

(Fortsetzung von Seite 1)

Finanz- und Rechnungswesen nicht in Ordnung ist, ist nichts in Ordnung. Das Management wartete vergeblich auf den dringend notwendigen und erhofften Support. Von einem Schwachen gibt es nie Support. In so einer Lage braucht es starke Kräfte. Ein ausgewiesener Fachspezialist hätte als Experte den Ist-Zustand wertneutral analysiert, die Strukturen neu ausgerichtet und die nötigen Massnahmen eingeleitet. Er hätte den Sturm gelegt und den Kahn auf Kurs gebracht, damit der ihn ablösende Festangestellte in ruhigem Fahrwasser neue Ziele anpeilen kann und nicht im Gegenwind Altlasten bekämpfen muss.

In unserem Fall musste der kurze Zeit später nachfolgende CFO zuerst Vergangenheitsbewältigung betreiben statt die Gegenwartsarbeit anzupacken. Die Qualität seiner Arbeit kam eine ganze Weile nicht zum Tragen, weil es nicht vorwärtsging. Die Firma konnte für den Lohn, den sie ihm bezahlte, keine griffigen Resultate notieren. Das Geld war verpufft, die Wirksamkeit gleich Null.

Milchbüchlein-Rechnung

Eine Kosteneinsparung verkehrt sich oft ins Gegenteil und zieht im Endeffekt umso höhere Ausgaben nach sich, wenn die für das aufgewendete Geld erwartete Gegenleistung ausbleibt. Der Nutzen stellt sich nicht ein. Der billigere Preis hat nichts gebracht, das ganze Geld wurde umsonst ausgegeben – wenn auch im ersten Moment weniger.

Das bedeutet nicht, je teurer umso besser. Aber alles hat seinen Preis. Wenn sich durch eine vorerst kostenintensivere Lösung die Probleme aus dem Weg schaffen lassen und eine Firma dafür in kurzer Zeit ihre führende Rolle am Markt zurückerobert kann, ist die Bilanz unter dem Strich mittel- und längerfristig garantiert positiv.

(*) Urs E. Willmann ist CEO der «ad interim oprandi & partner ag» und Mitglied des Verwaltungsrates der oprandi & partner management ag, Bern.

(www.oprandi.ch, willmann@oprandi.ch)

Ansprüche von Investoren und Mitarbeitenden

Lippenbekenntnis «Werte»

Wertorientierung ist kein Modewort mehr. Fast jedes Unternehmen nennt sich «wertorientiert», nur die wenigsten verstehen dies aber in einem ganzheitlichen Sinn.

von Matthias Mölloney und Dr. Stephan Hostettler (*)

Der Begriff Wertorientierung bedeutet zweierlei: Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswertes und die Führung der Mitarbeitenden über Werte. Beide Aspekte spielen ausserordentlich gut zusammen. Studien zeigen einerseits, dass die Verankerung von Wertmanagement zu einer deutlich verbesserten Kapitaleffizienz und Aktienkursperformance führt; andererseits schaffen die Unternehmen einen wesentlichen höheren Unternehmenswert, in denen die innerhalb der Organisation gelebten Unternehmenswerte eine signifikante Rolle spielen, und in denen hervorragende Fähigkeiten in der Personalführung entwickelt wurden.

Wer beim Begriff «Unternehmenswert» nur an den Shareholder Value denkt, denkt zu kurz. Es geht um Wertschöpfung für die Investoren und andere Interessengruppen. Damit dieser Vorsatz in die tägliche, aber auch die langfristige Führungsarbeit eingebaut werden kann, bedarf es einer klaren Trennung zwischen den Ansprüchen der Investoren und anderer Interessensgruppen, insbesondere der Mitarbeitenden.

Die Ansprüche der Investoren

Grundsätzlich erwarten Investoren eine dem Risiko des Unternehmens angemessene Rendite auf den Marktwert. Dies kann nur erreicht werden, wenn Managementtools und Instrumente der finanziellen Führung einge-

setzt werden, welche Mitarbeitende und vor allem Führungskräfte zu einer wertorientierten Sicht- und Handlungsweise motivieren. Eine Schlüsselposition nimmt dabei das Vergütungssystem ein, das Mitarbeitende zu Mitunternehmern machen sollte. Leider werden viele Unternehmen mit Hilfe von Managementtools geführt, die aus vielen mittleren Managern regelrechte «Anti-Unternehmer» machen. So mögen Budgets im Planungsprozess des Unternehmens Sinn machen, sind aber für die Führung und Bezahlung von Managern vollkommen ungeeignet. Sie fördern einen Tunnelblick von Budgetmeeting zu Budgetmeeting – und die langfristige Unternehmensentwicklung bleibt auf der Strecke. Bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen gilt es, folgendes zu beachten:

