

NEWS

04/05

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Bedeutungswechsel des Shareholder-Value

Ernüchterung ist nach der Überbewertung des Shareholder-Values der 90er-Jahre eingetreten. Weder Gewinn, noch Aktienkurs sind optimale Grössen für den Unternehmenswert. Gewinn ist frisierbar, Aktienkurse durch Verlautbarungen steuerbar. Die Bilanz eines Unternehmens bildet nur eine Momentaufnahme aus materieller Sicht. In einer Bilanz steht der Stuhl, auf dem ein Ingenieur sitzt, nicht aber dessen Wissen und Fähigkeiten.

Die Bestimmung des Wertes eines Unternehmens muss auf neue Grundlagen gestellt werden. Ein Unternehmen kennt vier Ebenen.

Spirituelle Ebene (Kultur)
Informationsebene
Abwicklungsebene
Materielle Ebene

Basis ist die materielle Ebene, die Ebene von Investitionen, Guthaben, Kosten, Reserven, Ertrag. Der Massstab dieser Ebene ist Geld und deshalb kann sie mathematisch genau berechnet werden (wenn nicht geschummelt wird).

Die nächst höhere Ebene ist die Ebene der Abwicklung. Jedes Unternehmen produziert etwas oder leistet einen Dienst. Die Abwicklungsebene beginnt bei Zulieferanten und endet nach der Garantie beim Kunden. Massstäbe in der Abwicklungsebene sind Zeit, Geschwindigkeit, Energieverbrauch.

Die dritte Ebene beschreibt die Information, angefangen beim Zulieferer über das Unternehmen in den Markt und zu Kunden. Für die Qualität, Übertragungsfreundlichkeit und Beherzigung einer Information gibt es keine Massstäbe. Einzig die strukturierten Informationen über DV können bezüglich Informationsmenge in Bits und Bytes gemessen werden.

Und die vierte Ebene beinhaltet Denken, Mitdenken, also den spirituellen Teil eines Unternehmens, den man auch gerne als Unternehmenskultur bezeichnet. Massstäbe dafür sind nicht vorhanden. Eine positive Unternehmenskultur, die alle Stakeholder im Geist der Kooperation vereinigt, kann weder mit Liter, noch Kilogramm und am wenigsten mit Geld bewertet werden.

Shareholder-Value, also der Wert des besitzenden Kapitals, ist nur ein Massstab für den materieller Wert eines Unternehmens. Es mag sein, dass andere Werte, beispielsweise Menschen mit ihrer Identifikation zum Unternehmen, Ideen, besonders treue Kunden, perfekte Kommunikation und spezielle Abläufe berechenbar auf die Bilanz durchschlagen. Ebenfalls mag sein, dass Staat, Banken und Versicherungen mit ihrem rein monetären Denken berechenbare Daten über ein Unternehmen für ihre Zwecke brauchen. Aber was nützt einem Aktionär ein Aktienwert, der mittels Teilverkäufen, Produktabnahmedruck bei Kunden, mit Erpressung bei Lieferanten und Personalabbau erreicht wird, wenn nachher das Unternehmen ruiniert ist oder billig übernommen wird? Shareholder sollten den Wert eines Unternehmens in



Inhaltsverzeichnis:

Bedeutungswechsel
des Shareholder-Value

Festhonorare oder
Erfolgsvergütung

Pferde leisten 1 PS,
und Menschen?

In eigener Sache

der Qualität und den Beziehungen des Unternehmens zu Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Personal, Öffentlichkeit usw.) sehen. Spannungen zu Stakeholdern binden viel zuviel Energie (die vom Unternehmensziel abgeht) und fördern egoistische Haltungen der Stakeholder. Deshalb darf ein Shareholder-Auftrag an das Management nicht lauten, grösstmöglichen Ertrag zu erwirtschaften, sondern er muss lauten, Beziehungen zu Stakeholdern zu fördern mit dem Ziel einer Win-Win-Situation für beide. Auch muss im Auftrag stehen, dass die Beziehungen der Stakeholder untereinander zu pflegen sind. Wird ein Unternehmen durch Stakeholder unterstützt, steigt sein Wert (und dadurch der langfristige Ertrag).

