

Key Note

von

Roland Dürre

zum

Frühjahrgespräch der GUUG

am 13. März 2008

***Bitte beim Lesen daran denken, dass hier nur Stichworte zur Vorbereitung des Vortrages notiert wurden!***

Zwischen Shareholder Value und Zielvereinbarung

**Vorstellung InterFace AG**

**Gründung Anfang der 80iger Jahre – damals ausschließlich kommitted to Unix  
HIT/CLOU als führendes Produkt auf SINIX und weiteren UNIXen zum Thema  
Dokumenterstellung/generierung.**

- **Begriff Shareholder Value im Kontext mit Unternehmen.**
- **Was sind Unternehmen ----**
  - **Soziale Systeme mit**
  - **Innenwelt, Außenwelt, Kultur, Werte, Story.**
- **Stakeholder von Unternehmen sind**
  - **Aktionäre**
  - **Kunden**
  - **Mitarbeiter**
  - **Weitere: Gemeinden, Institutionen**
- **Rappaport hat vor ca. 20 Jahren den Begriff des Shareholder Value eingeführt**  
**Aussage:**
- **„Unternehmen sind ausschließlich dem shareholder Value verpflichtet!“**
- **Begriffe sind natürlich auch in Wikipedia zu finden – Wikipedia lesen lohnt immer**
- **Shareholder Value orientierte Strategien haben sich bei börsenorientierten Firmen durchgesetzt**
- **Das Shareholderverständnis ist kritisierbar**
- **Warum:**
- **Unternehmen sind biologische Wesen, mit der Besonderheit, dass diese auch „mergen“ können.**
- **Offene Fragen sind:**
  - **Welche Rolle spielt die Nachhaltigkeit?**

- **Wie lange lebt ein Unternehmen**  
(Siemens ca. 140 Jahre, Microsoft 30, Google 10, kath. Kirche 2000, ein paar Banken, Versicherungen und Traditionsbetriebe kommen aus dem 4. Fünfhundert)
- **Was ist der Wert eines Unternehmens während seiner Lebenszeit**
- **Wie sieht Shareholder Value akkumuliert aus?**
- **Welche Rolle spielt das Know-how des Unternehmens?**
- **Erhöhen Unternehmen durch das Abstoßen unrentabler Teile – die aber hohen immateriellen Wert haben können – langfristig wirklich ihren Wert?**
- **Shareholder Value kann so nicht nur über Dividende und Börsenkurs definiert werden.**
- **Früher waren wichtige Unternehmensziele:**
  - **Kundennutzen!!!!**
  - **Sozialbilanz (was tut das Unternehmen für seine Umwelt)!!!**
- **Wo sind sie geblieben?**
- **Malik: Wenn der Kundennutzen passt, dann kommt der Rest von selber**
- **IT-Unternehmen sind in der Regel Dienstleister, das heißt sie haben keine harten Waren, keine Produktionsstätten etc. und brauchen demgemäß auch nicht dominant Kapital**
- **Insofern sind die Shareholder nicht ganz so wichtig wie bei kapitalintensiven Unternehmen**
- **IT-Unternehmen sind in der Regel Dienstleister und leben von der Kreativität und dem Können ihrer Mitarbeiter**
- **Management-Aufgabe ist:**
  - **Das Dreieck Mitarbeiter/Kunden/Unternehmen im Einklang zu halten**
    - **Ausgewogene Zufriedenheitssituation trotz**
    - **strukturellen Konfliktpotentials**
  - **Angstfreie Räume mit Rahmen zu schaffen**
  - **Das heißt Freiheit und Klarheit schaffen**  
Freiheit bedeutet, in der Lage und Willens zu sein, sein Leben eigenverantwortlich zu führen
- **Wie funktioniert das mit Zielvereinbarungen**
- **Zuerst mal sind Zielvereinbarungen nichts anderes als variable Gehaltsbestandteile. Das ist redlich, weil gerade in Deutschland feste Gehälter nur schwer gesenkt werden können**  
(Beispiel: Es gibt Fälle, da verdienen ältere Mitarbeiter Mitte 50 mehr als das Doppelte wie der Kollege mit 30 – und der leistet das Doppelte)  
Das geht gut, solange starkes Wachstum (mit spitzer Alterspyramide) vorhanden ist.
- **Ideal wäre eine individuelle Erfolgsbeteiligung.**
- **Aber da gibt es den Nasenfaktor – der widerspricht dem typisch deutschen Sinn für Gerechtigkeit**
- **Also wollen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Zielvereinbarungen. Die Arbeitnehmer um „Gerechtigkeit“ zu erreichen (leistungsorientierte Bezahlung !?), die Arbeitgeber, weil sie hoffen, dass die Steuerbarkeit des Unternehmens verbessert wird.**

- **Vorsicht:**  
Zielvereinbarungen bedeuten, dass das Erreichen von Zielen materiell belohnt wird.
- Menschenbild dahinter ist fragwürdig, es beruht auf der Annahme, dass Menschen stark über materielle Dinge gesteuert werden können. Das ist nur bedingt richtig.
- **Wie funktioniert das:**
- Unternehmen beschließt zum Beispiel als Ziel den Umsatz oder die Marge außergewöhnlich zu erhöhen.
- Folge ist dann eine komplexe Planung mit detaillierter Budgetrechnung.
- Dann werden möglichst alle Mitarbeiter Unternehmen auf dieses Ziel „durchgegoalt“.
- Es gibt perverse Auswüchse.
- Intelligente Mitarbeiter merken schnell, dass einseitige Priorisierung der Zielvorgabe dem Unternehmen schadet.
- Konflikte entstehen, Umgehungsversuche finden statt ...
- Am Schluss wenden Mitarbeiter Schaden vom Unternehmen ab, indem sie gegen Ihre Zielvereinbarung und damit zu Ungunsten Ihrer Entlohnung arbeiten.  
(Mitarbeiter sind meistens klüger als ihre Chefs – wie auch das Volk meistens klüger ist als die Politiker)
- **Andere Methode: Koppeln von Zielvereinbarungen an SLA's**  
Klingt dann für mich wie Gruppenakkord am Fließband mit entsprechenden positiven aber auch negativen Folgen.
- Es gibt wirklich erfolgreiche Firmen, die auf Zielvereinbarungen und Budgets verzichten. Sie sind einfach und dezentral angelegt (Beispiel ALDI, „hidden champions“ in Deutschland, guter Mittelstand)
- Hier gibt es keine ausufernde Stabsabteilungen.
- Dinge werden dort erledigt wo es nötig ist (Subsidiarität).
- Einfache und konsequente Delegation der Aufgaben

#### **UTOPIE:**

Mitarbeiter bestimmen selber Ihren Einsatz (Aufgabe, Projekt, Kunde, Ort ...). Sie suchen sich Aufgaben raus, bei denen Sie Ihre Fähigkeiten am besten einbringen können, oder die ihnen neue Themen bieten, für die sie sich interessieren und in denen sie sich weiterbilden wollen. Sie arbeiten in einfachen Organisationen, intrinsisch motiviert. Der Erfolg der Arbeit wird geteilt. Da sie selber Kunden der von Ihnen entwickelten Systeme sind, steht der Kundennutzen außer Frage.

Die Projektorganisation ist einfach und folgt klaren Regeln. Ziele sind transparent, der Erfolg wird aufgeteilt.

#### **Open Source:**

Das ist wohl das Geheimnis der OS-Systeme, Sie sind so erfolgreich, weil sie tatsächlich einen Teil der beschriebenen Utopie verwirklicht haben.

#### **Empfehlung an GUUG:**

Kümmert Euch (noch) mehr um die Open Source!