- Budgets als Basis für die Bonusbemessung vermeiden: Budgets werden im Jahresturnus immer wieder neu verhandelt und sind deshalb anfällig für Manipulationen seitens des Managements.
- Bindende langfristige Ziele setzen: Ziele sollten immer langfristig (d.h. auf mindestens 3-5 Jahre) rollend festgelegt werden und die Erwartungen der Investoren wie die des Managements widerspiegeln.
- Unternehmensweite Zusammenarbeit fördern: Es bringt wenig, die Leistung bestimmter Manager oder Unternehmens-



Matthias Mölloney und Stephan Hostettler

bereiche individuell «genau» nachzuweisen – weil hierdurch die unternehmensweite Zusammenarbeit ausgebremst wird, und dann meist zu viel Gewicht auf interne Leistungsverrechnungen als auf die Gesamtentwicklung gelegt wird.

- Voneinander abhängige Kenngrössen dürfen nicht kombiniert werden: Falsche Ergebnisse und Anreize sind vorprogrammiert, wenn z.B. Umsatz und Gewinn als Kenngrössen gleichzeitig verwendet werden. Hierbei wird der Umsatz gleich zweimal (in Umsatz und Gewinn), die Kosten aber nur einmal (in der Gewinngrösse) gezählt. Das hat zur Folge, dass der Bonus trotz negativer Margen steigen kann.
- Risikocheck durchführen: Bevor ein Anreizsystem implementiert wird, sollte zunächst eine umfassende Kosten-Risiko-Analyse auf Basis eines Financial Modelings durchgeführt werden.

Die Ansprüche der Mitarbeitenden

Wer Honorierung nur auf Bezahlung reduziert, macht einen grossen Fehler. Die nicht-monetären Anteile spielen eine ebenso grosse Rolle wie der Gehaltsscheck. Die Motivation ruht grundsätzlich auf drei Säulen:

- Identifikation: Jeder von uns möchte zu etwas dazugehören, mit dem er sich persönlich identifizieren kann, sei das ein Unternehmen mit einem positiven Image oder eine Organisation, deren Ziele man gerne unterstützt.
- Positives Feedback: Wir alle suchen Anerkennung. Wem für seine täglich geleistete Arbeit Respekt gezollt wird, ist einfach zufriedener.
- Teilhabe: Jedes Projekt, jede Veränderung, jede Unternehmung scheitert, wenn Mitarbeitende nicht eingebunden werden.

Haben sie ein Mitspracherecht oder werden sie bei der Gestaltung eines Bonussystems einbezogen, kommt die Akzeptanz von alleine. Der Dreischritt von: Informieren – Verstehen – Anwenden ist der Baustein von Eigenverantwortung.

Für die Umsetzung dieser Ziele braucht man geeignete Führungskräfte, die nicht nur andere, sondern auch sich selbst führen können. Nicht nur Compliance-Manager, also Erfüllungsgehilfen der Geschäftsleitung, sondern starke Persönlichkeiten mit der richtigen Mischung aus sozialen, fachlichen und emotionalen Kompetenzen sind gefragt. Solche Manager können Entscheidungen treffen und stehen dazu, tragen Verantwortung, auch in menschlicher Hinsicht, können kommunizieren und haben Werte und Prinzipien. Führung kann niemals an ein Managementtool delegiert werden. Menschen möchten von Menschen geführt werden und nicht von einem System.

Beide Aspekte von Führung, die finanzielle Führung als auch die Führung über Wertevorstellungen, bedingen einander, und führen erst in ihrer Kombination zu einem optimalen Handeln der Mitarbeitenden. Daher führt nur ein Managementansatz, der beide Bereiche zunächst analytisch trennt und wieder miteinander kombiniert zum Erfolg.

(*) Stephan Hostettler ist Managing Partner der Hostettler & Partner AG in Zürich.

(www.hostettler.org, office@hostettler.org)

Matthias Mölloney ist ehemaliger Konzern-Personalchef von Swissair, Centerpulse und Unaxis sowie Advisor bei Hostettler & Partner AG.

(www.moelloney.com, mail@moelloney.com)

Die Weiterbildung zum Thema

Die Autoren sind Referenten am ZfU-Seminar «Total Compensation & Performance Management» vom 19. – 21. Juni 2006. Detaillierte Informationen erhalten Sie unter www.zfu.ch/pdf/vug.pdf.

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch