine veröffentlichten Praxiserfahrungen zum Einsatz dieses neuen Kennziffersystems gibt, muss sich eine Bewertung auf die schriftlichen Darstellungen seiner Erfinder stützen. Grundsätzlich geht es schlicht um die Erkenntnis, dass die Humanressourcen für die Steigerung des Unternehmenswertes wichtig sind – insbesondere für die zunehmende Zahl von Unternehmen, deren Personalkosten inzwischen höher sind als die Kapitalkosten. Für die angestrebte Shareholder Value-orientierte Steuerung des Unternehmens wird im Workonomics™-Ansatz die traditionelle Kennzahl der Produktivität „modernisiert“ und für den durchschnittlichen Beschäftigten, möglicherweise auch für Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationen berechnet. D.h., die MitarbeiterInnen werden zunächst nur im Sinne ihrer Erträge und ihrer Kosten

erfasst, erst im zweiten Schritt geht es darum, die Ursachen von Unproduktivitäten (Prozessineffizienzen, Unzufriedenheit, mangelndes Qualifikationsniveau) zu finden und abzustellen. Das Interesse des Unternehmens, die Produktivität je Beschäftigten (VAP) zu steigern, steht im Vordergrund. Insofern besteht die Gefahr, dass in der Praxis kurzfristige Maßnahmen zur Steigerung des VAP – hier insbesondere der Personalabbau – gegenüber Maßnahmen, die erst in der mittleren Frist ihre Wirkung zeigen – wie Qualifizierung oder Prozessverbesserungen – präferiert werden.

Die Herkunft des Workonomics™-Konzepts ist die Shareholder Value-Philosophie. In diesem Sinne steht auch bei der Betrachtung der MitarbeiterInnen das Investitionskalkül im Vordergrund. Die Frage ist: Lohnt sich die Beschäftigung der jeweiligen MitarbeiterIn für das Unternehmen bzw. wie kann sie lohnend gemacht werden? Eigenständige Beschäftigteninteressen wie bspw. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Erhöhung von Motivation und Zufriedenheit können nur im Rahmen einer der Berechnung des VAP nachgelagerten, profunden Ursache-Wirkungs-Analyse aufgegriffen werden. Eine solche ist jedoch nicht originärer Gegenstand des Workonomics™-Ansatzes. Die Einbeziehung der Interessen anderer Stakeholder in die Unternehmenssteuerung – wie der Kommune oder Gesellschaft – ist im Workonomics™ nicht möglich.

## Literaturhinweise

Barber, Felix (2000): Workonomics™ als Produktivitätsmaßstab, in: Bolko von Oetinger (Hg.): „Das Boston Consulting Group Strategie-Buch“, 7. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf 2000.

Barber, Felix (2000): Workonomics™: Mitarbeiterleistung mit Shareholder Value verbinden, in: Bolko von Oetinger (Hg.): „Das Boston Consulting Group Strategie-Buch“, 7. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf 2000.

Lorson, Peter (1999): „Shareholder Value-Ansätze“, in: Der Betrieb, Heft 26/27, 1999.

Müller, Susanne Gesa (2002): Trendbegriff Workonomics™, in: Die Mitbestimmung, Heft 3, 2002, S. 62-64.

Nölting, Andreas (2000): „Werttreiber Mensch“, in: manager magazin 4/2000.

Strack, Rainer; Franke, Jutta; Dertnig, Stephan (2000): Workonomics™: Der Faktor Mensch im Wertmanagement, in: zfo, 5/2000.



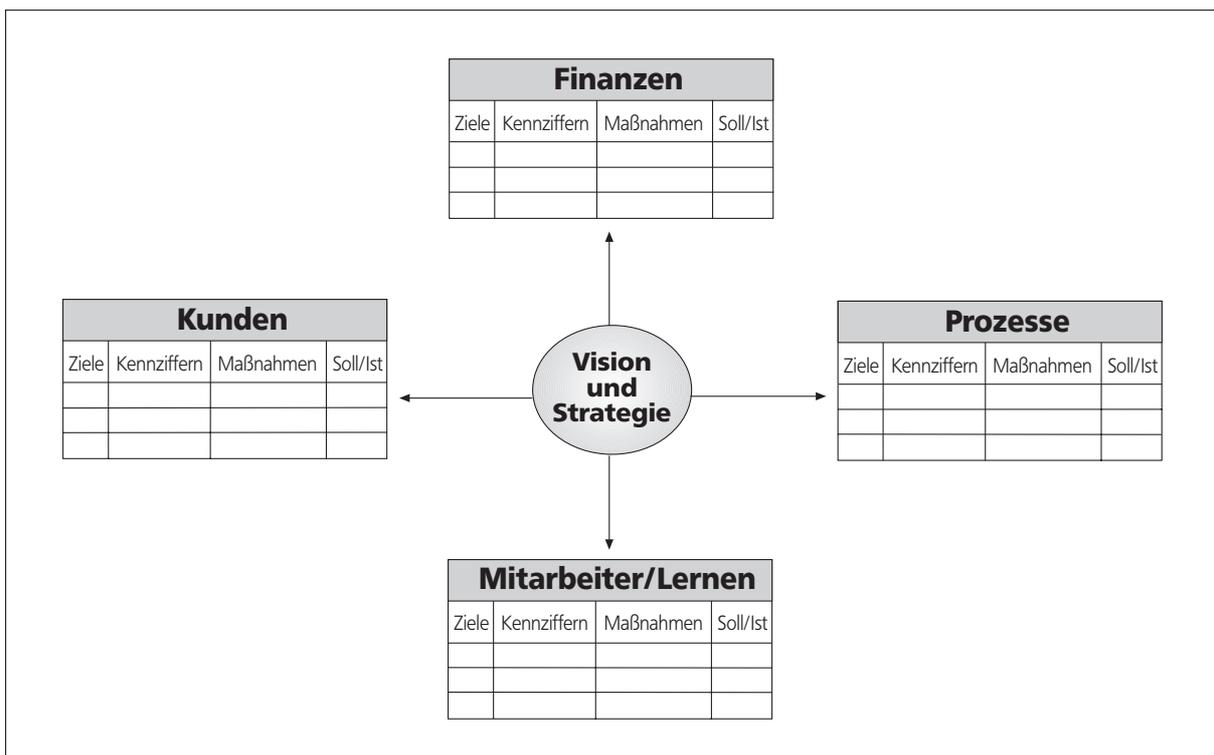
# 5. Balanced Scorecard (BSC)

Dr. Susanne Gesa Umland

## 5.1 Das Konzept

Das Konzept der sogenannten Balanced Scorecard (zu Deutsch: ausgewogener Bewertungsbogen) entstand Anfang der 90er-Jahre aus einem Projekt des Forschungszweiges der KPMG zur Entwicklung eines neuen Performance-Measurement-Systems. Vertreter aus 12 US-amerikanischen Unternehmen suchten unter der Leitung von Robert Kaplan (Präsident und Geschäftsführer der Beratungsfirma Renaissance Solutions) und David Norton (Harvard Business School) nach einem Instrument zur Messung und zur Steuerung von Leistung, das die Schwächen des klassischen finanziell ausgerichteten Berichtswesens überwinden sollte. Entstanden ist daraus ein Controlling- und Steuerungssystem, mit dem eine unternehmerische Strategie in greifbare Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden kann.

Wesentliches Merkmal des BSC-Konzepts ist die Betrachtung des Unternehmens aus vier Perspektiven: *Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter* (auch Lernen und Entwicklung oder Potenziale genannt). Durch diese vorgeschlagene Strukturierung gelingt es, die Unternehmensstrategie auf die für ihre Umsetzung wesentlichen Teilaspekte zu fokussieren. Zwischen den Perspektiven existieren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, deren Analyse notwendig ist für den Kernbereich des BSC-Konzeptes: die Ableitung von Zielen und Kennziffern.



**Abbildung 1: Das Grundschema des Balanced Scorecard-Konzepts**

Das mehrdimensionale Zielsystem der BSC umfasst *strategische* und *operative Ziele, Kennziffern* und *Maßnahmen* für jede der vier Perspektiven. Alle Größen werden konsequent aus der unternehmerischen Vision und Strategie abgeleitet. Damit gelingt die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit dem operativen Geschäft und eine Balance zwischen der langfristigen Orientierung des Unternehmens und der konkreten täglichen operativen Arbeit. Die fertige BSC ist dann ein übersichtlicher Bogen, der Ziele und Zielwerte, Kennziffern, Maßnahmen und Zielerreichungsgrade für die vier Perspektiven enthält. Eine Scorecard

soll idealerweise aus nicht mehr als 25-30 Zielen plus den dazugehörigen Kennziffern und Maßnahmen bestehen und möglichst auf einer DIN-A4-Seite darstellbar sein.

Wird nun dieses Zielsystem zusätzlich mit den unternehmerischen Regelprozessen – Planung, Kontrolle, Information, Führung, Organisation – verzahnt, ist die BSC als umfassendes Managementsystem charakterisierbar. Dies bedeutet insbesondere

- ⇒ die Verzahnung mit den Informations- und Kommunikations-Prozessen, da der Transparenz im BSC-Ansatz eine besondere Rolle beigemessen wird: Die Beschäftigten können nur dann zur Strategieumsetzung beitragen, wenn sie diese auch kennen.
- ⇒ die Anpassung der Führungsgrundsätze, da in der Abstimmung der persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg der BSC liegt. Die Einführung von Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen und Führungskräftebeurteilungen sind Bestandteile einer im BSC-Ansatz notwendigen partizipativen Unternehmenskultur.

Eine BSC wird i.d.R. zunächst für das Gesamtunternehmen aufgestellt, soll dann aber durch Scorecards für Bereiche, Abteilungen und Teams und ggf. Einzelpersonen weiter konkretisiert werden. Formal wird die BSC meist im Bereich Finanzen oder Controlling angesiedelt, wobei auch der Personalbereich in Frage käme: Durch die Betonung von Qualifikation und Motivation der Beschäftigten spielt der Human Resource-Bereich im BSC-Ansatz eine tragende Rolle bei der Sicherung der zukünftigen Potenziale des Unternehmens. Das im Konzept vorgesehene, systematische Herunterbrechen der Unternehmens-BSC auf Bereiche, Abteilungen und Teams wird dann auf den jeweiligen Hierarchiestufen umgesetzt, wobei eine breite Einbeziehung von Beschäftigten vorgesehen ist. Die BSC verfolgt dabei klar einen Top-Down-Bottom-Up-Ansatz, d.h. Vorgaben werden systematisch rückgekoppelt.

Die Balanced Scorecard ist ein konzeptioneller Denkraum. Minimal kann ein Kennziffernbogen daraus resultieren, maximal ein strategisches, mitarbeiterorientiertes Managementsystem. Dass ein erfolgreiches Unternehmen nicht ohne veränderungsbereite – weil beteiligte – Beschäftigte auskommen kann, ist unstrittig. Eine „gute“ BSC ist folglich die, in der die Ziele der Mitarbeiterperspektive glaubwürdig mit Maßnahmen unterlegt, wo Mitarbeiter einbezogen und informiert werden und über Feedback-Prozesse Lernen stattfindet. Der Balanced Scorecard-Ansatz kann dementsprechend bewertet werden als ein modernes Konzept, das den Mitarbeiterinteressen konzeptionell einen hohen Stellenwert einräumt.

## 5.2 Bewertung

Das BSC-Konzept in der üblichen Fassung nach Kaplan und Norton berücksichtigt neben den Interessen der **Kapitalgeber** auch die Interessen von weiteren Stakeholdern des Unternehmens: der **Kunden** und der **Mitarbeiter**.

Die strategischen Ziele der Kunden- und der Mitarbeiterperspektive werden aus der unternehmerischen Vision abgeleitet. Die Perspektiven sind zwar gleichwertig, aber hierarchisch im Sinne der Ursache-Wirkungs-Beziehungen. D.h., dass aus der Vision zunächst das strategische Finanzziel definiert wird, ein bestimmter Umsatz oder eine bestimmte Eigenkapitalrentabilität. Erst dann werden die strategischen Leistungstreiber der nachgelagerten Perspektiven analysiert und mit Zielwerten belegt. Die Ziele im Bereich der Kunden und der Mitarbeiter sind daher nicht eigenständig, sondern leiten sich aus dem strategischen Unternehmensziel ab. Sie werden jedoch explizit benannt und sind daher mehr als eine Nebenbedingung des finanziellen Erfolgs.

Da von MitarbeiterInnen heute immer weniger die Erledigung von Routineaufgaben, sondern stärker ein bereichsübergreifendes, eigenständiges Arbeiten erwartet wird, können als erfolgskritische Fähigkeiten bspw. unternehmerisches und zielorientiertes Handeln, Veränderungsbereitschaft und die Übernahme von Verantwortung benannt werden. Darüber hinaus werden Personalpotenziale und Betriebsklima in dieser Perspektive bedeutsam. Dies zeigt die Notwendigkeit von Weiterbildung, Empowerment und Motivation von Mitarbeitern. Hieraus resultierende typische, zukunftsorientierte Kennzahlen sind z.B. Mitarbeiterzufrie-

denheit, Personaltreue, Anzahl der Verbesserungsvorschläge und ein Qualifikationsindex. Für einen Großteil der Beschäftigten sind daher Win-Win-Situationen zu erwarten, in denen sich die persönlichen Interessen nach Weiterbildung, Mitwirkung etc. mit den Organisationszielen decken.

Die Qualität und Anzahl der in einer BSC berücksichtigten mitarbeiterorientierten Ziele und Interessen hängt von der unternehmensspezifischen Ausgestaltung der BSC ab. Wird tatsächlich eine profunde Analyse der Leistungstreiber im Bereich der Beschäftigten durchgeführt, können die vielfältigen Ursachen für Mitarbeiterproduktivität, -zufriedenheit und -motivation aufgeschlüsselt und als Erfolgsfaktoren bzw. Steuerungsgrößen definiert werden. Die bisherige Praxis zeigt, dass der Faktor „Unternehmenskultur“ hierbei eine große Rolle spielt, d.h. Unternehmen mit guter Beteiligungskultur sind diejenigen, die die Bedeutung des Potenzialfaktors „Mitarbeiter“ auch in der BSC festschreiben.

Vorstellbar ist im BSC-Konzept durchaus die Einbeziehung weiterer Perspektiven, beispielsweise auch **Gesellschaft, Umwelt** usw. – allerdings konsequenterweise nur dann, wenn eine strategische Relevanz dieser Gruppen in Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele besteht. Diese ist jedoch stets dann gegeben, wenn eine erfolgskritische Kausalität zwischen dem Nutzen der Gruppen und dem des Unternehmens gegeben ist. Beispiel: Ein Unternehmen, das qualitativ hochwertige und hochpreisige Markenprodukte für Familien anbietet, wird auf ein „familienfreundliches“ Firmenimage nicht verzichten können. Aktivitäten wie bspw. Sozialsponsoring können daher eine strategisch tragende Rolle spielen, so dass ggf. eine eigene Perspektive „Gesellschaft“ Sinn macht.

Insgesamt kann die Balanced Scorecard als ein zukunftsweisendes Konzept bezeichnet werden, das auch aus Sicht der Mitbestimmung vielfältige Chancen für die Implementierung unterschiedlicher Stakeholder-Interessen bietet. Voraussetzung ist jedoch stets, dass die Einbeziehung dieser Interessen als bedeutsam für die Generierung langfristigen Unternehmenserfolgs erkannt wird.

## Literatur:

- Abel, Roland; Wannöffel, Manfred (2002): Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit. Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 62, Dezember 2002.
- Fratschner, Friedrich A. (1999): Balanced Scorecard, Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus. In: Controller Magazin, Nr. 1, 1999, S. 13-17.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem. Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 1999.
- Havighorst, Frank; Müller, Susanne Gesa (2000): Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 29, November 2000.
- Hobi, Andreas; Hochuli, Thomas; Zellweger, Samuel (1999): Balanced Scorecard – ein Führungssystem auch für KMU. In: Management, Nr. 12, 1999, S. 58-65.
- Horváth, Péter; Gaiser, Bernd (2000): Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. In: BfuP, Heft 1/2000, S. 17-35.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.
- Klingebiel, Norbert (2000): Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard. In: Controller Magazin, Heft 2/2000, S. 175-179.
- Kobi, Jean-Marcel (2000): Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard. In: Controller Magazin, Heft 3/2000, S. 255-257.
- Kunz, Gunnar (1999): Führung nach Punkten. In: Manager Seminare, Heft 39/1999, S. 96-102.
- Kunz, Gunnar (2000): Partnerschaftliche Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung der Balanced Scorecard. In: BC Bilanzbuchhalter und Controller, Heft 6/2000, S. 137 – 142.

- Müller, Susanne Gesa (2000): Trendbegriff Balanced Scorecard. In: Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 62-63.
- Müller, Susanne Gesa (2002): Die Balanced Scorecard. In: Computer Fachwissen, Heft 2/2002, S. 4-7.
- Tönnies, Michael (1999): Strategien langfristig umsetzen. In: Bilanz und Buchhaltung, Heft 2/1999, S. 65-69.
- Töpfer, Armin; Lindstädt, Gerhard; Förster, Kati (2002): Balanced ScoreCard. Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit. In: Controlling 2/2002, S. 79-84.
- Weber, Jürgen; Schäffer, Utz (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 2. Aufl., Gabler 2000.
- Wippermann, Frank (2000): BSC. Balanced Scorecard. BahnStrategieCard: Einführung – Vergleich – Erläuterung. Hauptvorstand der TRANSNET/Gewerkschaft GdED (Hg.) Frankfurt/Main 2000.

# 6. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)

© Dr. Henning Kirstein<sup>46</sup>

## 6.1 Schaffung des Modells der EFQM

Anfang der 90-er Jahre kam das Wissen um die Erfolge der Anwendung eines Quality Awards schließlich auch nach Europa, wo daraufhin beschlossen wurde, eine ähnliche Institution mit dem ‚European Quality Award‘ (EQA) zu schaffen. Das führte zur Gründung der EFQM, der European Foundation for Quality Management, in der sich eine Reihe unterschiedlicher Unternehmen zusammenfanden und das europäische Gegenstück zum Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), den European Quality Award ins Leben riefen.

Diese Vereinigung von Spitzenunternehmen Europas hielt es für notwendig, im Konkurrenzkampf der Weltmärkte ein eigenes Programm zur Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ins Leben zu rufen.

Das war keineswegs ein logischer Schritt, denn in Europa glaubte man zunächst, durch die Zertifizierung auf Basis der Euronorm EN 29000 – später ISO 9000 – ähnliches Vorgehen schon gesichert zu haben.

### 6.1.1 Der European Quality Award (EQA)

Da bei der Schaffung des EQA Erfahrungen von den beiden anderen Preisen Deming und Baldrige schon vorlagen, konnte der EQA diese Erfahrungen berücksichtigen und so zu dem fortschrittlichsten der drei Preise entwickelt werden. Seit seiner Gründung erfährt der EQA eine zunehmende Akzeptanz und Verbreitung in Europa und hat schließlich auch in Form eines nationalen Qualitätspreises (Ludwig Erhard Preis zur Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb) Eingang in Deutschland gefunden.

Grundtenor dieser Zielsetzung ist also die Verbreitung von Total Quality Management in Europa mit dem Ziel, die Stellung der europäischen Industrie auf dem Weltmarkt zu festigen und auszubauen. Diese Zielsetzung erinnert sehr stark an die Absichten bei der Einführung des Malcolm Baldrige Award in USA mit dem natürlichen Unterschied, daß jetzt die Verbesserung für die eigene Region Europa erzielt werden soll.

### 6.1.2 Das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell und dessen Anwendung sind das Hauptprodukt der EFQM. Infolgedessen erfährt dieses Modell eine ständige Verbesserung und ist nie statisch, sondern wird dem Wandel der Umgebung angepasst, wobei jedoch ausdrücklich hervorzuheben ist, daß das Grundmodell seit seiner Gründung unverändert geblieben ist und somit auch Kontinuität in der Grundhaltung sicherstellt.

### 6.1.3 Der Grundaufbau: Menschen – Prozesse – Ergebnisse

Das Grundschemata des EQA hat sich seit Anbeginn nicht verändert, sondern basiert auf den drei fundamentalen Säulen von TQM – nämlich die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Es kommt bei diesem Grundansatz also darauf an, Mitarbeiter so in die Prozesse einzubinden, dass das Unternehmen seine Ergebniserzielung verbessern kann. Das führt zu dem Gesamtaufbau des Modells mit seinen neun Kriterien, die den Komplettumfang des Modells ergeben

Unschwer sind die drei Hauptsäulen in den senkrechten Kästen wieder zu erkennen, die die Grundbestandteile des Modells bilden. Die jeweils dazwischenliegenden, waagerechten Kästen sind eine weitere Unterteilung und geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenergebnisse dafür erforderlich sind. Grundsätzlich erklärt das Modell, dass Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und der Einfluss auf die Gesellschaft erreicht werden durch Führung mit Hilfe

<sup>46</sup> Wir danken Dr. Kirstein für die freundliche Genehmigung zum Abdruck des Textes und der Grafiken.

von Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung und Management von Ressourcen, was schließlich mit Hilfe von geeigneten geschäftsprozessen zu Excellence in Unternehmensergebnissen führt.

Als zweites ist zu ersehen, dass das Modell in zwei große Abschnitte eingeteilt ist in **Befähiger** und **Ergebnisse**, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen. Dies ist eines der fundamentalen Erkenntnisse des TQM- Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will, mit den Befähigern, wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will.

Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die *relative Gewichtung* der einzelnen Kriterien, wie sie in Prozentzahlen in den einzelnen Kriterienkästen dargestellt sind. Die Prozentzahlen ergeben zusammen 100 % und geben somit den relativen Anteil des Einzelkriteriums am Gesamtmodell an. Diese Gewichtung wurde mit Schaffung des Modells von den Gründerfirmen als für den Unternehmenserfolg wichtig angesehen und ist seit der ersten Fassung des EFQM-Modells unverändert geblieben.

#### **6.1.4 Die Ergebniskriterien**

**Geschäftsergebnisse** sind das Hauptziel, die das Unternehmen erreichen will. Sie sind mit 15 % am Gesamtmodell beteiligt. Geschäftsergebnisse ermöglichen alle weiteren Aktivitäten von Investitionen bis Erhaltung der Arbeitsplätze.

Auffallend ist, dass **Kundenzufriedenheit** das Kriterium mit der höchsten Einzelgewichtung von 20 % ist. Der Grund dieser hohen Gewichtung liegt in der Struktur des Modells begründet: Kundenzufriedenheit wird als das bestgeeignete Instrumentarium zur Erreichung von Unternehmensergebnissen angesehen. Mit Kundenzufriedenheit wird hier die langfristige Kundenzufriedenheit gemeint, d.h. dass der Kunde langfristig an das Unternehmen gebunden bleibt und nicht nur mit dem Produkt, sondern auch mit allen Dienstleistungen und dem Verhalten des Unternehmens zufrieden ist.

Diese Denklinie wird fortgesetzt, indem Kundenzufriedenheit als in hohem Maße von **Mitarbeiterzufriedenheit** abgeleitet wird, die deshalb mit 9 % am Gesamtmodell angesetzt wird. Im Zeitalter des globalen Austausches von Technik und Arbeitsweisen spielen diese Gesichtspunkte heute eine eher untergeordnete Rolle im Vergleich zu Zufriedenheit der Mitarbeiter, die vom Unternehmen immer wieder herbeigeführt werden muss. Da auch immer mehr Produkte dienstleistungsabhängig sind, d.h. direkt vom Verhalten der Mitarbeiter, wird dieser Aspekt als eigenes Kriterium behandelt.

Heutzutage kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, trotz guter Produkte, gesellschaftlich nicht seine Verantwortung bzgl. Umwelt oder sozialen Verhaltens wahrzunehmen; **Gesellschaftliche Verantwortung** wird deshalb mit 8 % im Modell bewertet. Ein Unternehmen, das ein schlechtes Image bzgl. Umwelt hat, wird es schwerer haben seine Produkte zu vertreiben, als ein Unternehmen mit gleich guten Produkten, aber besserem Umweltimage.

Bei den Ergebnissen werden tatsächliche Zahlen finanzieller und nicht- finanzieller Art bewertet und damit die **Qualität der Ergebnisse**. Insbesondere wird bei Ergebnissen verlangt, dass positive Trends aus den Ergebnissen abgelesen werden können. Das setzt erst einmal voraus, dass Ergebnisse über mehrere Jahre vorhanden sind, um einen Trend überhaupt erkennen zu können.

Nebenbei bemerkt kann man daraus schon ableiten, dass zur Bewerbung um den EQA eine mehrjährige Vorbereitungszeit erforderlich ist, denn es werden Daten über mindestens drei Jahre erst als positiver Trend gewertet.

Der zweite große Aspekt bei der Qualität der Ergebnisse ist der Vergleich mit anderen Größen. Als erstes kommt natürlich ein Vergleich mit der *eigenen Zielsetzung* in Betracht, was wiederum voraussetzt, dass eine derartige Zielsetzung überhaupt getroffen wurde. D.h., dass für die angegebenen Daten mittel- und

längerfristige Ziele erarbeitet werden und sinnvoll festgesetzt werden. Sinnvoll deshalb, weil sie so angesetzt werden müssen, dass sie auf der einen Seite ehrgeizig genug sind, auf der anderen Seite auch eine Realisierungschance beinhalten.

Der zweite große Vergleich ist mit Ergebnissen anderer Unternehmen, insbesondere in erster Linie der Wettbewerber aber auch branchenübergreifend mit den weltbesten Unternehmen. Diese sogenannten *Benchmarkingdaten* sind sozusagen die hohe Schule der Ergebnisbetrachtung, da sie gestatten, sich mit Wettbewerbern und Weltbesten zu vergleichen und damit die eigene Position am Gesamtmarkt darzustellen und zu beurteilen. Benchmarkingdaten sind nicht immer ganz einfach zu erhalten, weil sie häufig unter Betriebsgeheimnisse fallen. In zunehmendem Maße gibt es heute jedoch Möglichkeiten, Benchmarkingdaten auf den verschiedensten Wegen zu erhalten, sei es durch Literatursauswertung, durch direkte Absprache mit Wettbewerbern für den Datenaustausch oder bei Neutralisierung der Daten durch Benchmarkinggesellschaften, die entsprechende Daten bereitstellen können. Fehlende Benchmarkingdaten in einer Bewerbung deuten immer auf ein relatives Anfangsstadium im TQM-Prozess hin.

Schließlich können Unternehmen, die ohnehin schon an der Weltmarktspitze stehen, nicht permanent positive Trends aufweisen. Hier wird dann der Nachweis darüber verlangt, was getan wurde, um diese Spitzenposition zu halten. Ein ganz wichtiger Aspekt für alle Ergebniswerte ist dann die Untersuchung, ob diese Ergebnisse *vorgehensbedingt* oder durch andere Ursachen erzielt wurden.

Schließlich wird die *Relevanz* der dargestellten Ergebnisse auch dahingehend untersucht, ob deren Aussage im Hinblick auf eine TQM-Anwendung verstanden wird. Hierbei ist also insbesondere die Interpretation der Ergebnisse gefragt und damit ihre Rückführung auf die Prozesse, um diese zu verbessern.

Inwieweit der **Umfang** der Ergebnisse auf das gesamte Unternehmen anzuwenden ist, wird im letzten Beurteilungskomplex festgestellt, wo es vor allen Dingen darauf ankommt, dass sämtliche Unternehmensbereiche abgedeckt sind, d.h. ob Ergebnisse für alle Unternehmensbereiche vorliegen und ob alle relevanten Messgrößen mit Ergebnisse belegt sind.

Eine Zusammenfassung der Gesamtbewertung mit Elementen der Ergebnisse (results) und Umfang (scope) ist in der Übersichtstabelle Ergebnisse/Kriterien enthalten.

### **6.1.5 Die Befähigerkriterien**

Aus der Erkenntnis heraus, dass Ergebnisse nur durch entsprechende Prozesse erzielt werden können, werden die übrigen 50 % des Modells für die **Befähiger** angesetzt.

Der Ausdruck ‚Befähiger‘ ist nicht auf Anhieb verständlich, deshalb wird er im Deutschen auch mit ‚Mittel und Wege‘, (von anderen auch mit ‚Potentialfaktoren‘ oder ‚Einsatzfaktoren‘) bezeichnet. Mittel und Wege sind einleuchtender, denn sie bringen besser zum Ausdruck, dass es sich um Vorgehensweisen, um Vorgänge, um Prozesse handelt. Einer der wichtigsten Befähiger hat nicht von ungefähr ‚Prozesse‘ als direkte Kriterienbezeichnung.

Es muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Differenzierung in ‚Befähiger‘ und ‚Ergebnisse‘ sehr wichtig ist, da Ergebnisse allein immer nur Informationen über die Vergangenheit liefern. Erst durch die Behandlung von Prozessen erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft.

Beispiel: Kein Autofahrer würde auf die Idee kommen, ein Auto nur mit dem Blick in den Rückspiegel lenken zu wollen; der Blick nach vorne ist unersetzlich. Nur durch den Rückspiegel steuern aber die Unternehmen, die ihre Geschäfte nur an den Ergebnissen orientieren. Erst durch den Blick auf die Befähiger, durch die Windschutzscheibe nach vorne, kann projiziert werden, was das Unternehmen in Zukunft aufgrund der bisherigen und beabsichtigten Verhaltensweise erwarten wird.

Das größte Einzelkriterium ist deshalb die Säule **Prozesse** mit 14 % und unterstreicht die wesentliche Bedeutung dieses Denkansatzes wenn es darum geht, zu beschreiben, wie Ergebnisse erzielt werden sollen. Es umfasst alle wesentlichen Fragen, die mit Prozessen verbunden werden können.

Prozesse laufen nicht von alleine, sondern werden durch Menschen betrieben, weshalb **Mitarbeiterorientierung** mit 9 % Gewichtung als wichtige Vorgehensweise angesehen wird. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gesamtaufgabe des Unternehmens und ihre damit verbundene Bevollmächtigung zur Durchführung eigenständiger Aufgaben ist eine der Hauptgesichtspunkte in diesem Kriterium; dies aus der Erkenntnis heraus, dass es nicht möglich ist, alle Einzelheiten zu reglementieren und zu verwalten und sich somit mehr auf die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein des einzelnen verlassen zu müssen.

Das Kriterium **Management von Ressourcen** mit ebenfalls 9 % ist im Unternehmen wichtig, als Mittel und Wege bereitgestellt werden müssen, um die geforderten Aufgaben durchzuführen. Darüber hinaus behandelt es den sorgfältigen Umgang mit finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen, wozu z.B. Informationen sowie insbesondere auch Lieferanten, die jedes Unternehmen hat, gehören.

**Politik und Strategie** (8 %) kann als ‚Ausführungsbestimmung‘ zum Führungsverhalten angesehen werden, da Politik und Strategie weitgehend durch die Führung formuliert wird. Dabei ist es auch besonders wichtig, wie Politik und Strategie auf die Gesamtorganisation ausgedehnt wird, damit ‚alle am gleichen Strang ziehen‘.

**Führung** ist der übergeordnete Aspekt und soll deshalb Elemente des gesamten Modells im Führungsverhalten des Managements und Topmanagements widerspiegeln. Die Führung mit 10 % als zweithöchstes Befähigerkriterium deutet an, wie wichtig eine generelle Orientierung durch die Führung im Unternehmen ist und vorgelebt werden muss.

Jedes der neun Kriterien ist in mehrere Unterkriterien aufgeteilt, die mit a, b, c usw. bezeichnet sind; in der Regel sind es 4-6 Kriterien. Jedes dieser Unterkriterien hat wieder eine Reihe von beispielhaften Ansatzpunkten, die in der Bewerbung bzw. in der Selbstbewertung des Unternehmens angesprochen werden sollten. Zwingend ist eine Ansprache nicht, jedoch wird in der Regel erwartet, dass bei Auslassen wichtiger Ansatzpunkte eine Begründung dafür angegeben wird.

Die grundsätzliche Fragestellung bei allen befähiger-Kriterien ist immer in der Form **Wie wird etwas gemacht?** D.h. nicht die Frage nach dem ‚Was‘ wird gestellt, d.h. es wird schlicht unterstellt, dass etwas vorhanden ist, sondern es wird danach gefragt, wie dieses vorhandene in der Regel verbessert, gemanagt und anderweitig im Rahmen der Modellvorgaben benutzt wird. Obwohl vordergründig damit nur ein geringer Unterschied besteht, ist jedoch die Unterscheidung in ‚was‘ und ‚wie‘ fundamental. Es ist wesentlich schwieriger, darzustellen, wie etwas gemacht wird und zu begründen warum es so und nicht anders gemacht wird, als schlicht Fakten und Ergebnisse aufzuzählen. Hierin liegt eine der größten Anforderungen an die Erfüllung der Modellvorgaben.

Die *Angemessenheit* der verwendeten Methoden, Instrumente und Techniken wird deshalb bewertet, da sie je nach Art des Unternehmens und der Branche unterschiedlich sein können. Was für einen Hersteller ein normaler gesunder Ansatz ist, ist für einen anderen entweder exotisch oder bei einem dritten veralteter Stand der Technik. Beide extreme müssen unter die Lupe genommen werden und es muss sichergestellt werden, dass die verwendeten Methoden bei dem jeweiligen Bewerber, – aber auch nach dem Stand der Technik –, angemessen sind.

Relativ wenig Spielraum gibt es, wenn nachzuweisen ist, dass das Vorgehen *systematisch* erfolgt und *präventiv* angelegt ist. Systematisch bedeutet immer das Vorhandensein einer definierten Vorgehensweise, die über dies darauf ausgelegt ist, daß sie zukünftige Abläufe in der gewünschten Richtung sicherstellt. Die typischen Feuerwehraktionen zur Verhütung von Schlimmerem haben hier keine Chance positiv bewertet zu werden.

Rettungsaktionen sind zunächst zwar positiv dem Kunden gegenüber, aber ein derartiges Vorgehen lässt keine Schlüsse auf aktive und präventive Gestaltung der Abläufe zu; vielmehr wird immer nur reagiert, so dass hier keine Stärke, sondern Raum für Verbesserungspotential gesehen werden muss.

Wichtig ist das Vorhandensein von Überprüfungszyklen im Sinne eines Regelkreises. Der ständige *Review* einer Vorgehensweise ist erforderlich, um die o.e. präventive Handlung erzeugen zu können. Ohne Feedback keine Prozessverbesserung.

Schließlich will man TQM-Handlungsweisen nicht als aufgepfropfte zusätzliche Vorgehensweisen im Unternehmen verstanden wissen, sondern sie sollten immer Teil der normalen Arbeitsabläufe sein. Es ist plausibel, dass das schon deshalb notwendig ist, um nicht zusätzlichen Aufwand im Unternehmen zu erzeugen, geschweige denn, zwei verschiedene Vorgehensweisen zu etablieren, denen unterschiedlich gefolgt wird. Deshalb wird auf *Integration* in allen Phasen der Betriebsabläufe Wert gelegt.

Bei Integration wird nicht nur die Verbreitung im eigenen Unternehmen, sondern auch die Ausdehnung bei anderen Unternehmen, insbesondere mit Lieferanten beurteilt. Ein gemeinsames Datensystem zwischen Lieferant und Kunde wird deshalb als ein positives Element der Integration angesehen werden.

Während das Vorgehen im Wesentlichen die Art und wie vorgegangen wird hinterfragt, beurteilt der zweite Aspekt, die **Umsetzung**, in welchem Maße eine Maßnahme im Unternehmen ein- und durchgeführt wird, d.h., ob es in wenigen, in vielen, oder in allen Bereichen des Unternehmens angewendet wird. Insbesondere wird dabei beurteilt, ob alle relevanten Ebenen eines Unternehmens einbezogen sind, d.h., ob z.B. eine gewisse TQM-Praxis nicht nur in der Unternehmensleitung bekannt und gelebt wird, sondern auch vor Ort, wo die einzelnen Tätigkeiten verrichtet werden, und dies bezeichnet man mit vertikaler Verbreitung über alle Hierarchieebenen. Dementsprechend gibt es auch eine horizontale Verbreitung über alle Bereiche des Unternehmens, d.h., ob TQM nur in einem Bereich – z.B. in der Entwicklung – nicht aber im Vertrieb praktiziert wird; erwünscht ist natürlich die gleichmäßig verteilte Umsetzung in alle Bereiche des Unternehmens. Noch wichtiger ist die Ausdehnung auf Prozesse, die quer durch die Bereiche laufen, denn Prozesse überspringen Bereichsgrenzen auf natürliche Weise. Die Anwendung von TQM-Vorgehensweisen auf Geschäftsprozesse, stellt deshalb einen höheren Grad der Umsetzung dar als die Umsetzung jeweils in einzelnen Bereichen. Schließlich wird noch beurteilt, ob alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens einbezogen sind oder ob nur in einzelnen Produktparten eine Umsetzung erfolgt ist. Die Bewertung von Vorgehen und Umsetzung führt zum Gesamtergebnis bei den Befähigerkriterien.

### **6.1.6 Vergleich von ISO mit EQA**

In Europa gibt es auf Grund der starken Ausrichtung auf die ISO 9000 ff einerseits und im jetzt vorhandenen EFQM- Modell andererseits eine besondere Problematik. Die Protagonisten der ISO Norm nehmen für diese ebenfalls in Anspruch, eine Umgestaltung der Unternehmen bei Durchführung der Zertifizierung im Sinne eines Qualitätsunternehmens herbeizuführen. Es wird davon ausgegangen, dass die Zertifizierung nach ISO 9000 derzeit den Stand der Technik darstellt, da eine ungleich größere Zahl von Unternehmen nach ISO zertifiziert sind als sich am EQA beteiligt hat.

ISO 9000 ist als Einstieg in eine systematische Qualitätsorganisation sicher geeignet und sogar zu empfehlen, wenn nur eine rudimentäre Qualitätssystematik im Unternehmen besteht. Ohne jetzt auf die Arbeitsweise bei der Zertifizierung einzugehen, muss jedoch festgestellt werden, dass sie den Ansprüchen an ein TQM-Denken nicht voll gerecht wird. Ein erfolgreich zertifiziertes Unternehmen nach ISO 9000 ff ist deshalb nicht notwendigerweise auch ein erfolgreiches Unternehmen im Sinne von EFQM. Kurzgefasst lässt sich sagen: ISO 9000 ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung zur Erfüllung von EFQM.

Das EFQM- Modell ist heute der fortschrittlichste, weil umfassendste Managementansatz.

## 6.1.7 Abbildungen zum EFQM-Modell

© Dr. Henning Kirstein

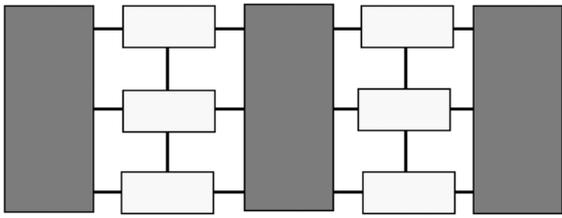
**Hans- Böckler- Stiftung**

---

*Selbstprüfung der Unternehmensführung*

**EFQM - ein Konzept  
zur Unternehmensbewertung**

*Bochum, März 2003* *H. Kirstein*

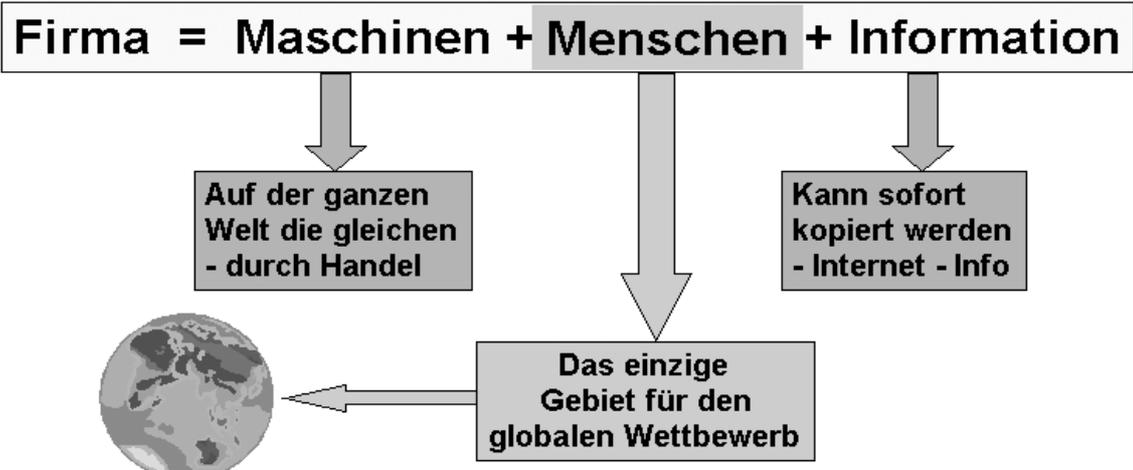


© Kirstein S 0303- B 02 H.Kirstein@deming.de B6 02 EFQM- Modell 1

**Konzentration auf das Wesentliche**

---

**Firma = Maschinen + Menschen + Information**



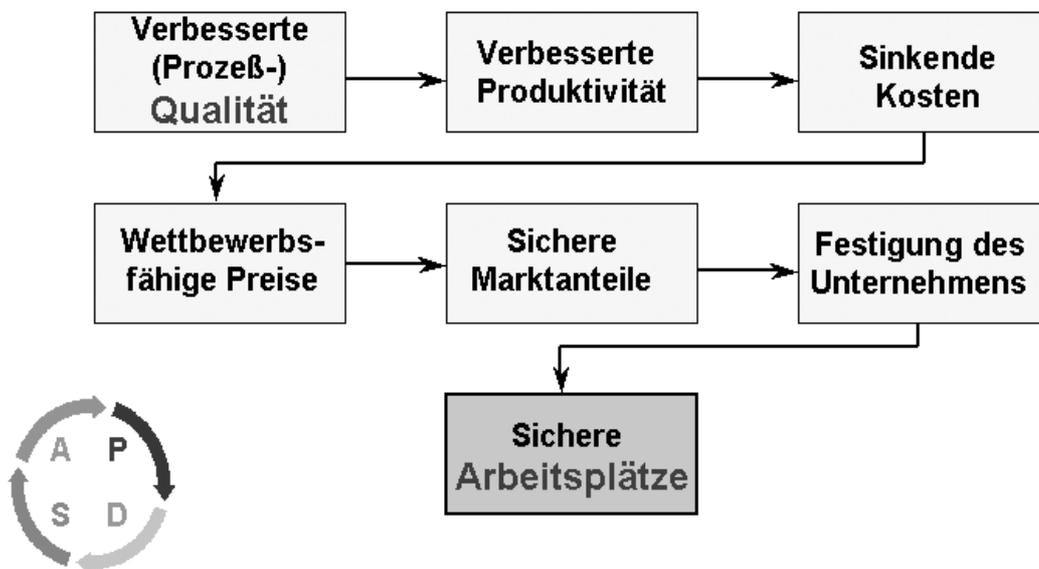
Auf der ganzen Welt die gleichen  
- durch Handel

Das einzige Gebiet für den globalen Wettbewerb

Kann sofort kopiert werden  
- Internet - Info

© Kirstein S 0303- B 02 H.Kirstein@deming.de QM 21 EFQM- Modell 2

## Deming's Kettenreaktion



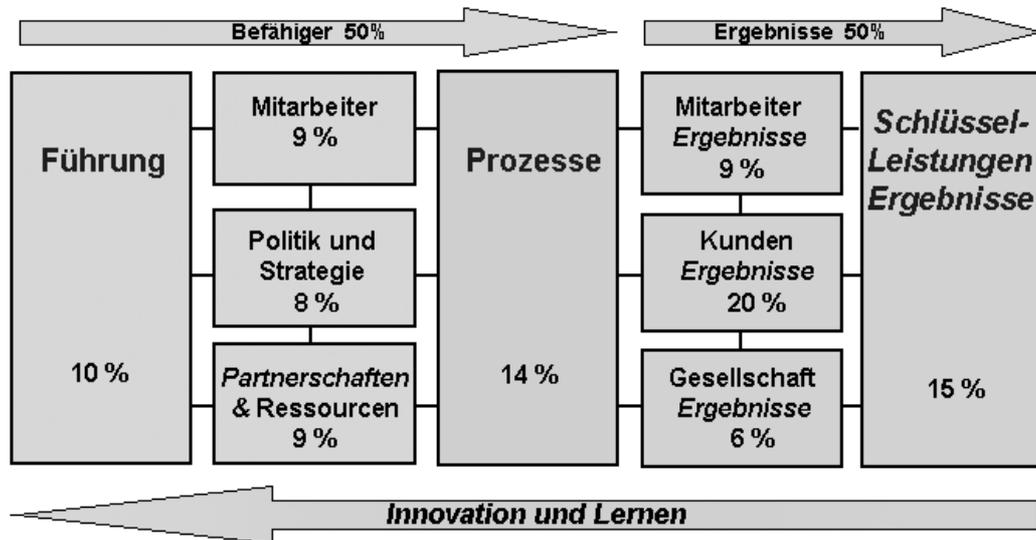
© Kirstein

## Grundmodell des EFQM Ansatzes



- o **Durch Einbindung aller *Mitarbeiter* (Menschen)**
- o **in einen kontinuierlichen *Verbesserungsprozeß***
- o **bessere *Ergebnisse* erzielen**

