

Skizze des Vortrags

Wertschöpfungsmanagement. Kennzahlensysteme im Bereich Personal als Möglichkeit der Wertschöpfung

im Rahmen der Veranstaltung des Instituts für Rheinische Personalgespräche

am 13. Oktober 2005 in Köln.

Der Vortrag diskutiert die Anforderungen an das strategische Personalmanagement als Teil der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Hierzu wird zuerst die Residualgewinnkennzahl EVATM (Economic Value Added)^{TM1} als in der Praxis weit verbreitetes Konzept des Wertschöpfungsmanagements dargestellt. Die Anreizentlohnung als Mittel um Mitarbeiter an zentrale Unternehmensziele zu binden, wird mit ihren Vor- und Nachteilen von wissenschaftlicher Seite diskutiert. Insbesondere wird darauf eingegangen, inwieweit der EVA als Grundlage einer Anreizentlohnung dienen kann und einzelnen Fehlanreizen mit einer so genannten Bonusbank vorgebeugt werden kann.

Neben allgemeinen Problemen mit der Steuerungsgröße des Residualgewinns können stark kapitalorientierte Kennzahlen besonders bei personalintensiven Unternehmen eine problematische Entscheidungsgrundlage bilden. Im Weiteren wird deshalb gezeigt, wie der EVATM im Rahmen des „*Workonomics*“^{TM2}-Konzepts der Boston Consulting Group basierend auf reinen Personalkennzahlen berechnet werden kann. Die Orientierung an unternehmenszentralen finanziellen Kennzahlen bildet den ersten Schritt, um den Bereich Personal in die wertorientierte strategische Unternehmensführung einzubinden. Wertorientierte Unternehmenssteuerung gibt einen klaren Arbeitsauftrag an das Personalmanagement:

- Bezogen auf die Steuerung des Personals müssen Werttreiber identifiziert werden
- und anhand von bereichsspezifischen Kennzahlen fortlaufend überprüft werden.

Dies kann im Rahmen einer *Balanced Scorecard* oder im Rahmen so genannter *Steuerungscockpits* erfolgen. Diese Kennzahlen für die zentralen Werttreiber (*Key Performance Indicators: KPI*) können wiederum Grundlage für Anreizverträge und die Entscheidungen im Personalbereich sein. Der Vortrag nennt exemplarisch Beispiele und Kriterien für die Auswahl von *KPIs* und diskutiert deren optimale Zahl. Mit der Einbindung der einzelnen Personalbereiche wächst der Anspruch an die Quantifizierung des Beitrags der einzelnen Bereiche des Personalmanagements. Zuletzt werden deshalb am Beispiel der Personalentwicklung die methodischen Anforderungen an die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen vorgestellt, um die Personalentwicklung in das strategische Personalmanagement und damit die wertorientierte Unternehmenssteuerung einzubeziehen.

Glossar

Begriff	Erläuterung
Economic Value Added™ EVA™	<p>Die Kennzahl soll die Analyse, Bewertung und Steuerung von Unternehmen, Unternehmensbereichen oder Projekten erleichtern. Sie dient auch als Grundlage für eine unternehmensgemäße Ausgestaltung der Anreizsteuerung. Entwickelt wurde der EVA™ von der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. Laut einer Studie von KPMG nutzten im Jahr 2000 39% der DAX-Unternehmen den EVA als Steuerungsgröße. (nach Wikipedia)</p> <p>“Bennett Stewart explains how EVA®... : Economic Value Added is the financial performance measure that comes closer than any other to capturing the true economic profit of an enterprise. EVA® also is the performance measure most directly linked to the creation of shareholder wealth over time.” (aus: http://www.sternstewart.com/evaabout/)</p>
Workonomics™	<p>Dr. Fahr: „Bei der Darstellung des Workonomics™-Konzepts beziehe ich mich mehr auf Workonomics™ als Grundlage eines personalbezogenen Wertschöpfungsausweises (value creation statement) als auf das – allgemeinere - Balance sheet.“</p> <p>Workonomics™ ist ein Bezugssystem zur Messung und Analyse des Nutzens für die Aktionäre (shareholder value) von Unternehmen in beschäftigungsintensiven Branchen (Dienstleistungen im Bereich Handel, Banken, Entwicklung neuer Produkte, Gesundheit, Versicherungen, Medien, Datenverarbeitung, Recht, Sicherheit, Mode etc.). Also Branchen und Unternehmensbereiche, deren geschäftlicher Erfolg besonders stark von der Leistungsstärke und dem intellektuellen Vermögen der Mitarbeiter abhängen. Die Messinstrumente von Workonomics™ sollen dem Management und den Abteilungsleitern wirksame Werkzeuge an die Hand geben, um Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. (Fey / IFRPG)</p> <p>Zum oben erwähnten Balance Sheet: “The Workonomics Balance Sheet describes the competence levels and experience of the company's managers and employees. This information is captured through annual employee evaluations linked to the career development process and is supported by software. The skills that the company needs set a standard for measuring the overall picture of competency. The Balance Sheet shows employee job families, the required skills for job families, and skill levels appropriate to varying career stages. To complete the picture of individuals' competence, recruiting and traditional HR information systems data can be integrated.” (aus: http://www.bcg.com/publications/workonomics/balance_sheet.htm)</p>

¹ Die Begriffe EVA™ und Economic Value Added™ sind eingetragene Markenzeichen der Firma „Stern Stewart & Co.“

² Der Begriff Workonomics™ ist ein eingetragenes Markenzeichen der „Boston Consulting Group.“