Ein ethisches Stakeholder-Management einzuführen ist nicht nur «trendy» sondern auf Zukunft hin eine Notwendigkeit. Davon ist der zukünftige Unternehmenserfolg abhängig. *jb*

Festhonorare oder Erfolgsvergütung

Die Zeitschrift Personal-Magazin (Nr. 10/2005) hat einen Artikel veröffentlicht, in dem von einer Studie die Rede war, nach der «Personalmanager» in Mehrheit (55 %) die Honorierung der Personalberater auf Erfolgsbasis wünschen. Da SWISSCONSULT-Berater Festhonorare verrechnen, sollen Vor- und Nachteile der beiden Honorierungsformen in diesem Artikel geklärt werden.

Festhonorar ist ein festgelegter Betrag für die gesamte Abwicklung der Besetzung einer Position, verrechnet je nach Projektfortschritt in meistens drei Raten.

Erfolgshonorar wird als einmaliger Betrag für die Vermittlung von Kandidaten nach deren Einstellung verrechnet.

Die Honorarhöhen für Festhonorar oder Erfolgshonorar differieren je nach Unternehmen nur gering.

Zur Studie muss festgestellt werden, dass sie von der Firma Index GmbH im Auftrag einer vermittelnden «Perso-

nalberatung» durchgeführt wurde. Dieses Vermittlungsunternehmen führt auf seinen Flaggen das Erfolgshonorar.

Wenn 55 % der «Personalmanager» Erfolgshonorare wollen, laut BDU-Studie aber nur 8 % der Personalberater mit Erfolgshonorar arbeiten, dann kann etwas nicht stimmen. Dazu muss erstens die Frage geklärt werden, wer hat den Status eines «Personalmanagers» (Zuständiger für alle Personalfragen auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene) oder wer ist einem Bereich angegliederter Personalreferent. Die Personalreferenten haben selten Kompetenz und Budget, mit Personalberatern ein Mandat abzuschliessen. Sie sind daher eher bereit, parallel zur eigenen Suche nach neuen Mitarbeitern auch die Dienste von Personalvermittlern zu nutzen und deren Leistung mit einem Erfolgshonorar zu vergüten, das sie nach Einstellung vom Vorgesetzten einfordern müssen. Zum Resultat der Umfrage der Index GmbH gehört deshalb die Offenlegung des Status der Befragten. Zudem sind in mittelgrossen und grösseren mittelständischen Betrieben die Ansprechpartner Geschäftsführer oder Inhaber. Diese stehen mit den wirklichen Personalberatern zur Ausstattung ihres Führungsteams in Kontakt.

Dass 55 % der sogenannten «Personalmanager» Erfolgshonorare wollen, kann deshalb nicht als richtig gelten. Kompetente Personalmanager, die Hüter und Wahrer von Recht, Anstand, Gesetzmässigkeit und Ethik sind, lassen sich nicht auf einen Menschenhandel ein, hier Ware, da Geld. Sie schätzen die Erfahrung eines Personalberaters und honorieren sein Wirken in angemessener Art. Beste Resultate sind aus einer Zusammenarbeit in gegenseitigem Vertrauen zu erreichen und nicht durch das «schnelle Geschäft».

Traurig stimmt, dass sich sogenannte «Personalberater» dazu hergeben, auf Erfolgshonorarbasis tätig zu sein. Dass dabei nicht seriös gearbeitet werden kann liegt auf der Hand. Die seriöse Abwicklung der Besetzung einer Position erfordert auch bei einem erfahrenen Personalberater mit einem aktiven Netzwerk und gut gepflegter

Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.

John Ruskin (1819–1900), englischer Kunstkritiker und Sozialökonom

Datenbank einen Aufwand von mehreren Wochen Arbeit (oft über drei bis sechs Monate verteilt). «Personalberater», die sich zu so genannten «Windhunderennen» (wer zuerst liefert, erhält das Honorar) hergeben, neigen erfahrungsgemäß dazu, die Profile ihrer Kandidaten auf die zu besetzende Stelle hin zu «optimieren» und gefährden damit den Ruf der ganzen Branche.

Der Personalberater bietet eine Leistung, wie jedes andere Unternehmen auch. Ihn mit Erfolgshonorar unter Leistungsdruck zu setzen ist kontraproduktiv. Wohl ist verständlich, dass ein Kunde Sicherheit möchte, dass sein Auftrag bestens abgewickelt wird. Doch Sicherheit erhält er nur durch ein Festhonorar, weil damit der Berater weiss, dass seine Anstrengungen abgesichert sind. Er kann die notwendige Zeit einplanen und somit optimale Qualität einbringen. Eine gute Positionsbesetzung braucht viel Anstrengungen, denn der Kunde soll eine bestmögliche und in seine Kultur passende Kandidatur erhalten. Der seriöse Personalberater will eine Positionsbesetzung erreichen, bei der auch Jahre später beide Seiten von einer glücklichen Fügung sprechen. Denn schliesslich will der Personalberater keine Eintagsfliegen als Kunden, sondern eine langjährige Zusammenarbeit. Dies ist besonders bei SWISS-CONSULT-Beratern der Fall, die sich auf eine Branche konzentrieren. Sollte einer Misserfolge haben, spricht sich das schnell herum und nagt an seiner Existenzbasis.

Ein Erfolgshonorar ist dann machbar, wenn ein Personalberater von einem Kandidaten – von dessen Fähigkeiten er überzeugt ist – den Auftrag erhält, ihm bei der Suche nach einer neuen Aufgabe behilflich zu sein. Er wird in intensiven Gesprächen mit dem Kandidaten dessen Möglichkeiten erarbeiten, ein entsprechendes Profil erstellen und zu Firmen Kontakte aufnehmen, die möglicherweise am Wert des Kandidaten interessiert sind. Kommt dadurch ein Arbeitsvertrag zustande, wird der Personalberater der einstellenden Firma ein Honorar in Rechnung stellen. Für solche Kandidaturen haben wir auf unserer Homepage eine spezielle Seite unter dem Titel: **Kandidaten auf der Suche.** *jb*

Pferde leisten 1 PS, und Menschen?

Nichts ist so schwierig zu ermessen, wie die menschliche Leistung. Sie ist nicht allein auf manuelle Kraft bezogen, wie beim Pferd. Zur menschlichen Leistung gehören Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit, Vernunft und Emotion, Intuition und Fantasie. Menschliche Leistung kombiniert sich aus Fühlen, Denken, Handeln. Die Verbindung von psychischen und physische Komponenten ergeben die menschliche Leistung.

Die Zeitmessung am Arbeitsplatz ist eine Methode der siebziger und achtziger Jahre. Heute sind manuelle Arbeitsplätze exportiert worden, zurück geblieben sind Arbeitsplätze, die Fühlen, Denken, Planen und grosses Engagement verlangen, wenn Resultate effizient erreicht werden sollten. Doch dafür fehlen Messgrössen. Der Mensch hat weder zehn Kilogramm Gefühle, noch vierzehn Meter Denkleistung pro Stunde. Trotzdem wird über Beurteilungen durch Vorgesetzte und andere Methoden ständig an der Messung menschlicher Leistung herumexperimentiert.

Es lohnt sich, für das Erreichen hoher menschlicher Leistung an eine Formel zu denken, die Mitte der achtziger Jahre definiert wurde:

Leistung = Fähigkeiten x Möglichkeiten x Wille

Fähigkeiten sind einerseits Wissen und Erfahrung, aber ebenso deren Einsatz in Zusammenarbeit mit andern Menschen. Dazu gehören die Kommunikations-, Beziehungs-, Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeiten. Diese sind abhängig von der Persönlichkeitsstruktur des Individuums. Durch Kurse und Trainings sind Charaktereigenschaften nur begrenzt veränderbar. Beziehungsfähigkeiten sind deshalb bei der Personalrekrutierung besonders zu beachten.

Ganz wichtig sind die gebotenen Möglichkeiten, Fähigkeiten zu entfalten. Diesbezüglich kranken die Organisationen der meisten Unternehmen. Menschen werden zu stark durch Formalien und Kontrollen eingeschränkt. Kann denn ein Mitarbeiter



Henri de Toulouse-Lautrec, *At the Circus: Horse Rearing*, 1899.



stolz auf eine aussergewöhnliche Leistung sein, wenn er nachher mit Rapporten und Protokollen dafür bestraft wird? Dies ist nicht allein eine unternehmerische Krankheit, sondern auch eine des Staates. Der Staat bremst seinen Mittelstand durch einen enormen Aufwand an Administration. Ein Selbständiger braucht pro Jahr gut drei Tage, um Steuererklärung und diverse Statistiken zu erstellen. Das sind drei Tage unproduktiver Arbeit, die den Wegfall von ca. € 3'000.– an Tageseinnahmen erfordern. Bei Deutschlands 500'000 Selbständigen sind das € 1,5 Mrd. Wofür? Viele Grossunternehmen stehen leider der Komplexität des Staates nicht nach.