## 'EFQM Excellence Modell'



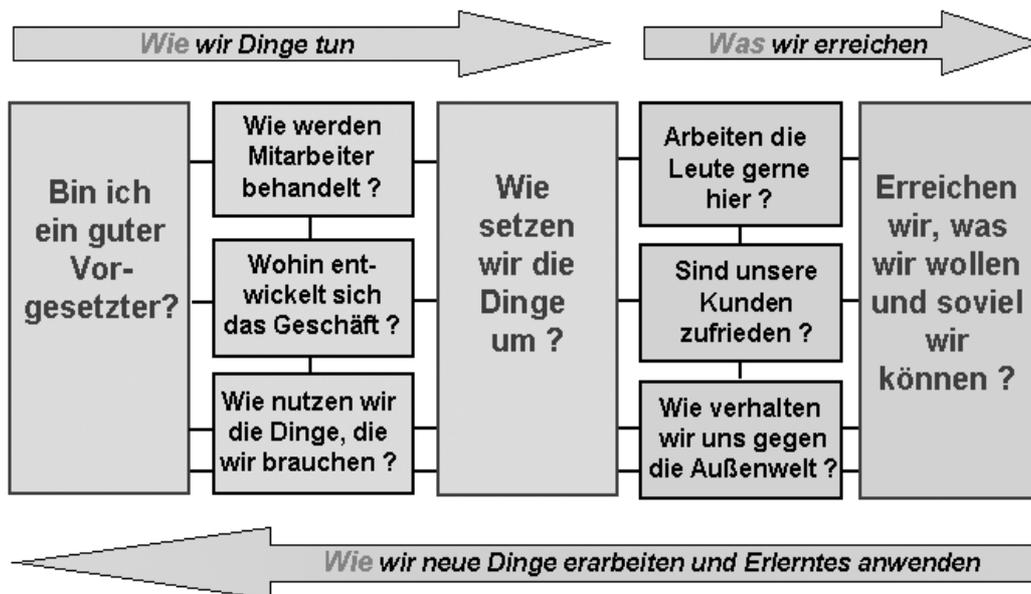
© EFQM

© Kirstein S 0303- B 002 H.Kirstein@deming.de

QM 30

EFQM-Modell 5

## Was ist im EFQM Modell angesprochen ?



© Kirstein

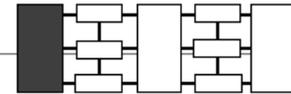
© EFQM

© Kirstein S 0303- B 002 H.Kirstein@deming.de

QM 30

EFQM-Modell 6

# 1. Führung

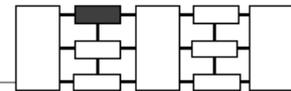


**Exzellente Führungskräfte entwickeln und fördern das Erreichen von Mission und Vision. Sie entwickeln Werte und Systeme für den langfristigen Erfolg und implementieren diese durch ihr Handeln und Verhalten. In Perioden des Wandels erhalten sie den konstanten Unternehmenszweck. Wo erforderlich, sind diese Führer in der Lage, die Richtung der Organisation zu ändern und andere zu inspirieren ihnen zu folgen**

- 1a Führer entwickeln Mission, Vision, Werte und Ethik und sind **Vorbild** in einer Kultur der Excellence
- 1b Führer sind **persönlich** involviert im Sicherstellen, daß das **Managementsystem** entwickelt, eingeführt und ständig verbessert wird
- 1c Führer **inter-agieren** mit Kunden, Partnern und Vertretern der **Gesellschaft**
- 1d Führer **verstärken** eine Kultur von Excellence für die **Mitarbeiter** der Organisation
- 1e Führer identifizieren und treiben den **Wandel** der Organisation voran

rot = Korrekturen 2003

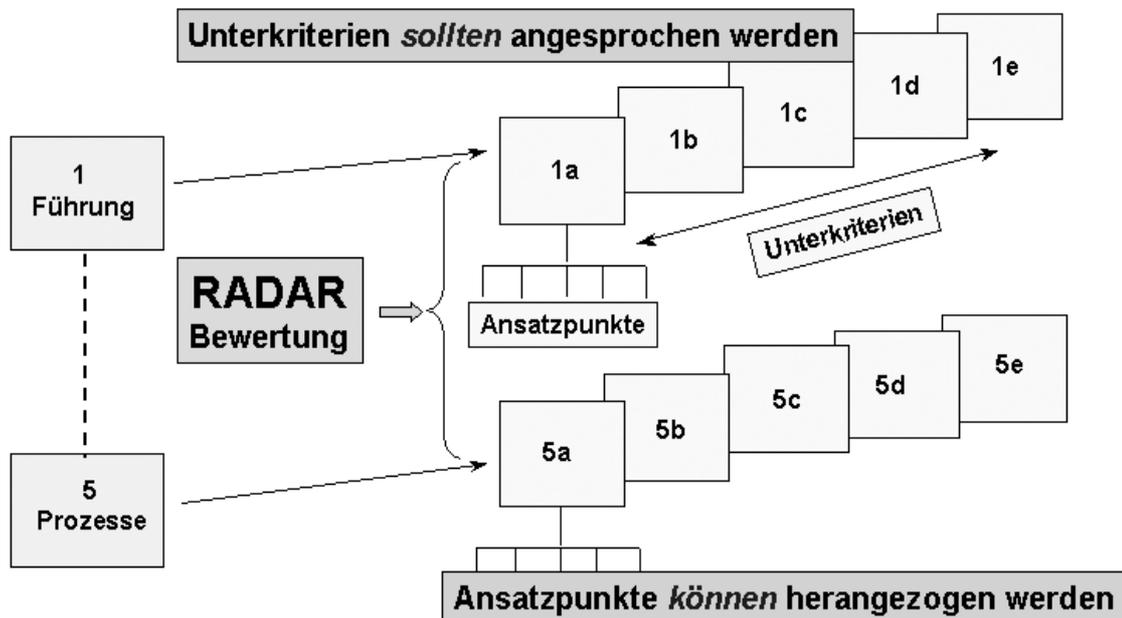
# 3. Mitarbeiter



**Exzellente Organisationen managen, entwickeln und setzen das volle Potential von Mitarbeitern auf individueller, team- orientierter und organisationsweiter Ebene ein. Sie fördern Fairneß und Gleichberechtigung und beziehen ihre Mitarbeiter ein und ermächtigen sie. Sie sorgen, kommunizieren, belohnen und anerkennen in einer Weise, die motiviert und Commitment zum Einsatz von Fertigkeiten und Wissen zum Wohle der Organisation aufbaut**

- 3a Mitarbeiter- Ressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert
- 3b Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter werden identifiziert, entwickelt und erhalten
- 3c Mitarbeiter werden einbezogen und ermächtigt
- 3d Mitarbeiter und Organisation befinden sich im Dialog
- 3e Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und versorgt

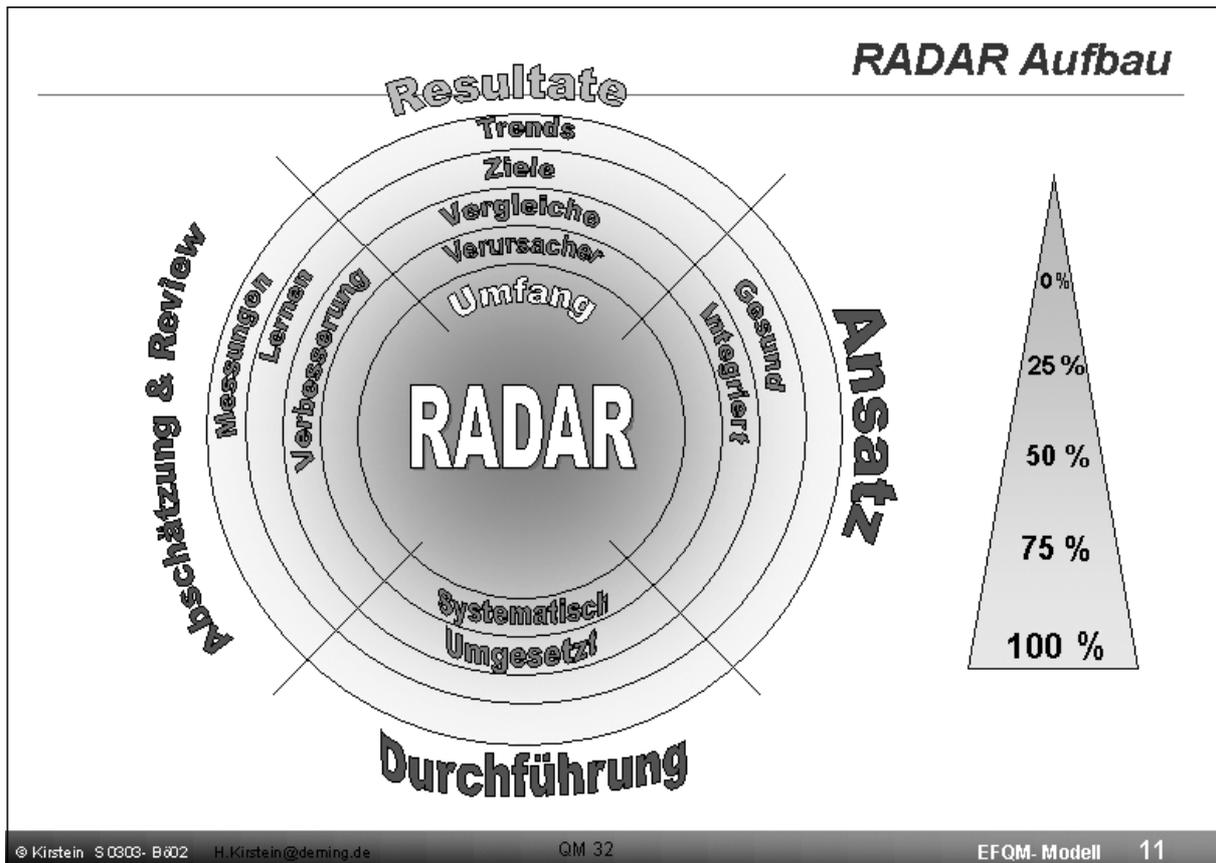
## Struktur der Kriterien - Befähiger -



## Definitionen für Bewertungen

R	A	D	A R
<i>Results</i> Ergebnisse	<i>Approach</i> Vorgehen	<i>Deployment</i> Umsetzen	<i>Assessment &amp; Review</i> Bewertung & R.
Maß für die <i>Excellence</i> des Unternehmens bei der Schaffung von Wert für die Interessengruppen	Bezieht sich auf die <i>strategische</i> Planungsphase der Organisation	Stellt das <i>Umsetzen</i> des Vorgehens in Fakten dar	Systematisches Bewerten, <i>Lernen und Verbessern</i>

Gekürzt



### Bewertungsskala der Kriterien : Quantifizierung

Grob- Ansatz		0%	0-25%	25 – 50%	50 – 75%	75 – 100%
<b>R</b>	<i>Results</i> <b>Ergebnisse</b>	<i>keine</i>	<i>einige</i>	<i>gute</i>	<i>ausführliche</i>	<i>Best in Class</i>
<b>A</b>	<i>Approach</i> <b>Vorgehen</b>	<i>kein</i>	<i>einige</i>	<i>gute</i>	<i>ausführliche</i>	<i>vorbildlich</i>
<b>D</b>	<i>Deployment</i> <b>Umsetzen</b>	<i>kein</i>	<i>einige</i>	<i>gute</i>	<i>ausführliche</i>	<i>vorbildlich</i>
<b>AR</b>	<i>Assessment &amp; Review</i>	<i>kein</i>	<i>einige</i>	<i>gute</i>	<i>ausführliche</i>	<i>vorbildlich</i>

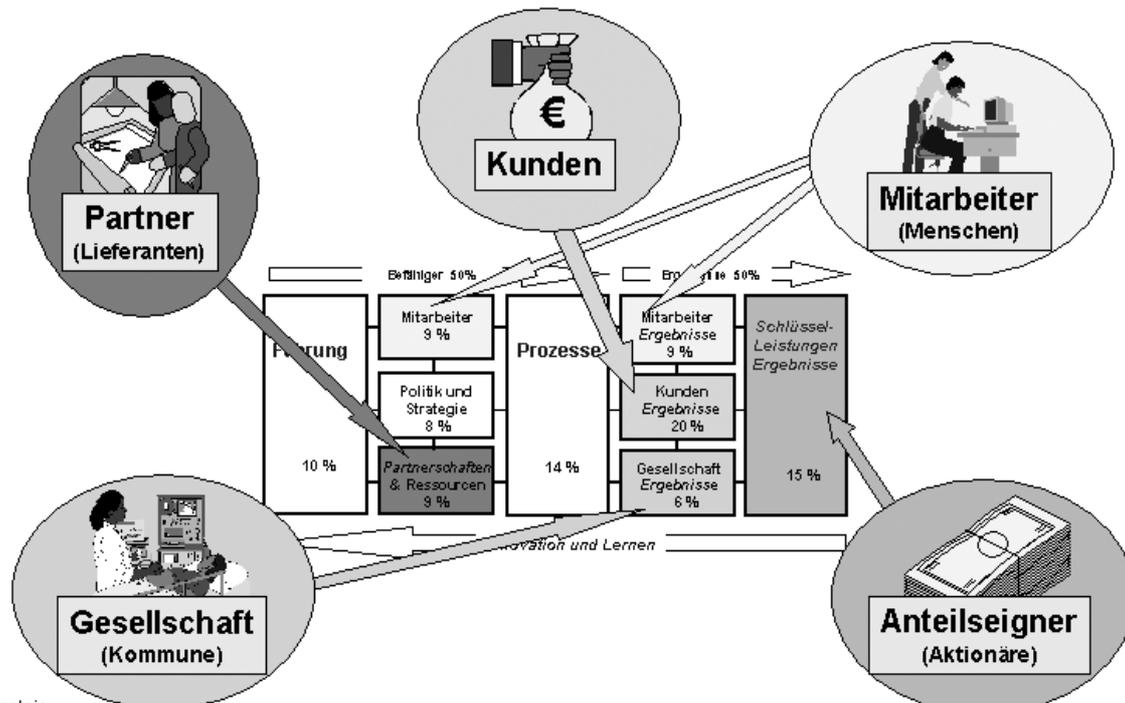
© Kirstein

© Kirstein S 0303- B002 H.Kirstein@deming.de EFQM- Modell 12

## Schritte nach oben



## EFQM: Direkt angesprochene Interessengruppen



## 6.2 Kritik des EFQM-Modells

Axel Hauser-Ditz

### Chancen des EFQM-Modells:

EFQM bietet ein brauchbares Hilfsmittel, um Schwachstellen im Unternehmen zu erkennen und kontinuierlich an deren Beseitigung zu arbeiten. Durch die Verwendung der neun Haupt- und der Dutzenden von Teilkriterien als eine Art Checkliste erhalten die Beteiligten Transparenz darüber, wo das Unternehmen stark und wo es schwach ist. Darüber hinaus hilft das Modell, Ziele für die Organisation zu definieren und deren Stellenwert zueinander zu bestimmen: „Welche Ergebnisse streben wir an? Welche Strategie haben wir? Wie gewichten wir unsere Ziele, auch im Verhältnis zueinander?“ Das EFQM-Modell bietet dafür konkrete Anhaltspunkte. Neben der professionellen Bewertung durch externe Assessoren ermöglicht EFQM eine Selbstbewertung im Zeitintervall: „Haben wir uns verbessert?“

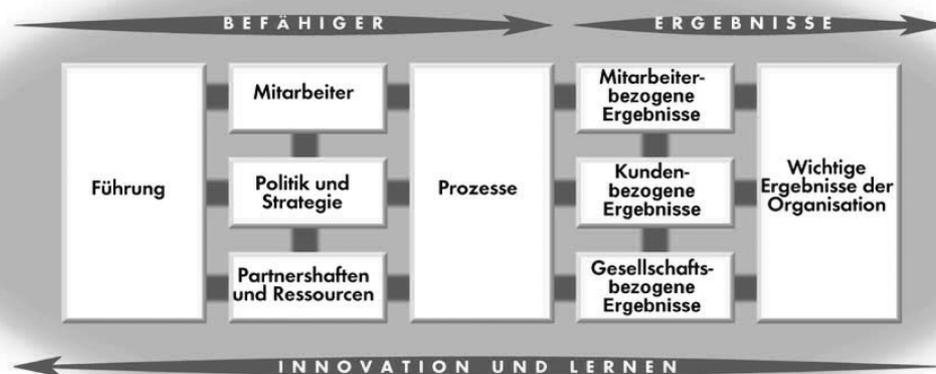


Abbildung 1: EFQM-Modell

Bemerkenswert am EFQM-Modell ist seine starke Stakeholder-Orientierung. Die Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse von Anspruchsgruppen findet sich in fast allen Hauptkriterien. Folgerichtig wird die Rolle der Mitarbeiter stark betont – nicht nur bei der Mitarbeiterorientierung und den mitarbeiterbezogenen Ergebnissen. Auch bei den Kriterien Führung, Politik und Strategie sowie Prozesse schwingt die Einbindung von Mitarbeitern (und ihrer Interessen) mit. Der Faktor Mensch erhält somit eine eigenständige Bedeutung in der Unternehmensbewertung.

Da das Modell prinzipiell für die Anwenderbedürfnisse offen ist<sup>47</sup>, können die Teilkriterien bei einer vernünftigen (undogmatischen) Anwendung des Modells verändert bzw. präzisiert werden. Wenn ein Betriebsrat sich darauf einlässt und Modellanpassung fordert, könnte beispielsweise beim Kriterium „Mitarbeiter“ („Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.“) auch die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat dokumentiert werden. Das EFQM-Modell scheint somit geeignet, Transparenz herzustellen. Auch der Betriebsrat kann davon profitieren, wenn nach den Maßstäben eines anerkannten Modells Führungsqualität, Kooperation und Beteiligung thematisiert werden.

Darüber hinaus verstärkt die Anwendung des Modells die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Funktionsbereichen im Unternehmen: Personal- und Technikfragen werden nicht isoliert betrachtet, sondern integriert an ihrem Beitrag zu den Ergebnissen (u.a. für die Kunden) gemessen.

47 Diese Sichtweise wird möglicherweise von der EFQM wegen deren wirtschaftlicher Verwertungsinteressen nicht geteilt.

Kritik kommt vor allem von wissenschaftlicher Seite. Hier wird die mangelnde wissenschaftliche Unterfütterung des Modells angeführt.<sup>48</sup> Anders als die Balanced Scorecard ist EFQM kein wirkliches Kausalmodell mit klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, obwohl dies von seinen Protagonisten unterstellt wird.<sup>49</sup> Anschaulich wird dies bei der Beziehung zwischen Mitarbeiterorientierung/Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Mitarbeiterzufriedenheit ist eine komplexe, mehrdimensionale Größe, die durchaus negativ mit der Kundenzufriedenheit in Zusammenhang stehen kann. Das EFQM-Modell geht hier von vereinfachten und naiven Annahmen aus. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Scheinexaktheit, die durch die Vielzahl von detaillierten Skalen und Gewichtungen bei den Teilkriterien und Hauptkriterien suggeriert wird. Wodurch lässt sich beispielsweise begründen, dass die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse genau 9 % der Gesamtbewertung ausmachen? Auch die Vielzahl vorgeschlagener Ansatzpunkte für die Bewertung der Kriterien ist problematisch. So werden qualitativ ganz unterschiedliche Maßnahmen zum Vergleich verschiedener Unternehmen herangezogen. Schließlich werden auf diese Weise gewonnene Teilkriterien zu Gesamtkriterien aufaddiert. Es bleibt zweifelhaft, ob auf diese Weise eine Objektivität der Bewertung oder eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen möglich wird. Denn, was unter Mitarbeiterorientierung im Unternehmen A bewertet wird, kann sich fundamental von Unternehmen B unterscheiden. Zwar ist es durchaus wünschenswert, den Grad der Mitarbeiterorientierung auch bei völlig unterschiedlichen betrieblichen Praktiken „neutral“ zu bestimmen. Doch muss dann offengelegt werden, wie es gelingt, beispielsweise eine regelmäßige Mitarbeiter-Befragung zur Führungsqualität in einem Unternehmen mit der Existenz eines Beschwerdesystems im anderen Unternehmen zu vergleichen und auf einer numerischen Skala quantitativ abzubilden. Es drängt sich die Vermutung auf<sup>50</sup>, dass allgemeine Standards der empirischen Sozialforschung bezüglich der Messbarkeit und Vergleichbarkeit und der Festlegung von Bewertungsmaßstäben ignoriert werden.

Was im Modell als Mitarbeiterorientierung und mitarbeiterbezogene Ergebnisse deklariert wird, sind keineswegs nur Mitarbeiterinteressen, es sei denn man unterstellt, Mitarbeiter hätten ein Interesse an Maximalleistungen. Reale Interessen- und Verteilungskonflikte kommen im EFQM-Modell nicht vor. Um so wichtiger ist es, dem Modell nicht „blind“ zu folgen sondern Arbeitnehmer-Interessen und Konfliktpunkte klar zu benennen.

### **Einschätzung des EFQM-Modells:**

Obwohl das EFQM-Modell mit methodischen Unzulänglichkeiten behaftet ist, stellt es einen ernst zu nehmenden und inzwischen verbreiteten Ansatz<sup>51</sup> dar. Trotz dieser umfangreichen methodischen und inhaltlichen Kritik bleibt der Grundsatz bestehen: Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet, kann nicht grundsätzlich falsch sein. Wenn man vom überhöhten, nicht eingelösten methodischen Anspruch des EFQM-Modells absieht und das Modell pragmatisch, ohne „Machbarkeitswahn“ anwendet, kann es ein nützliches Instrument zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen sein. Wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte die Prozesse und Ergebnisse ihres Unternehmens tiefgehend analysieren wollen, kann das Modell der EFQM trotz der o.g. kritischen Einwände ein hervorragendes Instrument zur Definition von Zielkriterien, zur Bewertung von Unternehmensergebnissen, zum Vergleich von Unternehmensergebnissen im Zeitablauf und zur Bewertung erreichter Ziele sein.<sup>52</sup> Zum Vergleich unterschiedlicher Unternehmen und zur quantitativen Bewertung qualitativ ganz unterschiedlicher Prozesse und Maßnahmen scheint das Modell weniger geeignet. Die Interessenvertretung kann ihre Funktion darin sehen, darauf zu achten, dass über Beteiligung nicht nur „schön geredet“ wird, sondern eine realistische Bestandsaufnahme erfolgt. Die im Konzept angelegte Offenheit und Gestaltbarkeit des „EFQM-Bausatzes“ unterstützt eine produktive und undogmatische Anwendung, wie im nachfolgenden Praxisbeispiel der EKO Stahl GmbH gezeigt wird.

48 Vgl. Wächter, Hartmut (2001): Mitarbeiterorientierung als Zielgröße des Qualitätsmanagements. In: Wächter, Hartmut/Günther Vedder (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand, Wiesbaden, S.1-22.

49 Siehe die Art der grafischen Darstellung in Abbildung 1.

50 Das vollständige Modell ist nur den geschulten Assessoren zugänglich.

51 Auch wenn Großunternehmen wie DaimlerChrysler sich inzwischen wieder vom EFQM-Modell verabschiedet haben.

52 Eine starke Orientierung auf die EFQM-Preisverleihung (Ludwig-Erhard-Preis) kann allerdings zur Schönfärberei verleiten.

## 6.3 Kritische Thesen zum EFQM-Modell

Prof. Dr. Hartmut Wächter

- (1) Mitarbeiterorientierung nimmt einen zentralen Platz in TQM-Konzepten ein. Darin äußert sich die Einsicht, dass es gerade auf den Menschen als Träger von Intelligenz, Kreativität und Kooperationsbereitschaft ankommt, wenn die hochkomplexen technischen Systeme funktionieren sollen. Diese Orientierung des EFQM-Modells ist positiv zu würdigen. Die vorgeschlagenen Konzepte geben zu der Befürchtung Anlass, dass die angestrebten Ziele nicht erreicht werden. Möglicherweise werden sie gar in ihr Gegenteil verkehrt.
- (2) In der guten Absicht, durch Detailbeschreibung konkrete Anknüpfungspunkte für die Umsetzung des Total Quality Management (TQM) zu liefern, wird möglicherweise das Gegenteil erreicht. Probleme:
  - ⇨ mangelnde Systematik
  - ⇨ keine Dimensionierung der Teilkriterien
  - ⇨ keine systematische Verknüpfung mit Prozessen und Zielen des TQM

Die Scheinexaktheit der Bewertungsskalen des EFQM täuscht eine Messbarkeit vor, die weder in der Natur der Kriterien noch ihrer Messvorschriften begründet ist. Scheinexaktheit immunisiert gegen Kritik und verleitet zur mechanischen Anwendung.
- (3) Es gibt (nicht wenige) Beschäftigungsformen, die im Interesse der Kundenorientierung (!) eine Mitarbeiterorientierung im Sinne des TQM verhindern. Mit seinem unrealistisch universalistischen Anspruch verdeckt das TQM gerade den Blick auf die weniger erfreulichen Beschäftigungsverhältnisse. Ohne genauere Analyse der Umsetzungsbedingungen und möglicher Konflikte mit anderen Zielen bleiben Forderungen nach mehr Mitarbeiterorientierung leer und können bei den Mitarbeitern selber eher Zynismus als Aufbruchstimmung auslösen. Das EFQM-Modell suggeriert eine Harmonie der Interessen, die völlig unrealistisch ist.
- (4) Die Begriffe „Motivation“ und „Zufriedenheit“ werden sehr salopp verwendet – als ob mit der bloßen Nennung schon ihre Wirkung einsetzte. „Arbeitszufriedenheit“ wird – zumal in einer Befragung – aufgrund sehr unterschiedlicher Befindlichkeiten artikuliert (z.B. auch resignative Arbeitszufriedenheit). Die Annahme, dass Arbeitszufriedenheit immer zu Kundenzufriedenheit und Produktivitätssteigerung führt, ist naiv.
- (5) Die vom TQM angestrebten und vom EFQM genannten Ziele müssten konkreter daraufhin betrachtet werden, welche Mittel (Maßnahmen) zu ihrer Erreichung geeignet wären. Statt eines Katalogs aller möglichen „Motivationsmaßnahmen“ wären konkrete Aussagen über die Verknüpfung von Maßnahmen und Zielen nötig.
- (6) Die Konsequenzen (notwendiger) arbeitsorganisatorischer Änderungen und einer Beteiligung der Betroffenen stehen im Missverhältnis zum impliziten Managementverständnis des TQM nach Kontrolle und Machbarkeit sozialer Beziehungen. Abstrakte Formulierungen und die scheinbare Geschlossenheit des Modells stehen im Widerspruch zum Ziel, Bereitschaft zur Teilnahme zu wecken. Selbstorganisation lässt sich nicht verordnen!
- (7) Die Sprache des TQM ist von der Illusion der Machbarkeit und Kontrollierbarkeit der organisatorischen Wirklichkeit geprägt, die hierarchische Tendenzen im Unternehmen eher stützt als sie in Frage zu stellen. Mitarbeiterorientierung als Teil des TQM gibt den Subjekten (den Mitarbeitern) Definitionen vor und suggeriert Bedeutungen, die deren Beherrschung, nicht aber deren Selbstäußerung und Selbstorganisation dienen. Das EFQM geht von einem vorgegebenen Konsens über Bedeutungen, Interpretationen und Interessen aus, der nicht der Komplexität moderner Organisation entspricht.

## 6.4 Erfahrungen mit EFQM bei EKO Stahl GmbH

Prof. Dr. Ute Götzen, André Körner

### **EFQM – Kurz dargestellt<sup>53</sup>:**

Im EFQM-Modell sollen nach dem Konzept eines umfassenden Qualitätsmanagements durch die permanente Einbindung aller Mitarbeiter und die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse bessere Ergebnisse erreicht werden (vgl. Abbildung 1 in 6.2.).

Das Modell umfasst 9 Komponenten, die in einen Befähiger- und einen Ergebnisteil untergliedert werden. Während die Komponenten im Befähigerteil das „Wie“, also das Potential im Sinne von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsfähigkeiten hinsichtlich umfassender Qualität thematisieren, berücksichtigen die Komponenten des Ergebnisteils, „was“ das Unternehmen hinsichtlich umfassender Qualität für die Stakeholder leistet und welchen Erfolg es damit hat.

Über die Vergabe von maximal 1000 Punkten und einer Gewichtung der einzelnen Komponenten kann über das EFQM-Modell mittels einer (Selbst-)Bewertung eine Gesamtbewertung des Unternehmens erfolgen. Auf dieser Grundlage werden auch die EFQM-Auszeichnungen European Quality Award (EQA) und Europäischer Qualitätspreis verliehen.

Problematisch an diesem Modell ist die weitgehend willkürliche Zusammenstellung von Messgrößen und Gewichtungen. Ein theoretischer Zusammenhang der einzelnen Konzepte und eine eindeutige Definition fehlen, darüber hinaus werden diese nicht verbindlich operationalisiert<sup>54</sup> und über die Bewertung in einer Zahl zwischen 0 und 100 nur scheinbar gemessen<sup>55</sup>. Trotz der Unzulänglichkeiten aus wissenschaftlicher Sicht bildet das EFQM-Modell für Unternehmen einen Orientierungsrahmen zur Bildung eines unternehmenseigenen und konsistenten, alle Anspruchsgruppen einschließenden Zielsystems und zur Zielerreichung. Legt das Unternehmen keinen Wert auf ein externes Benchmarking durch die Bewerbung um die EFQM-Auszeichnung, lässt sich das Modell auch auf eigene Belange anpassen. In diesem Fall steigt die Bedeutung von EFQM im Sinne eines Lern- und Änderungsprozesses.<sup>56</sup>

Der Einführung von EFQM bei EKO Stahl ging eine Entwicklung des Zielsystems in mehreren Stufen voraus:<sup>57</sup>

- ⇒ Die von der Unternehmensleitung Mitte der 90er Jahre aufgestellten Kernziele waren bis dato noch mit einem eher managementorientierten Berichtssystem verbunden. Die Mitarbeiter, die im Rahmen einer stärkeren Beteiligungsorientierung ihren eigenen Beitrag zur Wertschöpfung verbessern sollten, verfügten noch nicht über handlungsrelevante Informationen.
- ⇒ Mehrere Entwicklungsschritte, u. a. über die Einführung farbiger Mitteilungen und die Formulierung noch allgemein gehaltener Produktionsziele, führten dann 1997 zum Abschluss einer Rahmenvereinbarung über die Einführung der Ergebnisbeteiligung von Mitarbeitern bei Zielvereinbarungen.
- ⇒ Nach der Durchführung einzelner Management-Ziel-Programme 1999 und 2000, innerhalb derer durch eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen Kostensenkungsmaßnahmen bzw. Produktivitätssteigerung gewährleistet werden sollten, entschied sich die Geschäftsführung – im Herbst 1999 – zur Einführung von EFQM. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Generalbevollmächtigten des Unternehmens, der Projektleitung, Vertretern des Personalbereichs und des Betriebsrats, begann dann im Folgejahr mit dessen Implementierung.

53 Vgl. Wunderer, Rolf/Jaritz, André: Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied/Kriftel 1999, S. 351 ff.

54 Vgl. Wimmer, Peter/Neuberger, Oswald: Personalwesen 2, Stuttgart 1998, S. 597 ff.

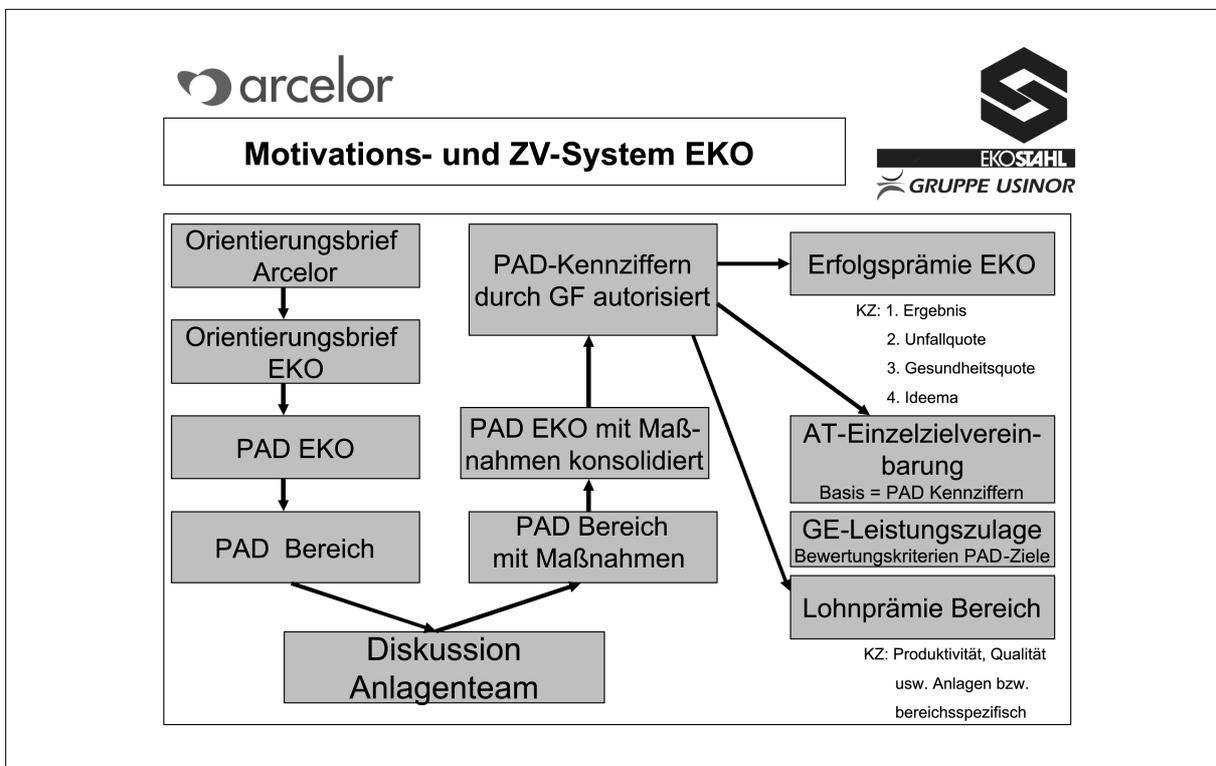
55 Vgl. Wächter, Hartmut: Mitarbeiterorientierung als Zielgröße des Qualitätsmanagements, 2001, S. 18.

56 Vgl. Wächter, 2001, S. 18.

57 Auch dargestellt in: Götzen, Ute, Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Eine Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie/Eine Fallstudie von EKO Stahl GmbH, Düsseldorf/Gütersloh 2002.

Da die Ermittlung einer Gesamtpunktzahl mit Schwierigkeiten verbunden ist (s. o.), gelten im Unternehmen die Grundsätze, dass EFQM den Weg zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess strukturiert und der Identifikation von Verbesserungsbereichen dient. Daher strebt EKO keine Bewerbung um den European Quality Award und den Europäischen Qualitätspreis an. Stattdessen wird das Modell den Gegebenheiten bei EKO angepasst. Zwar fließen alle 9 EFQM-Kriterien in die Untersuchung ein, jedoch verfolgt das Unternehmen im Sinne des Modells keinen ganzheitlichen Ansatz und verzichtet auf die Betrachtung einiger Unterkriterien. Es werden stattdessen Schwerpunktthemen definiert und entsprechende Maßnahmenvorschläge entwickelt. Die Unternehmensziele werden über das Modell definiert, in den einzelnen Bereichen operationalisiert und deren Zielerreichung gemessen.

Abgeleitet werden die EKO-Schwerpunktthemen aus dem konzernweiten, strategische Vorgaben beinhaltenden Arcelor-Orientierungsbrief<sup>58</sup> (Top-down-Prozess). Dieser erscheint im Oktober jeden Jahres und gilt für das im darauffolgenden Januar beginnende Geschäftsjahr. Der sich daraus ergebende EKO-Orientierungsbrief bildet dann die Grundlage für den Jahresentwicklungsplan<sup>59</sup>. Der Jahresentwicklungsplan ist das Führungsdokument von EKO und beinhaltet Ziele und Maßnahmen für ein Jahr, die alle Unternehmensbereiche betreffen.



**Abbildung 1**

Dabei bildet das EFQM-Modell mit den das Unternehmen und seine Bezugsgruppen betreffenden Komponenten einen Orientierungsrahmen, denen die Ziele zugeordnet werden. Er stellt die wesentliche Stütze zur Realisierung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses über EFQM dar und wird in einem PDCA-Zyklus (plan-do-check-act) durchgeführt.

Die Kriterien stellen somit den Orientierungsrahmen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Aus jedem Kriterium wird zu Jahresbeginn für das laufende Jahr ein Schwerpunkt festgelegt, für den Verbesserungspotentiale identifiziert werden sollen. Organisiert wird der EFQM-Prozess über die Einrichtung von

58 EKO gehört zum Stahlkonzern Arcelor, der Anfang 2002 aus den Unternehmen Aceralia (Spanien), Arbed (Luxemburg) und der bisherigen EKO-Konzernmuttergesellschaft Usinor (Frankreich) gebildet wurde.

59 In der Graphik gekennzeichnet mit „PAD“ = plan annuel de développement

drei Teams, die jeweils 3 Kriterien des Modells verantworten – z. B. bearbeitet das Team 2 die EFQM-Kriterien Mitarbeiter, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse und Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.

Pate der Aktionen für das Team 2 ist der Arbeitsdirektor, und als Teamleiter fungiert ein Mitglied des Leitungsteams im Unternehmen. Die Teammitglieder stammen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und dem Betriebsrat. Gemeinsam sind Teamleiter und Teammitglieder für die Analyse und Bewertung des Ist-Zustandes und für das Aufzeigen von Lücken zuständig. Diese werden in einem Selbstbewertungsbericht festgehalten und von den Führungskräften des Unternehmens auf der jährlichen Führungskräfteklauseur im Herbst diskutiert. Dort werden auch Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet, die Bestandteil des nächsten Jahresentwicklungsplans werden.

		 <b>EKOSTÄHL</b> 
<b>EKO – PAD „AS/Gesundheitsförderung“</b>		
Ziel	Führung des Prozesses	Untersetzung im PAD des Bereiches
2.1.1 Unfallhäufigkeit je 1 Mio. Arbeitsstunden von $\leq 7$ (ab 3 Ausfalltage)		RSE, WWW, KWW, S/E, Einkauf/Logistik, UM/EDL, GF M/V, GF F/C, GF P/S
2.1.2 Unfallhäufigkeit je 1 Mio. Arbeitsstunden von $\leq 11$ (ab 1 Ausfalltag)		RSE, WWW, KWW, S/E, Einkauf/Logistik, UM/EDL, GF M/V, GF F/C, GF P/S
2.1.3 Gesundheitsquote Angestellte : $\geq 97$ % gewerbl. AN : $\geq 95$ %		RSE, WWW, KWW, S/E, Einkauf/Logistik, UM/EDL, GF M/V, GF F/C, GF P/S
2.1.4 Umsetzung der Rahmen – Betriebsvereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement		GF P/S

**Abbildung 2**

Z. B. gelten für das Kriterium „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ Ziele zur Verbesserung des Betrieblichen Vorschlagswesens, zur Motivation und zur Personalentwicklung.

							
<b>Jahresentwicklungsplan – Bereich P/S</b>		<b>EKO STAHL</b> <b>GRUPPE USINOR</b>					
<b>Jahresentwicklungsplan 2002</b>							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;"><b>Bereich</b></td> <td>Personal-/Sozialwesen</td> </tr> <tr> <td><b>Kriterium</b></td> <td>2,4 Mitarbeiter</td> </tr> </table>		<b>Bereich</b>	Personal-/Sozialwesen	<b>Kriterium</b>	2,4 Mitarbeiter		
<b>Bereich</b>	Personal-/Sozialwesen						
<b>Kriterium</b>	2,4 Mitarbeiter						
<b>Verbesserungsbereiche</b>	Verantwortlich für die Umsetzung Leiter      Mitarbeiter		Realisierungsgrad/Nutzen Quartal				
			1	2	3	4	2002
2.4.1 Steigerung auf 700 Ideema-Vorschläge und Erhöhungen des Nutzens auf 1.650 T €			x				
			x				
2.4.2 Weiterentwicklung des Motivations- und Stimu- lierungssystems AT-Ver- gütungsmanagements				x			
						x	
2.4.3 Umsetzung Mitarbeiter- Gespräche							
2.4.4 Weiterentwicklung des Personals							
					x		
			x				
				x			

**Abbildung 3**

Bei der Operationalisierung der Ziele wird darauf geachtet, so viele Mitarbeiter wie möglich einzubeziehen, im technischen Bereich hin bis zu den Anlagenmannschaften. Auch die Rückkopplung, d. h. das Untersetzen der Ziele mit Maßnahmen, erfolgt im Anschluss daran bottom-up mit den Mitarbeitern.

Der Realisierungsstand, d. h. die Generierung von Verbesserungsmaßnahmen und die Ergebnisse werden mit Hilfe des EFQM-Modells überprüft. Allerdings erfolgt die Umsetzungskontrolle des Jahresentwicklungsplans nicht ausschließlich am Ende eines Geschäftsjahres. Stattdessen überprüft die Geschäftsführung mehrfach schon im laufenden Jahr auf Basis der vorliegenden quartalsmäßigen Ergebnisse im Rahmen von Managementreviews.

Die festgestellte Zielerreichung ist nicht nur eine Basis für die Fortsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Folgejahr. Darüber hinaus ist sie eine Grundlage für die Höhe flexibler Entgeltkomponenten für außertarifliche und tarifliche Mitarbeiter<sup>60</sup> und der Erfolgsbeteiligung für diesen Mitarbeiterkreis (siehe Abbildung 1). Damit stehen die leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltkomponenten direkt in Verbindung mit dem Jahresentwicklungsplan und werden über die Definition von Kennzahlen miteinander verzahnt.

<sup>60</sup> Lohnempfänger erhalten einen Prämienlohn; die Umsetzung einer variablen Zulage für Tarifangestellte, die die Leistung honoriert, ist dagegen derzeit noch im Gespräch.

Eine erste Bewertung des EFQM-Modells durch EKO ist positiv. Die Anpassung an unternehmenseigene Belange ermöglicht eine strukturierte Methode, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen zu forcieren und in Gang zu halten, ohne auf die Anwendung aller 9 Kriterien zu verzichten. Auch sind alle Unternehmensbereiche involviert, ein unternehmensweites Zielsystem zu bilden, an dessen Erreichung mehr Mitarbeiter als in der Vergangenheit beteiligt sind. Und betrachtet werden müssen jetzt nicht mehr nur die eigenen, selbstverständlichen Ziele wie z. B. die Produktionskennzahlen im technischen Bereich, sondern auch funktionsübergreifende Zielsetzungen. Jetzt liegt es ebenso am technischen Bereich, Verbesserungen bei der Arbeitssicherheit, beim Gesundheitsschutz und beim Ergebnis zu entwickeln. Darüber hinaus erwies es sich als Vorteil, die bisher in Einzelprogrammen wie dem Managementzielprogramm oder einem noch früher aufgelegten Qualitätsverbesserungsprogramm geführten Verbesserungsmaßnahmen in einem konsistenten und jährlich sich wiederholenden Modell zusammenzufassen.

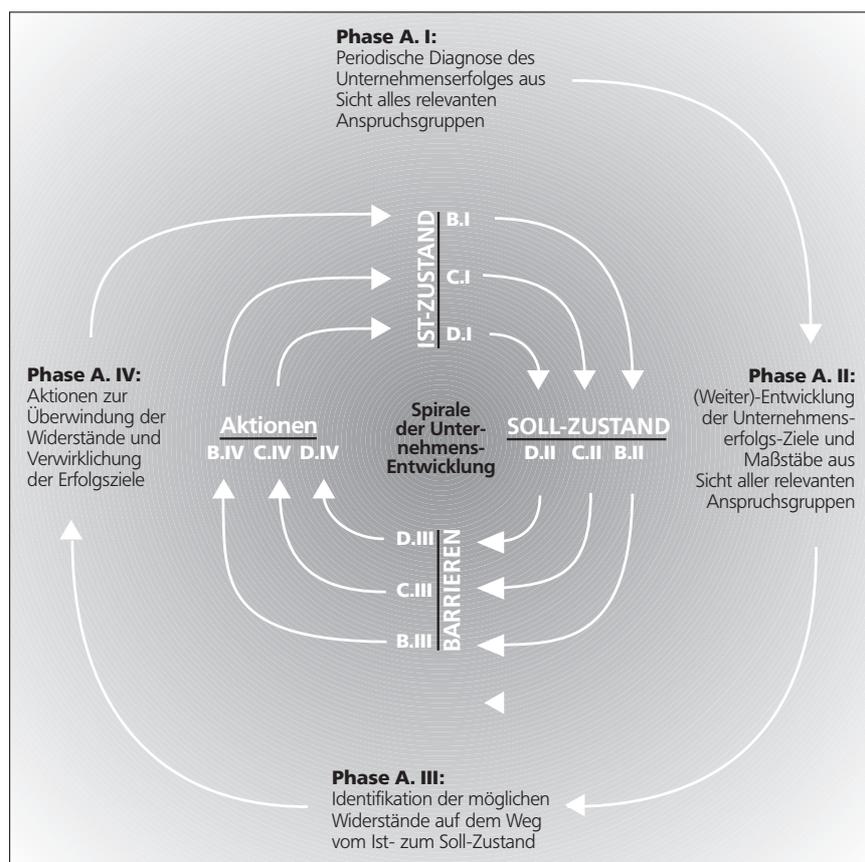
# 7. Integrierte Erfolgsbewertung von Martin Hilb, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Ute Götzen<sup>61</sup>

## 1. Einführung

Hilb beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Erfolgsevaluation von Unternehmen in Bezug auf die relevanten Anspruchsgruppen, um Informationen über Inhalt und Ausmaß von Verbesserungsbedarf zu gewinnen. Er geht davon aus, dass Unternehmen langfristig im internationalen Wettbewerb nur dann erfolgreich bestehen können, wenn es ihnen gelingt, Bedürfnisse aller für sie relevanten Anspruchsgruppen (Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) gleichzeitig zu berücksichtigen. Damit vertritt er einen nachhaltigen „Shareholder Value-Ansatz“<sup>62</sup>, den er dem ganzheitlichen Stakeholder-Ansatz gleichsetzt (= Shareholder Value x Human Resource Value x Customer Value x Public Value). Folglich müssen bei einer Erfolgsevaluation alle Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Weitere Anforderungen an die Erfolgsdiagnose sind Objektivität, Systematik und Zweckmäßigkeit.

Im Konzept wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen sich in Übereinstimmung mit der Mitwelt entwickeln und hinsichtlich Lernfähigkeit und Innovationskraft die relevanten Mitbewerber zu übertreffen versucht. Daher wird die Unternehmensentwicklung anhand von vier immer wiederkehrenden Phasen – Diagnose des Unternehmenserfolges, Entwicklung der Ziele, Identifikation möglicher Widerstände und Aktionen zur Überwindung der Widerstände – als Spirale dargestellt. Zum einen sind alle Phasen erforderlich zur Unternehmensentwicklung, zum andern finden aber aufgrund von Lernprozessen und Feedbackschleifen die Wiederholungen der Phasen stets auf einem höheren Niveau statt.



**Abbildung 1:**  
**Spiralen-Konzept**  
**der Unternehmens-**  
**entwicklung**

61 Wir danken Prof. Dr. Hilb für die freundliche Genehmigung zum Abdruck der Original-Grafiken.

62 Mit dem Ziel einer langfristigen Gewinnerzielung.

Für alle Anspruchsgruppen stehen nach Hilb als operationalisierte Größen des Stakeholder Value die relevanten Erfolgskriterien Bedürfnisbefriedigung und Loyalität im Vordergrund: Die Bedürfnisbefriedigung/Zufriedenheit wird mit Hilfe standardisierter Befragungsformen über einen Vergleich von Zufriedenheits- und Wichtigkeitsprofil ermittelt. Abhängig von den situativen Möglichkeiten – insbesondere ist das Ausmaß der Erreichbarkeit einer Vielzahl von Mitgliedern einer spezifischen Stakeholdergruppe relevant – werden alternative Befragungsformen als sinnvoll erachtet: z. B. standardisierte ausführliche Gespräche mit einzelnen Mitgliedern einer Stakeholdergruppe oder periodische Kurzumfragen. Eine Differenzierung der Stakeholdergruppe und weiterer Zielgruppen kann dabei auch vorgenommen werden. Über die Zufriedenheit hinaus wird für jede Stakeholdergruppe die Loyalität über spezifische Leistungsindikatoren ermittelt und in einer eigenen „Bilanz“ festgehalten.

Über die Evaluation des Unternehmenserfolges aus Sicht aller Anspruchsgruppen („Unternehmensdiagnose“) gehört zur Unternehmensentwicklung auch die Phase der Aktionsentwicklung und -durchführung („Unternehmenstherapie“) zur Überwindung der Widerstände bei der Implementation der integrierten Erfolgsbewertung bzw. bei der Verwirklichung der Erfolgsziele (s. o.). Als Hilfsmittel werden für jede Anspruchsgruppe Aktionsformulare entwickelt, die – ausgefüllt – Angaben beinhalten über den Aktionsträger, das Aktionsziel, die Adressaten, das Vorgehen, Hilfsmittel, den Zeitraum, den Ort und das Ergebnis.

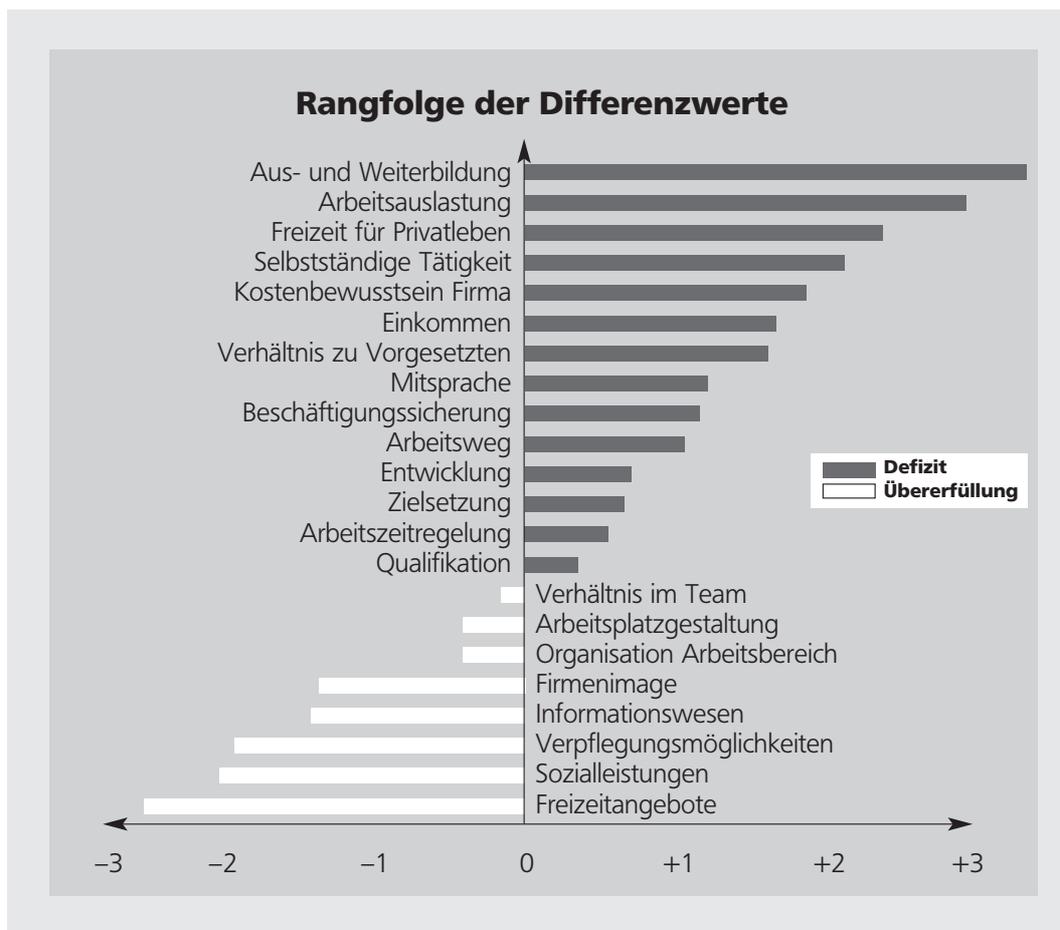
## **7.2. Ein Beispiel: Unternehmenserfolg aus Sicht der Mitarbeiter**

Im Mittelpunkt des Buches steht die periodische Diagnose des Unternehmenserfolgs mit der Feststellung von Zufriedenheit und Loyalität. Exemplarisch wird daher im Folgenden die Erfolgsevaluation für die Mitarbeiter vorgestellt. Für die Mitarbeiter schlägt Hilb drei Diagnoseinstrumente zur Feststellung der Zufriedenheit vor:

- ⇒ standardisiertes Austrittsinterview (individuelle Ebene),
- ⇒ standardisiertes Mitarbeitergespräch (Abteilungsebene) und
- ⇒ periodische Kurz-Umfrage (Unternehmensebene).

Beim Austrittsinterview sollen die Mitarbeiter anhand vorgegebener, positiv beschriebener Faktoren von Arbeitszufriedenheit (z. B. gute Organisation in meiner Abteilung) ihre Ansicht über den Grad der Verwirklichung (Verwirklichung, teilweise Verwirklichung und keine Verwirklichung) abgeben. Am Ende eines Jahres kann das Gesamtergebnis aus allen Einzelinterviews als eine Rangordnung der Verwirklichung (Imageprofil) präsentiert werden. Gleichzeitig lässt das Konzept eine Differenzierung der Antworten nach Mitarbeitergruppen, z. B. Führungskräfte, Angestellte ohne Führungsaufgaben und Arbeiter ohne Führungsaufgaben zu. Daraus lassen sich zum einen Ziele der Personalabteilung für das kommende Jahr ableiten und zum anderen im Vergleich zum Vorjahresergebnis der Erfolg bisheriger Maßnahmen feststellen.

In einer erweiterten Variante werden die Mitarbeiter nicht nur nach der Zufriedenheit, sondern in gleicher Weise nach der Wichtigkeit der einzelnen Faktoren gefragt. Aus der Gegenüberstellung eines Zufriedenheits- und Wichtigkeitsprofils lassen sich einerseits Defizite und Übererfüllungen erkennen.



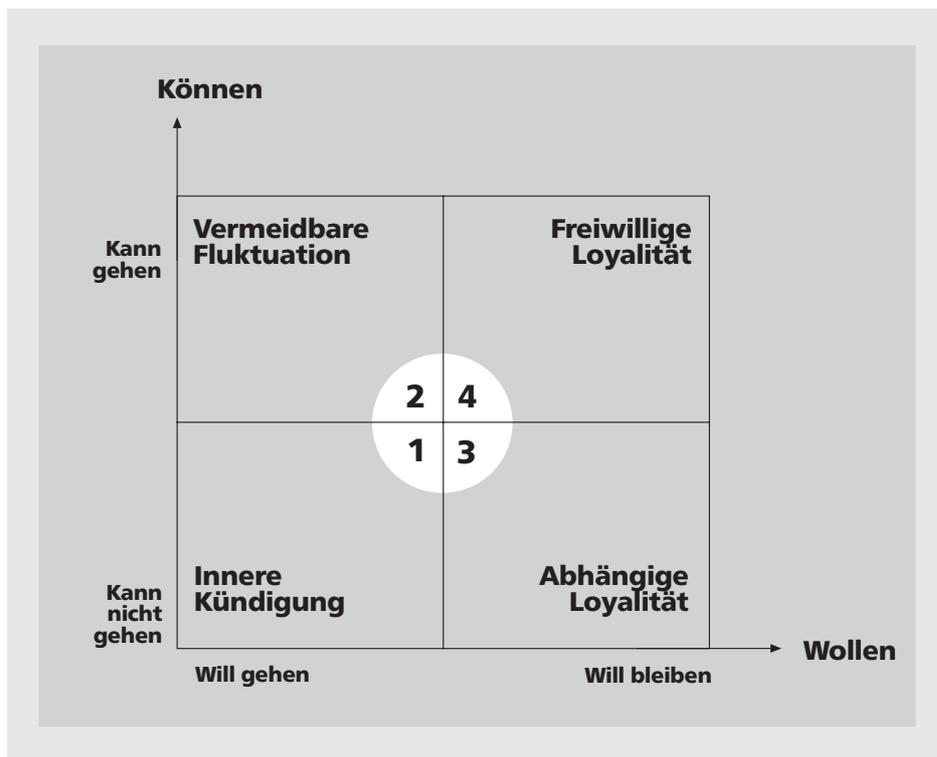
**Abbildung 2: Rangfolge der Differenzwerte – Beispiel**

Alle in Kapitel 2.4 dargestellten Kriterien der Arbeitnehmerinteressen – Beschäftigungssicherung, Einkommen, Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Beteiligungschancen – sind in diesem Konzept relevante Erfolgsdimensionen für den Unternehmenserfolg aus Mitarbeitersicht. Zwar werden nicht alle im Wortlaut, so aber doch der Bedeutung nach, in der Liste aufgeführt.

Es lassen sich auch – sinnvoll für Erfolgskontrollen auf der Abteilungs- und Unternehmensebene – mittels standardisierter Mitarbeitergespräche oder periodischer Kurzumfragen in einem analogen Vorgehen Profil- und Defizitentwicklungen über einen längeren Zeitraum feststellen.

Die zweite zu evaluierende Erfolgsgröße ist die **Loyalität der Mitarbeiter**, die auf Basis von Leistungsindikatoren festgestellt wird und sich auf das Engagement der Einzelnen auswirkt. Vier Stufen von Loyalität werden in Abhängigkeit der Ausprägung der beiden Variablen Können und Wollen (jeweils ja bzw. nein) unterschieden. Daraus ergibt sich die Zuordnung der Mitarbeiter zu einem von vier Feldern:

- ⇒ Innere Kündigung,
- ⇒ vermeidbare Fluktuation,
- ⇒ abhängige Loyalität und
- ⇒ freiwillige Loyalität.



**Abbildung 3: Entwicklungsstufen der Loyalität der Mitarbeiter**

Dass die freiwillige Loyalität der Mitarbeiter aus der Unternehmenssicht Ziel ist, wird aus dieser Darstellung deutlich. Diese Einstellung zeigt dann eine bewusste Entscheidung der Mitarbeiter für ihr Unternehmen mit der Annahme, dass in diesem Fall relativ das höchste Engagement gezeigt wird.

Als Kennzahlen eignen sich vor allem die zwei unteren Stufen der Loyalitätsskala: die Rate der inneren Kündigung und die vermeidbare Fluktuation. Als weitere Leistungsindikatoren, die die Reaktion der Mitarbeiter auf die Aktionen des Unternehmens bzw. ihren Nutzen widerspiegeln sollen, nennt Hilb u. a. Absentismusrate, Personalentwicklungsinvestitionen/Mitarbeiter, Zahl der intern vs. extern ausgewählten Mitarbeiter und Akzeptanzrate bei Stellenangeboten. Nach diesem Ansatz wird eine Human Ressourcen-Bilanz erstellt und auf der Basis der Leistungsindikatoren die Wertschöpfung vom Unternehmen zum Mitarbeiter ermittelt.

Zur Erweiterung der Bilanz werden zusätzlich Leistungsindikatoren der Wertschöpfung vom Mitarbeiter zum Unternehmen aufgestellt. Sie umfassen den Umsatz und Gewinn pro Mitarbeiter bzw. den Gewinn im Verhältnis zur Gesamt-Vergütungssumme.

Auf Basis des zielgruppenorientierten und integrierten Vorgehens empfiehlt Hilb regelmäßige Benchmarking-Studien mit relevanten Mitbewerbern aus Sicht der jeweiligen Anspruchsgruppe.

<b>Human-Ressourcen-Bilanz:</b>					
<b>Mitarbeiterkategorie</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>			
Eröffnungsbilanz	–	100 %			
+ Personal-Neueinstellungen	–	–			
+ Personal-Abgänge	–	–			
– vermeidbare Personalabgänge					
– unvermeidbare Personalabgänge					
Schlussbilanz	–	–			
<b>Leistungsindikatoren der Wertschöpfung vom Unternehmen zum Mitarbeiter</b> (aufgeteilt in relevante Personalkategorien)					
Leistungsindikatoren	Unternehmung	Wettbewerber			Ziel (im Vergleich zur Konkurrenz)
		A	B	C	
Gesamtvergütungssumme im Vergleich zur Konkurrenz	–	–	–	–	im Durchschnitt
Personalentwicklungsinvestitionen pro Mitarbeiter	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel
Absentismusrate	–	–	–	–	z.B. unterstes Viertel
Rate der vermeidbaren Personal-Fluktuationen	–	–	–	–	z.B. unterstes Viertel
Rate der inneren Kündigung	–	–	–	–	z.B. unterstes Viertel
∅ Personalanstellungskosten pro Neueintretender	–	–	–	–	z.B. unterstes Viertel
Akzeptanzrate bei Stellenangeboten	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel
Zahl der internen versus externen Selektion (80 : 20)	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel
<b>Leistungsindikatoren der Wertschöpfung vom Mitarbeiter zum Unternehmen</b> (aufgestellt in relevante Personalkategorien)					
Leistungsindikatoren	Unternehmen	Wettbewerber			Ziel (im Vergleich zur Konkurrenz)
		A	B	C	
Umsatz pro Mitarbeiter	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel
Gewinn pro Mitarbeiter	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel
Gewinn im Verhältnis zur Gesamt-Vergütungssumme	–	–	–	–	z.B. oberstes Viertel

**Abbildung 4: Human-Ressourcen-Bilanz-Beispiel**

Zum einen läßt sich mit der Profilmethode und der Bilanzaufstellung der Erfolg von Personalmaßnahmen im Vergleich eines Jahresergebnisses mit denen der Vorjahre festhalten. Zum anderen lassen sich aus den Ergebnissen ein Aktionsplan bzw. abteilungsspezifische **Aktionspläne** entwickeln. Hier sieht Hilb die partizipatorische Entwicklung und Realisierung von Verbesserungsaktionsplänen als entscheidend an für den Erfolg oder Misserfolg des Mitarbeitergesprächs bzw. der Personalumfrage.

Hilb schlägt mit seinem Konzept nicht nur ein methodisches Vorgehen vor, sondern weist auch **Erfolgsdeterminanten** für das Konzept aus:

- ⇒ Die Mitglieder der Geschäftsleitung weisen eine Vorbildfunktion auf und bilden ein Team humanistischer Unternehmenspersönlichkeiten.
- ⇒ Dadurch wird eine innovative Vertrauenskultur auf allen Ebenen ermöglicht.
- ⇒ Eine föderalistische und netzförmige Zeltstruktur verbindet die „Vor-GeNetzten“ und „Mit-Unternehmer“ mit möglichst breiten „Vertrauens“-Spannen.
- ⇒ Die im Konsens relevanter Anspruchsgruppen kaskadenartig und partizipativ entwickelten ganzheitlichen Unternehmensleitplanken (d. h. Zufriedenheit und Loyalität aller Stakeholder) bezwecken, gleichzeitig allen Stakeholdern Nutzen zu stiften.

### 7.3 Bewertung des Ansatzes

Hilb legt Wert auf einen „Allwetteransatz“: Unternehmen können im internationalen Wettbewerb nur bestehen, wenn es ihnen gelingt, die Bedürfnisse aller relevanten Anspruchsgruppen gleichzeitig zu erfassen. Die Eigentümer, die Kunden und die Öffentlichkeit werden nach der gleichen Methode in die Erfolgsanalyse einbezogen wie die Mitarbeiter. Damit besteht keine Zielhierarchie mit der Dominanz von Zielen einer einzigen Anspruchsgruppe, sondern ein komplexes Zielsystem. Die Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen – auch die der Arbeitnehmer – müssen gleichermaßen erfüllt sein, damit die Aktivitäten des Unternehmens als erfolgreich gelten können. Damit bedeutet die Einbeziehung des Mitarbeiters keine instrumentelle Vereinnahmung für andere Ziele dieses Konzepts.

Zwar gibt er mit der Aufstellung von Kriteriensammlungen Hinweise und Anleitung zur Bestimmung von Zufriedenheit und Wichtigkeit. Dennoch sind diese Aufstellungen nicht abschließend. Ein Indikator dafür ist die Bereitstellung sogenannter Imagekarten als Hilfsmittel der Gesprächsführung, die eine Erweiterung der Erfolgskriterien und somit eine Anpassung an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens zulassen.

Bei der Bewertung der Leistungsindikatoren fällt auf, dass nicht nur die Leistungsindikatoren der Wertschöpfung vom Unternehmen zur jeweiligen Anspruchsgruppe ermittelt werden. Auch die Leistungsindikatoren der Wertschöpfung von der jeweiligen Anspruchsgruppe zum Unternehmen, m. a. W. die Beeinflussung des Unternehmenswertes durch die jeweilige Anspruchsgruppe, werden ermittelt. Allerdings bleibt bei einigen dieser Kennzahlen offen, wie diese denn ermittelt werden können (z. B. Rate der inneren Kündigung, Rate der vermeidbaren Fluktuation). Zur Durchführung des nachhaltigen Shareholder-Prinzips gibt er allerdings über ein Set von „Praxis-Beilagen“ detaillierte Handlungsempfehlungen.

Wesentlich erscheint aber der Vergleich von Wichtigkeit und Zufriedenheit bei der Feststellung der Zufriedenheit, aus der Rückschlüsse für notwendige Aktivitäten gezogen werden. Diese Methode ist nicht neu, dennoch ist eine bloße Bewertung einzelner Kriterien bei Befragungen ohne weitere Hinweise auf die Wichtigkeit eindeutig stärker verbreitet. Zwar entsteht bei einer konsequenten Handhabung des Konzepts ein gewisser Aufwand zur Erfassung aller Größen. Jedoch geben die Ergebnisse den Verantwortlichen klare Orientierungshilfen für künftiges Handeln, denn durch die Analyse der Differenzwerte wird der Handlungsbedarf auf die wesentlichen Verbesserungserfordernisse kanalisiert. Und ein Verbesserungsprozess auf allen Ebenen des Unternehmens ist ein wichtiges Ziel dieses Konzeptes.

Allerdings sieht Hilb gerade im Profilbericht eher eine Diskussionsgrundlage und weniger ein „therapeutisches Rezept“. Eine große Verantwortung liegt bei den verantwortlichen Führungskräften (s. z. B. die Kriterien „Verhältnis zum Vorgesetzten“ oder „Verhältnis im Team“), die der Personalbereich unterstützen und

beraten muss. Demnach gilt auch hier, dass ein Unternehmensbereich alleine wenig ausrichten kann, sondern dass das Konzept nur durch die Forcierung des gesamten (Top-)Managements wirksam werden kann.

### **Literatur:**

Hilb, Martin: Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen, Neuwied/Kriftel/Berlin 1997.



## 8. Schlussfolgerung und Bewertung

Ausgangspunkt der Unternehmensbewertung sind die Ziele und Aufgaben der Unternehmen. Haben Unternehmen allein die Aufgabe, Kapital zu verwerten und Gewinn zu erzielen? Oder sind Wirtschaftsunternehmen auch der Ort der „Verwertung des Arbeitsvermögens“, der Erwirtschaftung des Arbeitseinkommens? Unternehmen produzieren die Gegenstände des Bedarfs, der Versorgung der Bevölkerung. Sie sind eingebettet in eine Region, sie ziehen Nutzen aus der Infrastruktur und der Qualifikation der Erwerbsbevölkerung, sie nutzen natürliche Ressourcen und wirken auf die Umwelt. Eine verantwortliche, sich ihrer gesellschaftlichen Bezüge bewusste Steuerung der Unternehmen muss u. E. diese Aspekte berücksichtigen. Bei mangelnder Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte sind langfristig negative Folgen für das Unternehmen und für den Shareholder Value zu erwarten.

Unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktionen von Unternehmen und bei langfristiger Betrachtung ist eine Unternehmenssteuerung gefordert, die ihre Entscheidungen nicht allein am kurzfristigen Shareholder Value, sondern am langfristigen Zuwachs der materiellen und immateriellen Unternehmenswerte sowie am Wert des Unternehmens für die verschiedenen (wichtigen) Interessengruppen, die Stakeholder, ausrichtet. Zu den Stakeholdern zählen die Anteilseigner, die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmer<sup>63</sup>, aber eben auch die Zulieferer, die Kunden, das regionale und gesellschaftliche Umfeld und die Umwelt.

Der Fachausschuss hat sich zur Aufgabe gemacht zu prüfen, inwieweit moderne Instrumente der Unternehmens- und der Qualitätssteuerung, der Unternehmensstrategie und -bewertung in der Lage sind, eine solche Erweiterung des Shareholder-Value-Konzeptes zu einem Stakeholder Value zu unterstützen. Einer näheren Betrachtung haben wir das Konzept Workonomics™ der Boston Consulting Group, die Balanced Scorecard nach Norton und Kaplan, den Ansatz der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) sowie das Konzept zur Messung immaterieller Unternehmenswerte von Hilb unterzogen. Grundlage der nachstehenden Schlussfolgerungen sind die Beschreibungen der Konzepte, kritische Einschätzungen und erste Erfahrungsberichte von Anwendern der Verfahren.

Entscheidend zur Beurteilung der Instrumente sind zwei Fragestellungen: Berücksichtigen die Ansätze die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder, insbesondere die Sichtweise der Beschäftigten und werden die Beschäftigten einbezogen und beteiligt? Gelingt es mit den Ansätzen, für das praktische Handeln die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und als Steuerungsgrößen zu messen?

Die Globalisierung der Finanzmärkte und ihre wachsende Bedeutung für die Unternehmen führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen am Shareholder Value-Ansatz orientieren. Die Unternehmen müssen sich nicht nur auf ihren Absatzmärkten einer Konkurrenz stellen. Auf den Finanzmärkten werden sie wie ein (Anlage-)Produkt gehandelt. Sinkende Anerkennung, verminderte Wertschätzung oder reduzierter Unternehmenswert führen zu Problemen der (Re-)Finanzierung des Unternehmens, zu geringerer Kreditwürdigkeit. Kritisiert wird das Shareholder Value-Konzept wegen seiner einseitigen Fokussierung auf die Interessen der Anteilseigner und die Kapitalverwertung, seiner Vernachlässigung weiterer Funktionen und Ziele der Unternehmen sowie seiner Orientierung an kurzfristigen, z. T. spekulativen Unternehmensergebnissen.

### **(1) Shareholder Value**

Der Shareholder Value ist definiert als Gegenwartswert erwarteter zukünftiger Erfolge. Er ermöglicht die Bewertung ganz unterschiedlicher unternehmensstrategischer Optionen, er macht Entscheidungsalternativen ökonomisch vergleichbar. Defizite hat dieses Konzept in mehrfacher Hinsicht: Andere Unternehmens-

---

<sup>63</sup> Selbstverständlich bedarf es einer Analyse und Bestimmung, worin inhaltlich die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und der anderen Stakeholder liegen. Wir gehen hier pragmatisch davon aus, dass mit Entgelt, beruflicher Entwicklung, Arbeitsschutz, Beschäftigungssicherheit und Beteiligung wichtige Interessen der Arbeitnehmer beschrieben sind.

ziele neben der Wertsteigerung finden keine Berücksichtigung. Immaterielle Unternehmenswerte werden unzureichend erfasst, insbesondere die Menschen werden nur als Kosten oder als am Markt realisierbare Erträge betrachtet. Im Vordergrund steht die Verwertbarkeit, während die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vernachlässigt werden. Schließlich verleitet der Shareholder Value zu kurzfristiger Betrachtung und bildet mittel- und langfristige Auswirkungen nicht ausreichend ab. Spekulative Überlegungen zum Wert des Unternehmens gewinnen beim Shareholder Value-Ansatz gegenüber dem Unternehmenswert, der im realen Wertschöpfungspotential, z. B. im Anlagevermögen, steckt, ein unangemessen hohes Gewicht.

Der Shareholder-Value als Ausdruck der Steigerung des Werts des Eigenkapitals ist sicherlich ein sinnvolles und operationalisierbares Ziel für die Unternehmensführung. Für rationale Anlageentscheidungen, als Kriterium für Beteiligung oder Veräußerung von Beteiligungen, als Zielvorgabe zur Steuerung großer Konzerne mit vielen selbstständig agierenden Unternehmen, wird ein privater Aktienbesitzer, ein Analyst oder Banker, ein professioneller Fonds-Manager und vor allem ein Vorstandsmitglied einer Kapitalgesellschaft auf die Steuerungsgröße „Shareholder Value“ nicht verzichten wollen und können. „Wie immer der Begriff des Shareholder Value verstanden wird, er hält dazu an, sich genauer damit zu befassen, was denn der Wert eines Unternehmens ist und wie er ermittelt werden kann.“<sup>64</sup>

Zunächst ist die immanente Kritik aufzunehmen: Ist der Shareholder Value wirklich geeignet, den Wert eines Unternehmens auszudrücken? Wie gehen immaterielle Werte, wie geht der Wert des menschlichen Arbeitsvermögens in den Shareholder Value ein? Wie weit bleibt der Shareholder Value der Vergangenheit behaftet? Wie weit ist er in der Lage, über die kurzfristigen Ergebnisse hinaus, die Entwicklung der Voraussetzungen langfristiger Wertschöpfung abzubilden? Die Pflege von Kunden und Märkten, die Entwicklung des menschlichen Wertschöpfungspotentials durch Ausbildung und Gewinnung innovativer und leistungsfähiger Mitarbeiter, die Investition in langfristige Wertschöpfungsketten und (Produkt-)Entwicklungspartnerschaften bedeuten kurzfristig Kosten und führen möglicherweise zu einem Sinken des Shareholder Value. Wie kann also die langfristige Wirkung von Investitionen, Investitionen in Produktionsanlagen, in Marken, in Ausbildung, in Zulieferbeziehungen im Shareholder Value Berücksichtigung finden?

## **(2) Workonomics™ der Boston Consulting Group (BCG)**

Das Workonomics™-Konzept setzt auf den Shareholder Value auf. Wichtigste Kenngröße ist der Übergewinn pro Mitarbeiter, der Value Added per Person (VAP). Faktisch werden damit ökonomische Erfolgsgrößen auf die Mitarbeiter bezogen. Es ist eine ökonomische Produktivitätskennziffer. Der Workonomics™-Ansatz bleibt insoweit dem Shareholder Value verwandt und verhaftet. Es gelingt nicht, den besonderen Wert des Humankapitals für das Unternehmen darzustellen. Als Steuerungsgröße ist der VAP geeignet für ergebnisorientierte Entlohnungssysteme. Eine Bindung eines ergebnisorientierten Entgelts an den VAP kann dazu führen, dass die Arbeitnehmer wie die Anteilseigner an einer Steigerung des VAP interessiert sind.

Inwieweit Investitionen in das Humankapital, vor allem gezieltes Personalmarketing, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutzmassnahmen oder verbesserte Arbeitsbedingungen durch einen steigenden VAP abgebildet werden, müssten empirische Untersuchungen zeigen. Zurechnungsprobleme und die multikausalen und wechselseitigen Zusammenhänge dürften den Nachweis erschweren, dass Investition in das Humankapital zu einem steigenden VAP führt.

Andere Interessen der Arbeitnehmer sowie die Interessen der anderen Stakeholder lassen sich durch Workonomics™ nicht in die Steuerung des Unternehmens integrieren.

---

64 Kittner 1997, S. 2285, „Human Resources“ in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb Heft 46 1997.

### **(3) Balanced Scorecard (BSC)**

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, mit dem strategische Unternehmensziele in ihren konkreten Wirkungszusammenhängen beschrieben und in operationalisierte Maßnahmen umgesetzt werden. Um die Unternehmensziele, vor allem die finanzwirtschaftlichen Ziele, in erfolgreiche Strategien und Maßnahmen umsetzen zu können, müssen die realen Wirkungszusammenhänge erfasst und berücksichtigt werden. Die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiter-Perspektiven werden ausdrücklich aufgegriffen und als gleichwertig in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt. Sie gelten als Werttreiber in den Wirkungszusammenhängen, von deren zielgerichteter Beeinflussung letztlich auch das finanzwirtschaftliche Unternehmensergebnis abhängig ist.

Das Konzept der Balanced Scorecard setzt auf eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens. Es geht um die Auswahl und Umsetzung von Strategien, die einen ökonomischen Erfolg versprechen – insofern bleiben die finanzwirtschaftlichen Zielgrößen bedeutend. Wesentlich ist jedoch die Erkenntnis, dass diese nur erreicht werden können, wenn auch die notwendigen Voraussetzungen für die Generierung von Unternehmenswert hergestellt werden. Die tragende Rolle der MitarbeiterInnen hierbei wird explizit formuliert und analysiert. Bestmögliche Bedingungen der Leistungserbringung sollen befördert und hemmende Faktoren abgebaut werden, so dass potenziell eine große Schnittmenge von gemeinsamen Unternehmens- und Beschäftigtenzielen entsteht.

Durch das Verknüpfen strategischer Ziele mit konkreten Maßnahmen und die Beurteilung durch entsprechende Kennziffern werden die kritischer Erfolgsfaktoren in einer für die Praxis geeigneten Weise offengelegt und steuerbar. Die inhaltliche Ausfüllung, die Benennung konkreter Interessen, Ziele und Erfolgsfaktoren und die Bestimmung der Wirkungszusammenhänge bleibt Gegenstand betrieblicher oder Unternehmensentscheidungen und ist – abhängig vom Beteiligungsverfahren – von den verschiedenen Stakeholdern beeinflussbar. Die BSC lässt Erweiterungen zu. Alle die Perspektiven und Faktoren können berücksichtigt werden, die in einem Wirkungszusammenhang zu den strategischen Zielen des Unternehmens stehen.

### **(4) European Foundation for Quality-Management (EFQM)**

Die European Foundation for Quality-Management (EFQM) stellt eine Methode bereit, mit der nach dem Konzept eines umfassenden Qualitätsmanagements durch die permanente Einbindung aller Mitarbeiter und die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse bessere Ergebnisse erreicht werden. Das Modell umfasst 9 Komponenten, die in einen Befähiger- und einen Ergebnisteil untergliedert werden. Während die Komponenten im Befähigerteil das „Wie“, also das Potential im Sinne von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsfähigkeiten hinsichtlich umfassender Qualität thematisieren, berücksichtigen die Komponenten des Ergebnisteils, „was“ das Unternehmen hinsichtlich umfassender Qualität für die Stakeholder leistet und welchen Erfolg es damit hat.

EFQM ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die verschiedenen Interessen und Werttreiber in ihrem Zusammenhang zu erfassen und darzustellen sucht. EFQM kann sowohl als rückwärtsgerichtete Bewertung als auch nach vorne gerichtete Definition zu erreichender Ziele und Maßnahmen betrachtet werden. EFQM ist offen für Ergänzungen und veränderte Gewichtungen der „Befähiger“ wie der „Ergebnisse“. Schwächen hat EFQM bei der Auswahl und Gewichtung der verschiedenen werttreibenden Faktoren sowie bei ihrer Erfassung vor allem durch Befragungen. Vom Ansatz her ist EFQM ein festgelegtes Bewertungssystem für den Qualitätswettbewerb. Es dient als Unternehmensmodell dazu, unterschiedliche technische, wirtschaftliche und soziale Sichtweisen in ihren Input-throughput-output-Beziehungen zu integrieren und transparent werden zu lassen.

Der EFQM-Ansatz kann, so läßt sich die Diskussion im Fachausschuss zusammenfassen, trotz der deutlichen Kritik von wissenschaftlicher Seite einen Orientierungsrahmen für ein konsistentes Zielsystem eines Unternehmens darstellen. In diesem System können die Zielsetzungen der relevanten Anspruchsgruppen Berücksichtigung finden. Der EFQM-Ansatz ist gestaltbar, für unternehmensinterne Lern- und Verbesserungspro-

zesse können die sogenannten „Befähiger“ wie die „Ergebnisse“ verändert oder erweitert werden. Die Gewichtung der verschiedenen „Befähiger“ und der „Ergebnisse“ kann an unternehmensspezifische Gegebenheiten und Bedarfe angepasst werden. Der Erfahrungsbericht der EKO-Stahl GmbH zeigt, dass EFQM zur Identifikation von Schwächen und Verbesserungsbedarfen, zur Auswahl von Verbesserungsmaßnahmen und zur Bewertung der Zielerreichung durchgeführter Optimierungen eingesetzt werden kann. Dabei fördert EFQM die Beteiligung der Beschäftigten an der Bewertung des Ist-Zustands und der Auswahl der Verbesserungsmaßnahmen. Schließlich kann mit dem EFQM-Ansatz eine Integration unterschiedlicher, z.B. finanzwirtschaftlicher, technischer und personaler Zielsetzungen gelingen.

### **(5) Hilb: Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen**

Hilb geht bei seiner „integrierten Erfolgsbewertung von Unternehmen“ davon aus, dass Unternehmen langfristig im internationalen Wettbewerb nur bestehen können, wenn sie die Interessen aller für sie relevanten Anspruchsgruppen erfüllen können. Er definiert die Erfolgskriterien „Bedürfnisbefriedigung“ und „Loyalität“, die regelmäßig wiederkehrend mit einer standardisierten Befragung ermittelt werden. Über einen Lern- oder Entwicklungsprozess mit Diagnose, Bestimmung der Ziele, Durchführung von Maßnahmen und erneuter Diagnose können die Unternehmen ihre Ergebnisse für die Stakeholder ständig verbessern.

Fragwürdig bleibt die Ermittlung der Leistungsbeiträge und der Loyalität. Ungesichert sind auch die Auswirkungen der ermittelten Leistungsbeiträge und der Loyalität auf die zukünftige Wertschöpfung oder den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die Handlungsrelevanz der ermittelten Leistungsbeiträge und Loyalität für die Interessengruppen ist plausibel, kann aber nicht als gesichert betrachtet werden.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Den untersuchten Instrumenten gelingt es nur ansatzweise, den Wert des menschlichen Arbeitsvermögens, des Humankapitals, für das Unternehmen und den Wert des Unternehmens für die Anspruchsgruppen/Stakeholder zum Ausdruck zu bringen. Vor allem die BSC und der EFQM-Ansatz beziehen Belange der Arbeitnehmer oder anderer Stakeholder in die Festlegung einer integrierten Unternehmenszielsetzung und -strategie ein. Dies gelingt besonders dann, wenn die Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Interessen der Stakeholder und den finanzwirtschaftlichen, prozessbezogenen und kundenorientierten Zielen des Unternehmens beschreibbar sind, wenn die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen Auswirkungen auf die Erreichung betriebswirtschaftlicher, qualitativer, auf das Marketing und den Absatz bezogener Ziele des Unternehmens hat. BSC und EFQM scheinen geeignet, Unternehmensziele integrativ zu bestimmen. Mit beiden Instrumenten ist es möglich, integrierte Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

### **Integration von Balanced Scorecard und EFQM-Modell**

Besondere Chancen liegen in der Kombination der beiden Verfahren EFQM und BSC. Schmutte und Tasch (1999, *Gemeinsam stark – EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business-Excellence-Process* in: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, Jg. 44 12/1999, Carl-Hanser-Verlag München) leiten aus den Unterschieden und den Gemeinsamkeiten beider Verfahren ein integriertes Vorgehen ab. Eine vor allem qualitative Bewertung der Unternehmensleistung auf aggregierter Ebene mit dem EFQM-Modell legt die dringlichen Handlungsfelder für Lern- und Veränderungsprozesse offen. Mit der BSC wird es dann im nächsten Schritt möglich, eine alle wichtigen Perspektiven und Interessen berücksichtigende Strategie zu entwickeln. Die Umsetzung der Strategie kann durch laufende Soll-Ist-Vergleiche der einzelnen Maßnahmen mit Hilfe quantitativer Kennziffern gesteuert werden. Regelmäßig werden die erzielten Ergebnisse erneut mit dem EFQM-Modell bewertet und zukünftig wichtige Handlungsfelder bestimmt. Gerade das Wechselspiel zwischen EFQM-Modell und BSC bringt den Veränderungsprozess eines Unternehmens voran und fördert Fortschritte im Bemühen um die Steigerung der Leistungsfähigkeit. Leistungsfähigkeit schließt hier Leistungen für alle Stakeholder ein.

Ursprüngliche Fragestellung des Fachausschusses war, ob und mit welchem Instrument dem Shareholder Value als Maßzahl für den Unternehmenswert eine andere Maßzahl entgegengesetzt oder beigelegt wer-

den kann, die den Wert des Unternehmens für die Arbeitnehmer und – darüber hinaus – für alle wichtigen Stakeholder zum Ausdruck bringt. So wurde der Versuch gemacht, die Stakeholder Anteilseigner, Arbeitnehmer, Kunden und Gesellschaft/Umwelt in die Balanced Scorecard zu integrieren. Als wesentliche Unternehmensziele werden der Stakeholder Value (für die Anteilseigner), die Umweltverträglichkeit und Corporate Citizenship (für das gesellschaftlichen Umfeld), der Workholder Value und die Kundenzufriedenheit definiert. Die für die einzelnen Stakeholder exemplarisch benannten Einzelziele können mit wenigen Kennzahlen zum Ausdruck gebracht werden.

Diese „Stakeholder-Balanced Scorecard“ wie einige weitere Ansätze<sup>65</sup> zeigen, dass wir fast von einem Wettbewerb um das beste, zukunftsweisende Konzept für eine integrative wertorientierte Unternehmensführung sprechen können. Offenbar sind die zu Beginn der Fachausschussarbeit aufgeworfenen Fragen so bedeutsam und stoßen auf so viel Interesse, dass an sehr vielen Stellen über Antworten nachgedacht wird.

### **Lernprozesse sind entscheidend**

Neue Konzepte und Ansätze der Unternehmenssteuerung sind nicht allein und nicht einmal in erster Linie daran zu messen, ob sie wissenschaftlich hergeleitet sind, alle selbst gesteckten Ziele erreichen und sich in der Praxis durchsetzen. Die Erwartungen der Praktiker sind, und dies muss man selbstkritisch betrachten, meist überzogen: Neue Verfahren und Instrumente sollen alltagstauglich für alle denkbaren Unternehmenssituationen sein. Sie sollen leicht verständlich, ohne Aufwand erlernbar und unmittelbar anwendbar sein. Sie sollen einen umfassenden Lösungsansatz für alle Probleme bieten, gleichzeitig die tradierten Verfahren und Verhaltensweisen nicht infrage stellen. Diese völlig überzogenen Anforderungen an neue Konzepte eignen sich nicht als Beurteilungskriterien. Eher bieten sie den Praktikern eine Rechtfertigung für die Ablehnung der neuen Verfahren. Verstärkt werden diese „natürlichen Abwehrkräfte“ der Praxis, man könnte auch sagen: die geringe Innovationsbereitschaft, durch die Erfahrung, dass immer neue Rezepte und Ideen mit wachsender Frequenz und sinkender Verbindlichkeit in die Unternehmen hineingetragen werden. Während die Praxis mühevoll an der Umsetzung und Anwendung arbeitet, kommt – gleichsam wie eine Modewelle – das nächste Konzept und lässt diejenigen rückständig erscheinen, die engagiert an der Erprobung des vorletzten Konzepts arbeiten.

Entscheidend dafür, sich mit neuen Ansätzen der Unternehmenssteuerung zu beschäftigen, ist die Tatsache, dass sie vielfach neue Denkanstöße und Lernprozesse initiieren. Lernprozesse des Verstehens und Anwendens funktionieren anders als Einführungsprozesse technischer oder organisatorischer Innovationen. Sie diffundieren langsam in die Unternehmensbereiche hinein und wirken möglicherweise lange nach, wenn die offizielle Einführung längst abgeschlossen ist und sie aus der unternehmensöffentlichen Diskussion bereits verschwunden sind.

Inwieweit die BSC und EFQM nur kurzfristige Modewellen erleben oder tatsächlich beitragen zu einem langfristigen Lernprozess, lässt sich heute noch nicht beurteilen. Sie sind nach unserer Auffassung jedoch geeignet, Lernprozesse in der Richtung anzustoßen, dass zu einer erfolgreichen nachhaltigen Unternehmensstrategie die Integration der Stakeholderinteressen, die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Entwicklung des menschlichen Arbeitsvermögens oder der personalen Wertschöpfungspotentiale gehören. Beide Konzepte sind instrumentell soweit ausgebaut, dass sie eine praktische Umsetzung und Anwendung unterstützen.

Durch Instrumente wertorientierter Unternehmensführung werden Interessensunterschiede zwischen den (Share- und) Stakeholdern nicht beseitigt. Die dargestellten Instrumente unterstützen vielmehr ein Ausbalancieren dieser Interessen. Dazu reichen die angesprochenen Lernprozesse nicht aus. Die Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene kann die notwendige Durchsetzungsfähigkeit schaffen, um mittels Balanced Scorecard und EFQM-Modell verschiedene Stakeholder-Interessen in die Unternehmensführung hineinzutragen und bei der Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie ausgewogen zu berücksichtigen.

---

65 Vgl. Literaturliste im Anhang.

## ***Instrumente wertorientierter Unternehmensführung und Mitbestimmung***

Unternehmensführung und Unternehmensstrategie unterliegen üblicherweise nicht unmittelbar der betrieblichen Mitbestimmung. Im Zuge der Mitbestimmung auf Unternehmensebene und den Beratungen im Wirtschaftsausschuss können Instrumente wie die BSC und der EFQM-Ansatz die Transparenz für die Arbeitnehmer (-vertreter) verbessern. Unternehmensstrategien, die mit diesen Instrumenten umgesetzt werden, sind eher nachvollziehbar in ihren Voraussetzungen wie in ihren Wirkungen auf der Arbeitnehmerseite.

Mitbestimmungsrechte ergeben sich aus der Anwendung der Instrumente wertorientierter Unternehmensführung für die Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene mittelbar. Der Einsatz von Befragungsinstrumenten und die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie durchzuführenden Maßnahmen lösen in vielfältiger Hinsicht Mitbestimmungsrechte aus. Personalplanung, Veränderungen der Arbeitsorganisation, Einführung von Arbeits- oder Projektgruppen, Einführung leistungs- oder erfolgsorientierter Entgelte, Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen und natürlich die personellen Einzelmaßnahmen erfordern die rechtzeitige und umfassende Information der Interessenvertretung, Beratung mit der Interessenvertretung und – in bestimmten Fragen – ihr Einverständnis und ihre Zustimmung.

Mit der BSC und EFQM ist es möglich, die Interessen der Arbeitnehmer in die Unternehmensstrategie einzubeziehen, die Bedeutung von Mitarbeiter-(leistungs-)beiträgen und Mitarbeiter-Beteiligung im Steuerungsinstrumentarium des Unternehmens zu etablieren und den Wirtschaftswert der menschlichen Arbeit und Qualifikation zu gewichten. Die Folgen unternehmerischer Strategien und Entscheidungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden verdeutlicht. Damit ist eine hervorragende Grundlage geschaffen, um selbstständiges, unternehmerisches Denken und Handeln der Beschäftigten zu fördern. Der EFQM-Ansatz führt zu sachgerechter und umfassender Information und erhöht die Chancen auf zielgerichtete Zusammenarbeit und angemessenen Ausgleich der Interessen.

Im Rahmen der Mitbestimmung auf Unternehmensebene sind die Rechte der Aufsichtsräte gerade jüngst durch das KontraG und des TranspuG gestärkt worden. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat können in ihrer Kontrollfunktion nach den Unternehmensstrategien fragen, die Unternehmensziele sowie die Plausibilität und Erfolgswahrscheinlichkeit der Unternehmensstrategie diskutieren. Sie können die Unternehmensleitung fragen, ob sie in ihrer Planung die wesentlichen und vor allem die erfolgskritischen Faktoren berücksichtigt hat. In erster Linie die BSC und EFQM bieten gute Voraussetzungen, eine Unternehmensstrategie im Aufsichtsrat zu kommunizieren und die Anteilseigner wie die Arbeitnehmer (-vertreter) für die Unterstützung der Strategie zu gewinnen.

## ***Die Bedeutung der Instrumente der „wertorientierten Unternehmensführung“ für die Personalarbeit***

Für den Personalbereich sehen wir mindestens zwei gute Gründe, sich intensiv mit den Instrumenten der wertorientierten Unternehmensführung zu beschäftigen.

Personalarbeit kann sich nicht auf Verwaltung der Personalressource beschränken. Als „Business Partner“ muss sie sich den Entwicklungen und Herausforderungen stellen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden. Personalleute müssen sich mit den Werkzeugen der anderen Unternehmensressorts auseinandersetzen. Sie müssen darüber hinaus auch mit den Werkzeugen umgehen können. Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Stellhebel in der Unternehmenssteuerung abgebildet werden, dass die Personalbelange über die Instrumente in die Unternehmensstrategie hineingetragen werden und ihr Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele in der Unternehmensbewertung zum Ausdruck kommt.

Die Menschen im Unternehmen und damit auch das Management der Humanressource ist von den Instrumenten in zweifacher Weise betroffen: als Anwender und als Betroffener von den Auswirkungen. Um neue Instrumente einzusetzen, um ihr Erfolgspotential für eine nachhaltige Unternehmensführung zu nutzen, bedarf es der Schulung der Beschäftigten, der Gewinnung der Mitarbeiter für die Instrumente und der Förderung von Lernprozessen. Das alles sind elementare Aufgaben des Personalbereichs. Gleichzeitig müssen

die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretung überzeugt und eingebunden werden. Lernprozesse und Verhaltensänderung setzen das Engagement und die Lernbereitschaft voraus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Interessenvertretung müssen überzeugt werden, dass mit den neuen Instrumenten das Unternehmen erfolgreich geführt und Arbeitsplätze gesichert werden können. Die Ziele und Interessen der Beschäftigten müssen in die Unternehmensstrategie integriert und der Wert des Unternehmens für Anteilseigner, Arbeitnehmer und weitere Stakeholder muss mit den Instrumenten gesteigert werden können.

Wir als Personaler wollen den Wert der Werkzeuge für unsere eigenen Aufgabenstellungen prüfen und sie gegebenenfalls zur Effizienz- und Effektivitätsverbesserung in der Personalarbeit nutzen. Die vorbehaltlose Auseinandersetzung mit diesen Werkzeugen kann zu neuen Denkanstößen und Lernprozessen führen, die dem Personalmanagement ermöglichen, frühzeitig die Stärken und Schwächen neuer Werkzeuge zu erkennen. Der Personalbereich versetzt sich damit in die Lage, die Wirkungszusammenhänge personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Konzepte für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die personalwirtschaftlichen Beiträge zu den Unternehmenszielen zu verdeutlichen und für nachhaltigen Unternehmenserfolg einzusetzen.