Der Wille steht in direkter Abhängigkeit von Leistungsfreude und Motivation. Der Wille entsteht aus freier Entscheidung, nicht durch «Schrauben anziehen». Wille wächst in einer Unternehmenskultur, die Menschen nicht als Risiko, sondern als Leistungspartner versteht. *jb*

In eigener Sache

SWISSCONSULT baut aus. Durch die Tatsache, dass der Gründer und Leiter der SWISSCONSULT-Organisation, J. Bachmann, sich dem Pensionsalter nähert, stand die Frage offen, wie die Organisation in Zukunft aussehen und geführt werden sollte. Mit Dr. Frank M. Scholz (44) konnte ein weiteres Mitglied in die SWISSCONSULT-Organisation gewonnen werden. Dr. F. Scholz ist seit vielen Jahren erfolgreich im Beratungssektor tätig. Er begann seine berufliche Tätigkeit vor 18 Jahren als CIO bei den Grob Werken, einem führenden Mittelstandsunternehmen im Maschinenbau sowie Luft- und Raumfahrt. 1996 übernahm er in der Geschäftsführung bei Wiechers & Partner die Verantwortung für das Consulting-Geschäft. Danach wechselte er in den Siemens Konzern, wo er bei SBS Management Consulting zunächst als Principal und Practice Leader das Beratungsgeschäft aufbaute. Nach weiteren Stationen als Global Account Executive und Manager der Business Unit Information & Communication zeichnete sich Dr. Scholz zuletzt verantwortlich für die Corporate Informa-

tion and Operations in der italienischen Landesgesellschaft der Siemens AG. Ab 1. Januar 2006 wird er zusammen mit Josef Bachmann die SWISSCONSULT-Organisation leiten.

Mit dem Beitritt von Dr. Frank Scholz wird die SWISSCONSULT um zwei Dienstleistungen erweitert. Dr. Scholz wird sein Wissen und seine vielfältigen Erfahrungen in Unternehmensplanung und Zusammenlegungen oder Trennen von Unternehmensteilen in der Dienstleistung: Unternehmens- und Nachfolgeplanung einsetzen. Das Marktpotential ist gross, müssen doch in den nächsten Jahren in den drei deutschsprachigen Ländern fast 70'000 Firmen in jüngere Hände gehen. Doch jeder Besitzerwechsel birgt ein Gefahrenpotential. Statistisch gesehen sind es nur ca. 40 % aller Wechsel, die problemlos über die Bühne gehen. **Unternehmens- und Nachfolgeplanung** der SWISSCONSULT wird alle Aspekte von Nachfolgesuche, Unternehmensbewertung, Vertragsaufbereitung, Finanzplanung, evtl. Firmenzusammenlegung und Neuplanung umfassen.

J. Bachmann wird die zusätzliche Dienstleistung **Ökonomie & Mensch/Wertebildung** einführen. Schon in den achtziger Jahren war er Betreuer eines Beteiligungssystems einer Gruppe von Firmen, die nach ethischen Konzepten erfolgreich tätig waren. Er engagierte sich für eine menschengerechte Wirtschaft in der Vereinigung freier Unternehmer. Den Lesern der SWISSCONSULT-News ist er bekannt für seine Haltung bezüglich Menschenführung, die auf Idealen baut. Er hat in Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen ein Programm für Ethikmanagement und Wertebildung erarbeitet, das nachhaltige Ökonomie zum Ziel hat.

Die bestehenden **branchenorientierten Personalberater** für Suche und Auswahl von Führungspersonen und Fachspezialisten bilden weiterhin die zentrale Dienstleistung. Sie werden den beiden zusätzlichen Dienstleistungen helfen, denn sowohl in Unternehmens- und Nachfolgeplanung, wie auch in Ethikmanagement und Wertebildung sind Search, Research und Menschenbeurteilung wichtige Instrumente. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 4000 Ex.