## 9. Bewertungsmatrix

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p>
<p><b>Wert des Unternehmens für Anteilseigner</b> <b>(A)</b></p>	<p>Wertbeitrag ist zentrale Zielgröße. Wertbeitrag entsteht, wenn ein Investment die durchschnittliche Kapitalmarktrendite (Weighted Average Costs of Capital WACC) übersteigt. Vielfältige Messkonzepte für Wertbeitrag (Economic Value Added EVA, Cash Flow Return On Investment CFROI etc.). Dominanz der Anspruchsgruppe Shareholder. Unternehmenswerterhöhung ist Hauptziel.</p>	<p>Zielrichtung des Konzepts entspricht Shareholder Value-Ansatz. Spezielles Messkonzept für den Wertbeitrag (Cash Value Added CVA bzw. Economic Value Added EVATM) von Boston Consulting Group.</p>	<p>Wert für Anteilseigner resultiert aus einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von Mitarbeitern, Prozessen und Kunden, jedoch mit dem eindeutigen Ziel der Generierung eines befriedigenden finanzwirtschaftlichen Ergebnisses für die Anteilseigner. Verschiedene finanzwirtschaftliche Kennzahlen sind möglich.</p>	<p>Wert des Unternehmens für Anteilseigner spiegelt sich in den „wichtigen Ergebnissen der Organisation“ wider, die im EFQM-Modell einen 15%-igen Anteil für die Gesamtbewertung des Unternehmens ausmachen. Verschiedene finanzwirtschaftliche Kennzahlen können einfließen (Gewinn, Dividende, Wertsteigerung der Anteile).</p>	<p>Ermittlung eines Zufriedenheits- und Wichtigkeitsprofils der Aufsichtsrats- und Verwaltungsräte auf Basis standardisierter Befragungen sowie Aufstellung von Leistungsindikatoren der Werterschöpfung „vom Unternehmen zum Investor“ und umgekehrt: z. B. Free Cash Flow und Aktienwert gegen Abgangrate und durchschnittliche Aktienbesitzdauer. Befragung der Aufsichtsräte:  Stärken u. Schwächen des Unternehmens, Interessenvertretung, Aktionäre, Kunden, Märkte, Öffentlichkeit. Vergleich mit Wettbewerb.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p>
<p><b>Bewertungskriterien</b></p>	<p><b>(1)</b></p> <p>Keine ausdrückliche Wertmessung des Humankapitals. Anreizsysteme instrumentalisieren das Humanvermögen für die Steigerung des Shareholder Values.</p>	<p><b>(2)</b></p> <p>Wert des Humankapitals für die Generierung von Shareholder Value wird gemessen und soll gesteuert werden. Die Messgröße ist der VAP (Value Added per Person) im Sinne einer Produktivitätskennziffer.</p>	<p><b>(3)</b></p> <p>Humankapital hat explizite Bedeutung als Wertschöpfungs- und Potenzialfaktor in der unter A beschriebenen Ursache-Wirkungskette. Ganzheitlicher Ansatz der Wertmessung des Humanvermögens (Motivation, Qualifikation, Produktivität usw.).</p>	<p><b>(4)</b></p> <p>Wert des Humankapitals spiegelt sich in dem „mitarbeiterbezogenen Wert des Humankapitals“, spiegelt sich in den „mitarbeiterbezogenen Befähigungen und Ergebnissen“ wider, die im EFQM-Modell einen 18%-igen Anteil für die Gesamtbewertung des Unternehmens ausmachen. Verschiedene Kennziffern können einfließen (Zufriedenheit, Motivation, Mitwirkung, Produktivität).</p>	<p><b>(5)</b></p> <p>Ermittlung des Wirklichungsgrads von personalpolitischen Instrumenten aus Mitarbeitersicht und eines Zufriedenheits- und Wichtigkeitsprofils der Mitarbeiter auf Basis standardisierter Befragungen; Aufstellung von Leistungsindikatoren "vom Unternehmen zum Mitarbeiter" und umgekehrt.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p>
<p><b>Arbeitnehmerinteressen (AN-Interessen):</b> <b>(C)</b></p>	<p>AN-Interessen finden keine Berücksichtigung.</p>	<p>AN-Interessen finden nur dann implizit Berücksichtigung, wenn sie situativ als erfolgskritisch für die Steigerung des Unternehmenswertes erkannt werden.</p>	<p>Die AN-Interessen, die als langfristig bedeutsame Erfolgsfaktoren erkannt werden, werden systematisch berücksichtigt.</p>	<p>AN-Interessen werden im Modell explizit berücksichtigt, der faktische Stellenwert hängt von der unternehmensspezifischen Ausgestaltung ab.</p>	<p>Arbeitnehmerinteressen werden über die standardisierte Befragung (Verwirklichung und Zufriedenheit/Wichtigkeit) erfasst. Personalansprüche u. -zufriedenheit abhängig von unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen (abhängig von Ausbildung, Tätigkeitsbereich...).</p>
<p><b>Arbeitnehmerinteressen:</b> <b>Entgelt (C 1)</b></p>	<p>Entgelte gehen zu Lasten des Shareholder Value (Verteilungskonflikt). Entgeltsteigerung nur über Risikoübernahme möglich (Anreizsysteme).</p>	<p>Entgelt wird verknüpft mit der Entwicklung des VAP (Value Added per Person).</p>	<p>Entgelte können in Ursache-Wirkungs-Analyse berücksichtigt werden, daraus folgen potenzielle Chancen und Risiken für die Arbeitnehmer. Bsp: Höhere Entgelte/Leistungsentgelte zur Förderung finanzwirtschaftlicher Ziele, Entgeltensenkung als Kostensenkungsmaßnahme.</p>	<p>Entgelte/Entlohnung können in MA-Befragungen als Zufriedenheitsfaktor eingehen, wobei die MA-Zufriedenheit mit 9 % in die Gesamtbewertung der Organisation einfließt. Bsp.: Leistungsentgelt oder allgem. Entgelt-senkung als Befähiger für Ergebnis Umsatz zu Kosten.</p>	<p>Zufriedenheit und Wichtigkeit mit Entgelt/Entlohnung wird im Rahmen der standardisierten Befragung erfasst. Dabei werden unterschiedliche Ansprache verschiedener Zielgruppen, abhängig von Ausbildung, Tätigkeit, ... berücksichtigt.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p> <p><b>Bewertungs-kriterien</b></p> <p><b>Arbeitnehmer-interessen:</b> <b>Berufliche Entwick-lung (C 2)</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Ausgaben für Weiterbil-dung gehen zu Lasten des Shareholder Value (Verteilungskonflikt). Die Bedeutung hoch-qualifizierter MA als Quelle der Wertgene-rierung für den Sha-reholder Value wird jedoch als wichtig erkannt.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Bedeutung hochqualifi-zierter Mitarbeiter für die Generierung des Shareholder Value ist konzeptioneller Aus-gangspunkt. Investitio-nen in Weiterbildung werden jedoch konse-quent unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt betrachtet.</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p> <p>Berufliche Entwicklung und Qualifizierung haben große Bedeu-tung im Wirkungszu-sammenhang der balancierten/ausge-wogenen Ziele und werden durch verschie-dene Kennziffern gesteuert und gemes-sen.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter sind Anfor-derungen, die einen großen Einfluss auf die Bewertung der „Mitar-beiterbezogenen Befähigungen“ haben, die zu 9 % in die Gesamtbewertung der Organisation eingehen. Die berufliche Entwick-lung kann zudem als Zufriedenheitsfaktor in Mitarbeiter-Befragun-gen eingehen, wobei die Mitarbeiter-Zufrie-denheit 9 % der Ge-samtbewertung aus-macht.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p> <p>Standardisierte Befra-gung der Mitarbeiter, Rangfolge der Image-faktoren, z.B. internes u. externes Weiterbil-dungsangebot, gerech-te Beurteilung, ange-messene Bezahlung usw. Zufriedenheits- und Wichtigkeitsprofil wird erstellt.</p>
--	---	--	--	---	---

## Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung

<b>Instrumente</b> <b>Bewertungs-</b> <b>kriterien</b>	<b>Shareholder-</b> <b>Value-Ansatz</b> <b>(1)</b>	<p>Win-win-Situation möglich: Höhere Ausgaben für Arbeits- und Gesundheitsschutz können zu höherem Cash Flow und besserem Gesundheitsschutz führen.</p>	<b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group) <b>(2)</b>	<p>Wird nicht ausdrücklich angesprochen.</p>	<b>Balanced Scorecard</b> (BSC) <b>(3)</b>	<p>Wenn Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung bei der Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen als erfolgskritisch für die Erreichung der Unternehmensziele erkannt werden, ergeben sich daraus eigenständige Ziele und Maßnahmen mit hinterlegten Kennziffern.</p>	<b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management <b>(4)</b>	<p>Gesundheit ist ein Aspekt der Fürsorge, die das Unternehmen zur Aufrechterhaltung der „Befähigung der Mitarbeiter“ (9 % der Gesamtbewertung der Organisation) berücksichtigt kann. Gesundheit kann zudem als Zufriedenheitsfaktor in Mitarbeiter-Befragungen eingehen, wobei die Mitarbeiter-Zufriedenheit 9 % der Gesamtbewertung ausmacht.</p>	<b>Integrierte</b> <b>Erfolgsbewertung</b> (Hilb) <b>(5)</b>	<p>Wird in standardisierter Mitarbeiter-Befragung nicht erhoben, allenfalls Zufriedenheit mit Sozialleistungen, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsplatzgestaltung (aber: nur Rangfolge, keine Quantifizierung wie bei EFQM).</p>
<b>Arbeitnehmer-</b> <b>interessen:</b> <b>Arbeitsschutz</b> <b>(C 3)</b>										

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Zur Beschäftigungssicherheit wird keine Aussage gemacht. Da die Börsenkurse auf Entlassungen – kurzfristig - zumeist positiv reagieren, ist das Interesse der Mitarbeiter an Arbeitsplatzsicherheit für kapitalmarktorientierte Unternehmen nachrangig.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Zur Beschäftigungssicherheit wird keine Aussage gemacht.</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p> <p>Beschäftigungssicherheit kann unternehmensspezifisch als nachhaltiger Werttreiber in Bezug auf die Erreichung langfristiger Ziele berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich vorausschauende Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Beschäftigungssicherheit kann als Zufriedenheitsfaktor in Mitarbeiter-Befragungen eingehen, wobei die Mitarbeiter-Zufriedenheit 9 % der Gesamtbewertung ausmacht. Sie spielt aber als Kriterium für die „Befähigung der Mitarbeiter“ keine Rolle für die Organisationsbewertung.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p> <p>Beschäftigungssicherheit in Rangfolge Zufriedenheits-/Wichtigkeitsprofil enthalten.</p>
<p><b>Bewertungskriterien</b></p> <p><b>Arbeitnehmerinteressen:</b></p> <p><b>Beschäftigungssicherheit (C 4)</b></p>					

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p> <p><b>Bewertungs-kriterien</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Mitarbeiter-Beteiligung wird nicht betrachtet.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Mitarbeiter-Beteiligung wird nicht betrachtet.</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p> <p>Mitarbeiter-Beteiligung ist Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz der BSC als Steuerungssystem.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Beteiligung der Mitarbeiter ist ein Aspekt bei der Beurteilung, wie die Organisation das Potential ihrer Mitarbeiter nutzt. Beteiligung kann zudem in Mitarbeiter-Befragungen als Motivationsfaktor eingehen.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p> <p>Mitsprachemöglichkeit geht in Zufriedenheits- u. Wichtigkeitsprofil ein.</p>
<p><b>Arbeitnehmer-interessen:</b></p> <p><b>Beteiligung (C 5)</b></p>					
<p><b>Arbeitnehmer-interessen:</b></p> <p><b>Mitarbeiter-Zufriedenheit (C 6)</b></p>	<p>Mitarbeiter-Zufriedenheit wird nicht berücksichtigt.</p>	<p>Mitarbeiter-Zufriedenheit findet keine explizite Berücksichtigung.</p>	<p>Mitarbeiter-Zufriedenheit ist treibender Faktor für Mitarbeiter-Treue und Mitarbeiter-Produktivität und damit eine wichtige Kennziffer in der Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiter-Perspektive).</p>	<p>Mitarbeiter-Zufriedenheit bestimmt die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse, die zu 9 % in die Gesamtbewertung der Organisation eingehen.</p>	<p>Zufriedenheits- u. Wichtigkeitsprofil als Ergebnis der Befragung.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

Instrumente	Shareholder-Value-Ansatz <b>(1)</b>	Workonomics™ (Boston Consulting Group) <b>(2)</b>	Balanced Scorecard (BSC) <b>(3)</b>	EFQM European Foundation for Quality Management <b>(4)</b>	Integrierte Erfolgsbewertung (Hilb) <b>(5)</b>
<b>Bewertungskriterien</b>  <b>Unternehmenswert/Unternehmensleistungen:</b> – für Kunden (D 1)	Lt. Rappaport: Steht das Management vor einem Konflikt zwischen Wertschaffung für Kunden oder Eigentümer, hat die Wertschaffung für Eigentümer Priorität.	In Analogie zum Value Added per Person kann im Customomics™-Konzept der Boston Consulting Group der Value Added per Customer bestimmt werden. Die Perspektive der Kunden auf das Unternehmen wird jedoch nicht berücksichtigt.	Der Wert des Unternehmens für die Kunden wird in Zufriedenheitsuntersuchungen ermittelt: Die Kundenzufriedenheit ist treibender Faktor für Kundentreue, -gewinnung sowie -rentabilität und damit eine wichtige Kenngröße in der Kundenperspektive.	Die Kundenzufriedenheit bestimmt die kundenbezogenen Ergebnisse, die zu 20 % in die Gesamtbewertung der Organisation eingehen.	Evaluation der Kundenansprüche und -zufriedenheit durch standardisierte Kundengespräche, periodische Kunden-Kurzumfrage. Erhebung der Kundenloyalität aufgrund von Leistungskriterien.
<b>Unternehmenswert/Unternehmensleistungen:</b> – für Lieferanten (D 2)	Keine explizite Aussage, unterstellt werden kann ein Konfliktverhalten wie bei den Kunden.	Keine Aussage.	Die Lieferanten sind Teil der Prozessperspektive. Die Sicht der Lieferanten auf das Unternehmen wird jedoch nicht berücksichtigt.	Die Bemühungen der Führungskräfte um die Lieferanten sind ein Aspekt der Führungsqualität, die zu 10 % in die Gesamtbewertung der Organisation ein- geht.	Keine explizite Aussage dazu im Konzept enthalten.

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Es wird keine Aussage dazu gemacht. Die konsequente Anwendung des Shareholder-Value Gedankens, die Konzentration allein auf den Shareholder-Value, kann dazu führen, dass negative Auswirkungen des Unternehmens auf Ort, Region und Gesellschaft nicht berücksichtigt werden.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Es wird keine Aussage dazu gemacht.</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p> <p>Die Perspektive des Ortes, der Region und der Gesellschaft ist in der BSC nicht enthalten. Die BSC kann um die Perspektiven für Ort, Region oder Gesellschaft“ erweitert werden, wenn der Wert des Unternehmens für den Ort, die Region oder die Gesellschaft bei der Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als erfolgskritisch für das Unternehmen bestimmt wird.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Die Leistungen des Unternehmens für die Öffentlichkeit gehen zu 9 % in die Gesamtbewertung der Organisation ein.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p> <p>Standardisierte Befragung einer repräsentativen Auswahl eines Teils der unternehmensrelevanten Öffentlichkeit ( einzelne Bevölkerungsgruppen), periodische Bevölkerungskurzumfrage, Workshops Stärken-/Schwächenanalyse für Gemeinde, Ort, Region. Öffentlichkeitsansprüche/-Zufriedenheit (z.B. mit Dienstleistungen der Gemeinde, Landschaft, Ortsbild, InfoPolitik, Gemeindeverwaltung, Umgang mit Steuergeldern, Lebensqualität).  Ableiten von Leistungsindikatoren der Werteschöpfung von Unternehmen zur Öffentlichkeit und umgekehrt.</p>
<p><b>Bewertungskriterien</b></p> <p><b>Unternehmenswert/Unternehmensleistungen:</b> – für Ort, Region, Gesellschaft (D 3)</p>					

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Es wird keine Aussage dazu gemacht. Die konsequente Anwendung des Shareholder-Value Gedankens, die Konzentration allein auf den Shareholder-Value, kann dazu führen, dass negative Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt nicht berücksichtigt werden.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Es wird keine Aussage dazu gemacht.</p>	<p><b>Balanced Scorecard (BSC)</b></p> <p><b>(3)</b></p> <p>Die Perspektive der Umwelt ist in der BSC nicht enthalten. Wenn der Wert des Unternehmens für die Umwelt bei der Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als erfolgskritisch für das Unternehmen bestimmt wird, dann kann diese Perspektive (der Umwelt) im Zielsystem Berücksichtigung finden.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Bewertung der Leistungen des Unternehmens für die Öffentlichkeit. Die Aspekte Umwelt und Erhaltung der globalen Ressourcen gehen zu 9 % in die Gesamtbewertung der Organisation.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung (Hilb)</b></p> <p><b>(5)</b></p> <p>Umwelt in Öffentlichkeit enthalten.</p>
<p><b>Bewertungskriterien</b></p> <p><b>Unternehmenswert/Unternehmensleistungen:</b></p> <p><b>– für Umwelt (D 4)</b></p>					

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<b>Instrumente</b> <b>Bewertungs-</b> <b>kriterien</b>	<b>Shareholder-</b> <b>Value-Ansatz</b> <b>(1)</b>	<b>Workonomics™</b> <b>(Boston Consulting</b> <b>Group)</b> <b>(2)</b>	<b>Balanced Scorecard</b> <b>(BSC)</b> <b>(3)</b>	<b>EFQM</b> <b>European Foundation</b> <b>for Quality</b> <b>Management</b> <b>(4)</b>	<b>Integrierte</b> <b>Erfolgsbewertung</b> <b>(Hilb)</b> <b>(5)</b>
<b>Funktion der</b> <b>Wertbetrachtung</b> <b>- Rückblick, Bericht</b> <b>(E 1)</b>	Vergangenheitsbe- trachtung ist nicht vor- nehmliches Ziel der Unternehmenswert- Berechnung, wird jedoch bei mehrjähriger Anwendung des Shareholder-Value- Ansatzes möglich.	Ziel ist die effiziente Steuerung des Human- kapitals. Dazu ist die Kenntnis vergangener Werte des Humankapi- tals wichtig, um Rela- tionen für zukünftige Ziele zu ermitteln.	Vergangenheitsbe- trachtung ist nicht vor- nehmliches Ziel. Die Formulierung realis- tischer Ziele macht jedoch bei einigen Kennzahlen eine Mehr- jahresrückschau not- wendig, z.B. Kran- kenstand, Umsatz ...	Die Bewertung der Organisation erfolgt im Hinblick auf „Befähiger“ (Potenziale) und „Ergebnisse“ und ist damit ausdrücklich auch rückblickend.	Ja
<b>- Zielbestimmung</b> <b>(E 2)</b>	Eine Zielvorgabe für die Höhe des Wertbeitra- ges als zentrale Ziel- gröÙe ist elementarer Bestandteil des Modells.	Workonomics ist zu- nächst Analyseinstru- ment, Zielvorgaben können abgeleitet wer- den.	Die Bestimmung strate- gischer und insbeson- dere daraus abgeleite- ter operativer Ziele ist elementarer Bestandteil des Konzepts.	EFQM dient zunächst der Organisationsanaly- se, Ziele werden daraus abgeleitet.	Zielbestimmung mög- lich, aus Profil (Verän- derungsrichtung).

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p>
<p><b>- Generierung von Maßnahmen (E 3)</b></p>	<p>Maßnahmen setzen am Unternehmensportfolio an: Schließung/Stillelegung von wertvernichtenden Unternehmensteilen, Verkauf von Unternehmensteilen zur Cash-Generierung oder Zukauf neuer Unternehmen zur Stärkung der Kernkompetenzen.</p>	<p>Maßnahmen setzen am Verhältnis des VAP (Value Added per Person) zu den Kosten je Mitarbeiter an: Prozessverbesserungen, Training, Zielvereinbarungen, Personal-kosten-Reduzierung etc.</p>	<p>Es werden Maßnahmen festgelegt, die der Erreichung der durch Kenngrößen definierten operativen Ziele dienen.</p>	<p>Aus der Analyse der Organisation werden Ansatzpunkte für Maßnahmen bestimmt.</p>	<p>Aus dem zielgruppenorientierten und integrierten Vorgehen, der Ist-Analyse der Organisation aus Sicht aller unternehmensrelevanten Gruppen (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) werden jeweils Maßnahmen abgeleitet (je Anspruchsgruppe).</p>
<p><b>- Controlling der Zielerreichung (E 4)</b></p>	<p>Controlling vorgegebener Wertbeiträge durch Soll-Ist-Vergleiche und Nachsteuern durch Veranlassung weiterer Maßnahmen.</p>	<p>Wenn Ziele abgeleitet wurden, erfolgt ein Controlling, vorrangig durch Soll-Ist-Vergleiche und Nachsteuern durch Veranlassung zusätzlicher Maßnahmen.</p>	<p>Das Controlling der Zielerreichung ist elementarer Bestandteil des Konzepts. Die Erhebung der Kennziffern erfolgt regelmäßig, wenn möglich monatlich. Bei Bedarf Nachsteuern durch Veranlassung zusätzlicher Maßnahmen.</p>	<p>Wenn Ziele abgeleitet werden, ist ein Controlling möglich. Controlling durch Soll-Ist-Vergleiche und Nachsteuern durch Veranlassung zusätzlicher Maßnahmen.</p>	<p>Periodisches benchmarking des Unternehmenserfolges, Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten und Messung der Veränderung. Vergleich anhand von Zielerreichung nicht unmittelbar erkennbar, es sei denn, es wird ein Zielprofil erstellt.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

Instrumente	Shareholder-Value-Ansatz <b>(1)</b>	Workonomics™ (Boston Consulting Group) <b>(2)</b>	Balanced Scorecard (BSC) <b>(3)</b>	EFQM European Foundation for Quality Management <b>(4)</b>	Integrierte Erfolgsbewertung (Hilb) <b>(5)</b>
<b>Bewertungskriterien</b>  <b>- Zukunftsorientierung (E 5)</b>	<p>Das Shareholder-Value-Konzept ist zukunftsorientiert, es zielt ab auf Einschätzung und Bewertung zukünftiger Wertentwicklung und Wertbeiträge. Die Zukunftsorientierung zeigt sich in der Konzentration der Investitionen auf zukünftige Kerngeschäftsfelder. Die Vorteilhaftigkeit der Investitionen wird anhand der prognostizierten, zukünftigen Cash-Flows ermittelt.</p>	<p>Eher indirekte Zukunftsorientierung durch die Betrachtung des Humankapitals als Potenzial des Unternehmens.</p>	<p>Die ausgeprägte Zukunftsorientierung zeigt sich in der Form. Strategische Ziele, aus denen operative Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.</p>	<p>Die Zukunftsorientierung spiegelt sich im Bereich der „Befähiger“ durch die Analyse von „Politik &amp; Strategie“ wider, die zu 8 % in die Gesamtbewertung des Unternehmens einfließen.</p>	<p>Ja, möglich, auf Basis der Ergebnisse der Vergangenheit wird die Einschätzung der Werte für die Zukunft in Form eines Profils vorgenommen.</p>
<b>Praktikabilität (F)</b>	<p>Gegeben, da die Kennziffern definiert sind und dem Rechnungswesen entnommen werden können.</p>	<p>Gegeben, da die Kennziffern definiert sind und dem Rechnungswesen entnommen werden können.</p>	<p>Ja auf der strategischen Ebene und unter Nutzung vorhandener Kennziffern, Herunterbrechen auf einzelne Arbeitsplätze nicht immer durchführbar.</p>	<p>Aufwendig je nach Zweck der Analyse, Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Unternehmen nur bei ausgebildeten Auditoren, Vergleich zwischen verschiedenen Zeitpunkten leichter möglich.</p>	<p>Aufwendig. Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten möglich, Messung der Verbesserungen.</p>

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

Instrumente	Shareholder-Value-Ansatz <b>(1)</b>	Woronomics™ (Boston Consulting Group) <b>(2)</b>	Balanced Scorecard (BSC) <b>(3)</b>	EFQM European Foundation for Quality Management <b>(4)</b>	Integrierte Erfolgsbewertung (Hilb) <b>(5)</b>
<b>Nachvollziehbarkeit (G)</b>	Publikation von Wertsteigerungen an die Kapitalmarktteilnehmer Gestaltung der intern und extern ausgerichteten Berichts- und Informationssysteme entsprechend der Shareholder-Value-Anforderungen.	Eher gering.	Für Ausstehende schwierig nachvollziehbar. Die BSC kann um weitere Perspektiven, z.B. der Lieferanten, der Gesellschaft oder der Umwelt erweitert werden (wenn diese Perspektiven als erfolgskritisch für das Unternehmen eingeschätzt werden).	Hoch für geübte Assessoren, für ungeübte Beobachter eingeschränkt.	Über Form und Umfang der Publikation intern/extern wird keine Aussage getroffen. Es kann unterstellt werden, dass, wenn es als Planungsinstrument genutzt wird, entsprechend bekannt gemacht werden muss.
<b>Anschlussfähigkeit (H)</b>	Gering. Gut auf kleinere Einheiten herunterzubrechen (Profit Center), jedoch Problem Zurechenbarkeit.	Durch Beziehung auf Kunden („customomics“) oder Prozesse („processonomics“) erweiterbar, nur für BCG-Ansätze gut.	Hoch durch Zielorientierung und die Möglichkeit, unterschiedliche Ziele zu berücksichtigen.	Erweiterung möglich durch Ergänzung zusätzlicher „Befähiger“ und „Ergebnisse“ (wenn diese als bedeutsam für den Unternehmenserfolg eingeschätzt werden).	

**Bewertungsmatrix für Instrumente der Unternehmenssteuerung/Unternehmensbewertung**

<p><b>Instrumente</b></p> <p><b>Bewertungs-kriterien</b></p>	<p><b>Shareholder-Value-Ansatz</b></p> <p><b>(1)</b></p> <p>Alle kapitalmarktorientierten Unternehmen sind praktisch gezwungen, das Konzept anzuwenden, ebenfalls Anwendung für Entscheidungen über „Mergers and Acquisitions“.</p>	<p><b>Workonomics™</b> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>(2)</b></p> <p>Es liegen wenige Erfahrungsberichte vor. (Telekom)</p>	<p><b>Balanced Scorecard</b> (BSC)</p> <p><b>(3)</b></p> <p>Es liegen einige Studien vor, wird aktuell häufig erprobt.</p>	<p><b>EFQM</b> European Foundation for Quality Management</p> <p><b>(4)</b></p> <p>Z. Zt. ca. 200 Mitgliedsunternehmen, wieweit diese EFQM anwenden, ist nicht bekannt.</p>	<p><b>Integrierte Erfolgsbewertung</b> (Hilb)</p> <p><b>(5)</b></p> <p>Über Erfahrungsberichte praktischer Anwendung ist nichts bekannt.</p>	
<p><b>Gesamtbewertung</b> <b>(K)</b></p>	<p>Die Kennziffern des Shareholder-Value ermöglichen klare Wertaussagen über ein Unternehmen oder Unternehmensteil, jedoch ausschließlich über den Wert für die Anteilseigner. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden nur Berücksichtigung, wenn sie mit den Interessen der Anteilseigner übereinstimmen.</p>					
<p>Workonomics™ erweitert den Shareholder-Value, indem er die Wertaussagen auf die Beschäftigten bezieht. Differenzierte Aussagen über die Zuordnung bestimmter Wertbeiträge zu einzelnen Personen oder Personengruppen sind abhängig von der Frage der Zurechnung. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden keine Berücksichtigung, allein der Wert der Arbeitnehmer für das Unternehmen wird abgebildet.</p>		<p>Die BSC zielt nicht auf Wertaussagen, sondern auf strategische Steuerung. Voraussetzung sind definierte Ziele und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Damit wird eine Ableitung operativer Ziele und Maßnahmen und ein Controlling möglich. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt, wenn sie in den Wirkungsketten auftreten oder wenn ihre Berücksichtigung als erfolgskritisch betrachtet wird.</p>		<p>EFQM ermöglicht eine umfassende Bewertung der Leistungsvoraussetzungen und der Leistungsergebnisse des Unternehmens. Damit ist die Grundlage geschaffen, Vorgaben für angestrebte Ergebnisse zu machen und die erforderlichen Maßnahmen zu bestimmen. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt.</p>		<p>Die Integrierte Erfolgsbewertung nach Hilb ermöglicht eine umfassende Bewertung der Unternehmensergebnisse und Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt. (Es wird jedoch keine Aussage über die Wechselwirkungen und Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse gemacht.)</p>

# Material- und Literatur-Liste

- Abel, Roland; Wannöffel, Manfred (2002):** Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit. Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 62, Dezember 2002.
- Ackermann, Karl-Friedrich (Hg.) (2000):** Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung, Gabler Verlag Wiesbaden.
- Ackermann, Karl-Friedrich (2003):** Den Wert des Humankapitals bestimmen, in Personalwirtschaft 9/2003.
- Adenstedt, Ralf; Schneider, Martin (2003):** Unternehmensziele messbar vor Augen haben, in Personalwirtschaft 5/2003.
- Baden, Axel (2001):** Shareholder Value- oder Stakeholder-Ansatz, Zur Vorteilhaftigkeit beider Ansätze, in: WiSt Heft 8 August 2001.
- Barber, Felix; Mei-Pochtler, Antonella; Strack, Rainer:** Shareholder Value und Human Resources, in: Projektbrief 2 des Forum Mitbestimmung und Unternehmen, hg. von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung (o.D.).
- Barber, Felix (2000):** Workonomics™ als Produktivitätsmaßstab, in: Bolko von Oetinger (Hg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 7. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf.
- Barber, Felix (2000):** Workonomics™: Mitarbeiterleistung mit Shareholder Value verbinden, in: Bolko von Oetinger (Hg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 7. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf.
- Barghorn, Jochen (2003):** Balanced Scorecard – Die Verbindung strategischer Ziele mit dem betrieblichen Alltag, in: b+p betrieb und personal Nr. 1/2003.
- Becker, Joachim:** kurze Skizze des Workholder Value-Gedankens, Diskussionspapier für den Fachausschuss „Workholder“ (o.D, o.O.).
- Becker, Gernot (2000):** Marktwertorientiertes Rechnungswesen, Shareholder Value Management und Controlling, in: Wisu, 29. Jg. (2000), S. 53 – 55.
- Behrens, Stefan; Christoph Esser (2003):** Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen – Eignung des EFQM-Modells für Excellence, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung, W. Bertelsmann Verlag 32. Jahrgang 1/2003.
- Brink, Alexander (2002):** VBR Value-Based-Responsibility. Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung. Dissertation an der Universität Witten-Herdecke, Hampp Verlag Mehring.
- Brink, Alexander (2002):** Ökonomie + Ethik = Chefsache, in: Die Mitbestimmung 11/2002.
- Bruhn, Horst-Dieter (2002):** Software für das Human Asset Management, in: Personalwirtschaft 12/2002, Wolters-Kluwer Deutschland GmbH.
- Cisek, Günter (2003):** HR-Balanced Scorecard – Albernheit, Zwangsjacke oder Management-Tool?, in: Personal 3/2003, Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Chahed, Yasemine; Kaub, Malte; Müller, Hans-Erich (2004):** Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, edition der Hans-Böckler-Stiftung 109, Düsseldorf.
- Däubler, Wolfgang (2000):** Balanced Scorecard – ein Problem für Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat, in: DB 45 vom 10.11.2000.
- Dalluege, C.-Andreas (2003):** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, in: Personal 3/2003, Verlagsgruppe Handelsblatt (zu EFQM).
- Daum, Jürgen H. (2002):** Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Verlag Galileo Press Bonn 2002.

- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.) (2004):** Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg. W. Bertelsmann Verlag Bielefeld.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (Hg.)(1999):** Das EFQM-Modell für Excellence, Brussels 1999.
- Eigler, Joachim (1999):** Bedeutung und Implikationen des Shareholder value-Ansatzes für das Personalmanagement, in: Zeitschrift für Planung, 10. Jg. (1999), S. 231 – 254.
- Eisbach, Joachim; Rothkegel, Andrea (2001):** Unternehmensrating, Basel II und Auswirkungen für die Unternehmen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 10/2001.
- Frick, Bernd:** High Performance Work Practices und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau, Manuskript Greifswald (o.D.).
- Friedmann, Brian S.; Hutch, James A.; Walker, David M. (1999):** Mehr Wert durch Mitarbeiter, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel 1999.
- Gaitanides, Michael (2002):** Processonomics – Prozessmanagement ist Wertmanagement, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo) 4/2002, Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Gaugler, Eduard (1997):** Shareholder Value und Personalmanagement, in: Personal, 49. Jg. (1997), S: 168 – 175.
- Gerber, Wolfgang; Metzinger, Gerd; Rohling, Hartmut; Steffan, Ralf (2002):** Telekom AG – Workonomics® in der betrieblichen Praxis, in „Die Mitbestimmung“ 7/2002.
- Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) (Hg.) (2002):** Soziales Audit. Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen. Positionspapier des Beirats für Arbeit und Technik der GPA, Wien.
- Goerke, Susanne (2004):** Human Capital – entwickeln statt verwalten, in: Personalwirtschaft 5/2004.
- Göppel, Rainer (2003):** Six Sigma – Offensive zur Prozessoptimierung, Kostenreduzierung und Kundenorientierung, in: FB/IE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, Refa Bundesverband (Hg.).
- Grieger, Jürgen (2001):** Shareholder Value und Mitbestimmung in Deutschland: Theoretische Perspektiven und normative Implikationen, in: ZfP Zeitschrift für Personalforschung 1/2001.
- Grübel, Daniela; North, Klaus; Szogs, Günther (2004):** Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen, in: zfo Zeitschrift Führung und Organisation 1/2004.
- Günther, Thomas (1999):** State-of-the-Art des Wertsteigerungsmanagements, in: Controlling, 11. Jg. (1999), S. 361 – 370.
- Hartz, Peter (2000):** Nachhaltige ökonomische und soziale Entwicklung ist machbar, Vortrag auf der First European Business Convention on CSR, Brüssel 09.11.2000.
- Hartz, Peter/Volkswagen AG (2000):** Corporate Social Responsibility – Commitment and Performance, Papier zum First European Business Convention on Building Corporate Social Responsibility, Brussels 09.-10.11.2000.
- Haspeslagh, Philippe; Noda, Tomo; Boulors, Fares (2002):** Wertmanagement – über die Zahlen hinaus, in: Harvard Business Manager 1/2002.
- Hauser-Ditz, Axel; Müller, Susanne Gesa (2002):** Unternehmen unter der Lupe, in: Die Mitbestimmung 11/2002, (Ethisches Investment).
- Havighorst, Frank; Müller, Susanne Gesa (2000):** Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 29, November 2000.
- Heine, Birgit; Obladen, Christoph; Wickel-Kirsch, Silke (2003):** Die Balanced Scorecard: Ein Strategiewerkzeug für den Personalbereich, in Personalführung 2/2003.
- Herding, Klaus; Stumpfhaus, Bernhard (2003):** Humankapital nicht bewerten, sondern entfalten. in: Personalwirtschaft 5/2003, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.

- Hilb, Martin (1997):** Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen. Zufriedenheit und Loyalität von Eigentümern, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit, Luchterhand-Verlag, Neuwied/Kriftel/Berlin 1997.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1998):** Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarktes, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 195 – 222.
- Horváth, Péter; Gaiser, Bernd (2000):** Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. In: BfuP, Heft 1/2000, S. 17-35.
- IG Metall, Wirtschaft-Technologie-Umwelt (Hg.) (2000):** Shareholder Value – kapitalmarktorientierte Konzepte auf dem Prüfstand, Frankfurt 2000.
- Jäger, Wolfgang (2002):** Analysten entdecken das Human Capital, in: Personalwirtschaft 12/2002, Wolters-Kluwer Deutschland GmbH.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.
- Kaub, Malte; Schaefer, Marc (2002):** Wertorientierte Unternehmensführung – eine Einführung in das Konzept, im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, August 2002.
- Klimecki, Rüdiger, Remer, Andreas (Hg.)(1997):** Personal als Strategie, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel, darin insbesondere:  
Fröhlich, Werner: Personalmanagement und Führung und  
Lichtensteiner, René A.: Messgrößen zur strategischen Führung im Personalmanagement.
- Kirstein, Henning (2000):** Schaffung des Modells der EFQM, Zusammenfassung für den Workshop am 22.11.2000.
- Kirstein, Henning:** Das EFQM-Modell: Anwendung für die Personalarbeit, o.O., o.D.
- Kittner, Michael (1997):** „Human Resources“ in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, Heft 14, 50. Jahrgang 1997.
- Kluge, Norbert (2000):** Workholder Value als Antwort auf Unternehmensführung strikt nach Finanzkennzahlen, Notiz zum Workshop von Hans-Böckler-Stiftung/Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter und Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie am 22.11.2000 in Neuwied.
- Krings, Kai (2001):** Wie Sie Unternehmen entwickeln, Integration von Organisations- und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Organisation, 70. Jahrgang 2001, Heft 5.
- Kroll, Dieter (2000):** Welche Welten sollen gelten?, Rede auf der Betriebsräte-Konferenz des Thyssen Krupp Konzern am 14.06.2000.
- Lingemann, Hans-Friedrich (2001):** Wissensbilanz – Instrument für die Personalarbeit, aus: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 50 (2001) 4.
- Mantz, Martin; Votsmeier, Thomas (2000):** Den Spiegel vorhalten – Berücksichtigung der gesellschaftlichen Perspektive innerhalb der Balanced Scorecards, in: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, Jg. 45 Heft 7/2000, Carl-Hanser-Verlag München.
- Marr, Rainer; Schloderer, Florian (2004):** Human-Capital-Management mit System, in: Personalwirtschaft 5/2004.
- Martina, Dietmar; Koch, Sebastian (2003):** Die HR-Berichterstattung der Dax 30-Unternehmen. Studie der Deutschen Telekom AG zu Personal- und Corporate-Social-Responsibility-Berichten der Dax 30-Unternehmen, in: Personalführung 11/2003.
- Mitchell, Lawrence E. (2002):** Der parasitäre Konzern – Shareholder Value und der Abschied von gesellschaftlicher Verantwortung, Riemann München 2002.
- Mroß, Michael D. (2001):** Personalvermögen – ein kritisches Investitionsobjekt, in: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 50 (2001) 4.

- Müller, Susanne Gesa:** Die Balanced Scorecard – ein Instrument ganzheitlicher Unternehmensführung, Referat auf dem Workshop am 22.11.2000.
- Müller, Susanne Gesa (2000):** Trendbegriff Balanced Scorecard. In: Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 62-63.
- Müller, Susanne Gesa (2002):** Die Balanced Scorecard. In: Computer Fachwissen, Heft 2/2002, S. 4-7.
- Natour, Nadja** (Projekt Wissenswert); **Schröder, Lothar** (ver.di-Projekt Personal- und gesellschaftsbezogene Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen, [www.wissenswert.org](http://www.wissenswert.org)).
- Neumann, Horst (2000):** Die Rolle der menschlichen Ressourcen in der Unternehmensbewertung – Shareholder Value und Workholder Value, Balanced Scorecard und Real Balanced Scorecard, Einführende Bemerkungen zum Workshop am 22.11.2000.
- Nieschmidt, Peter (2001):** Vermögen wartet auf Entdeckung und Entwicklung, in: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 50 (2001) 4.
- Nölting, Andreas (2000):** Werttreiber Mensch, in: manager magazin 4/2000, Sonderdruck.
- Pape, Ulrich (2000):** Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung wertorientierter Unternehmensführung, in: Betriebs-Berater, 55. Jg. (2000), S: 711 – 717.
- Persch, Peter-Roman (2003):** Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse, Hochschulschriften zum Personalwesen, hg. von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander, Bd. 36, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Pernicky, Rudolf (1998):** Arbeitsplätze und Shareholder Value sind keine Gegensätze, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.10.1998.
- Phillips, David M. H.; Keegan, E. Mary; Herz, Robert H.; Eccles, Robert G. (2002):** Die ValueReporting Revolution, Wiley-VCH Verlag Weinheim.
- Prangenberg, Arno (1999):** Der Shareholder-Value-Ansatz, Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand (Hg.), 3. überarbeitete Auflage Düsseldorf.
- Rappaport, Alfred (1999):** Shareholder Value, 2. Auflage, Stuttgart 1999.
- Schäfer, Henry unter Mitarbeit von Elisabeth Prella (2003):** Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt, edition der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Nr. 84, Düsseldorf.
- Schäfer, Henry; Lindenmayer, Philipp (2004):** Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating, edition der Hans-Böckler-Stiftung 104, Düsseldorf.
- Schäfer, Henry; Lindenmayer, Philipp (2004):** Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital – Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion, als pdf-Datei unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).
- Schmeisser, Wilhelm (2003):** Basel II: Rating misst auch Risiken im Personalmanagement, in: Personal Zeitschrift für Human Resource Management 2/2003 Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Schmutte, Andre; Tasch, Daniel (1999):** Gemeinsam stark – EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business-Excellence-Prozeß, in: QZ Qualität und Zuverlässigkeit Jg. 44 12/1999, Carl-Hanser-Verlag München.
- Schlagenhauser, Peter (1995):** Personalcontrolling als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit, in: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hg.): Innovatives Personalmanagement, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel 1995.
- Schol, Christian; Bechtel, Roman:** Human Capital Management (HCM), ein Projekt des Lehrstuhls Personalmanagement an der Universität des Saarlandes, <http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm>.
- Schol, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2003):** Zehn Postulate für das Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 5/2003, Luchterhand Verlag Neuwied Kriftel.
- Schol, Christian; Bechtel, Roman; Stein, Volker (2004):** Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Luchterhand Verlag Neuwied Kriftel.

- Scholz, Christian (2004):** Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 5/2004.
- Schuller, Philipp; Willms, Stephan (2003):** Bildung ist Deutschlands wichtigster Rohstoff, in: Personalwirtschaft 7/2003.
- Schumann, Michael (1998):** Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 19 – 30.
- Speckbacher, Gerhard (1997):** Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: DBW, 57. Jahrgang (1997), Heft 5, S. 630 – 639.
- Springer, Roland (1998):** Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 31 – 58.
- Steinbichler, Ernst (1995):** Personalcontrolling als Serviceangebot der Personaleinheit, in: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hg.): Innovatives Personalmanagement, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel 1995.
- Steinkohle 1/2002,** Bessere Steuerung durch wertorientiertes Controlling.
- Strack, Rainer; Franke, Jutta; Dertnig, Stephan (2000):** Workonomics™: Der Faktor Mensch im Wertmanagement, in: zfo 69. Jg. 5/2000.
- Sveiby, Karl-Eric:** Measuring Intangible Assets, ein Projekt und ein Konzept zur Bewertung nicht-materieller Unternehmenswerte, <http://www.sveiby.com.au>.
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.:** Die neue ISO 9000, das EFQM-Modell und andere Qualitätsmanagementsysteme, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 51 (o. O, o. D.).
- Thom, Norbert (1999):** Beitrag des Personalmanagements zur Steigerung des Unternehmenswertes. Stellenwert der Humanressourcen in der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Kumar, B. N.; Osterloh, M.; Schreyögg, G. (Hg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999, S: 205 – 223.
- Watson Wyatt GmbH,** Human Capital Index, Die Verbindung zwischen Human Resources und Shareholder Value, Europäische Studienergebnisse 2000 und Fragebogen, Januar 2001, Düsseldorf.
- Wächter, Hartmut (2003),** Referat „Kritische Thesen zum EFQM-Modell“ auf dem Workshop des Ausschusses „Wertorientierte Unternehmensführung“ der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl am 18.03.03 in Bochum.
- Wildsmith, Helen (2002):** Responsibility's Limits, in: The Ashridge Journal, Spring 2002.
- Weibler, Jürgen; Lucht, Thomas (2003):** Bewertung der Effizienz von Entscheidungseinheiten, in: zfo Zeitschrift Führung und Organisation 4/2003.
- Welzl, Alexander (2002):** Wissen als Währung – Intellektuelles Kapital als wettbewerbsentscheidender Produktionsfaktor, Referat auf der ver.di-Konferenz „Wissen ist was wert“ am 11.02.03 in Bremen, [Alexander.Welzl@esprit-consulting.de].
- Wimmer, Peter; Neuberger, Oswald (1998):** Personalwesen 2, Stuttgart.
- Wucknitz, Uwe D. (2001):** Bewertung von Personal in der Due-Dilligence, in: Personal 12/2001.
- Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (1993):** Unternehmerisches Personalmanagement, Campus Verlag Frankfurt/New York 1993.
- Wunderer, Rolf; Schlagenhauer, Peter (1994):** Personalcontrolling, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas, (Hg.) (1995):** Innovatives Personalmanagement, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Wunderer, Rolf; Jaritz, André (1999):** Unternehmerisches Personal-Controlling, Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Wunderer, Rolf (2000):** Entwicklungstendenzen im Personal-Controlling und der Wertschöpfungsmessung, in: Personal 6/2000.



# **Mitglieder des Fachausschusses 1/01 „Wertorientierte Unternehmensführung“ der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl“**

**Dr. Klaus-Peter Otto**

AG der Dillinger Hüttenwerke  
Sprecher des Fachausschusses

**Dr. Horst Neumann**

Arbeitsdirektor Audi AG (vormals ThyssenKrupp Elevator AG)  
Mentor des Fachausschusses

**Joachim Becker**

Volkswagen AG

**Annemarie Beth-von der Warth**

ThyssenKrupp Elevator AG

**Prof. Dr. Ute Götzen**

HTW Dresden (FH) (vormals Projekt "Kooperative Modernisierung in der Stahlindustrie")

**Walter Hartmann**

vormals ThyssenKrupp AG

**Axel Hauser-Ditz**

vormals Forum Mitbestimmung und Unternehmen in der Hans-Böckler-Stiftung

**Hartmut Klein-Schneider**

Hans-Böckler-Stiftung

**Dr. Norbert Kluge**

Europäisches Gewerkschaftsinstitut  
vormals Forum Mitbestimmung und Unternehmen in der Hans-Böckler-Stiftung

**André Körner**

EKO Stahl AG

**Martin Krone**

Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit“ in der Hans-Böckler-Stiftung

**Martin Kunkel**

Wirtschaftsvereinigung Stahl

**Arne Meiswinkel**

Volkswagen AG

**Peter Meißner**

ThyssenKrupp Nirosta GmbH

**Dr. Susanne Gesa Umland, geb. Müller**

vormals Hans-Böckler-Stiftung



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

