

# sam insight 1/04

## Human Capital Management Der Schlüssel zu höherer Wertschöpfung



### Sustainability Investments

Seite 10

Fluktuationsrate als Mass  
für Rentabilität

**Marc C. Ubelhart,**  
Value-Based Management (VBM)  
Practice Leader,  
Hewitt Associates LLC

Seite 11

Der Wettbewerbsvorteil  
einer nachhaltigen  
Personalführung

**Thilo Goodall,**  
Leiter, Institutional Mandates,  
SAM Sustainable Asset  
Management



### Corporate Sustainability

Seite 3

Wie Personalführung  
die Performance  
beeinflusst

**Felix Barber, Senior Vice President,**  
The Boston Consulting Group  
(BCG), **Michael Heidecker (BCG)**  
und **Alois Flatz, SAM Research**



### Leaders View

Seite 6

«Soziale Verantwortung  
wird von den Finanzmärk-  
ten nicht ausreichend  
honoriert»

Interview mit **Peter Hartz,**  
Mitglied des Vorstandes der  
Volkswagen AG



### SAM Update

Seite 12

SAM-News und  
Agenda

## Liebe Leserinnen und Leser

«Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.» Wer hat diesen Satz nicht schon mindestens einmal gehört? Obwohl er inzwischen ziemlich abgegriffen wirkt, hat die in vielen Unternehmensleitlinien und Geschäftsberichten zitierte Aussage nichts an ihrem Wahrheitsgehalt verloren. Im Gegenteil: Immer mehr Unternehmen sind in zu-

## Immer mehr Unternehmen sind in zunehmendem Masse vom intellektuellen Kapital abhängig und benötigen hochqualifizierte Mitarbeiter, um auf dem Markt zu bestehen.

nehmendem Masse vom intellektuellen Kapital abhängig. Darunter zählen Fähigkeiten, Kompetenzen, Wissen, Innovation und Motivation der Mitarbeiter, die ein Unternehmen benötigt, um auf dem Markt zu bestehen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das «intellektuelle Kapital» leistet heutzutage aber nicht nur den grössten Beitrag zum Erfolg, sondern verursacht auch die höchsten «Kosten». Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Fi-

## Eine Studie von SAM und The Boston Consulting Group hat untersucht, welche Personalfaktoren einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

nanzmärkte bislang auf Entlassungen in einem Unternehmen mit Kurssteigerungen reagierten.

Dass diese Denkweise verkürzt ist und dem Faktor Human Capital vielmehr ein bedeutender Stellenwert innerhalb eines Unternehmens zukommt, ist längst nicht allen Ak-

**Reto Ringger**  
CEO  
SAM Sustainable  
Asset Management



teuren bewusst. Aus diesem Grund wurde die Frage nach einem messbaren Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterführung und den Leistungen, die ein Unternehmen erbringt, ins Zentrum des aktuellen «SAM insight» gestellt. In einer Studie, die SAM in Zusammenarbeit mit The Boston Consulting Group (BCG) durchgeführt hat, wurde untersucht, welche Faktoren einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dabei haben wir herausgefunden, dass Kriterien wie «Mitarbeiter mit hoher leistungsabhängiger Entlohnung», der Einsatz von Wissensmanagementsystemen oder der Anteil der Mitarbeiter, die aufgrund eines validierten Auswahlverfahrens eingestellt wurden, mit einer Wahrscheinlichkeit von über 95% positiv mit der Unternehmensperformance korrelieren. Zu ähnlichen Resultaten gelangt auch eine Untersuchung von Hewitt Associates, die das Kriterium der Transitionsqualität mit der Fähigkeit eines Unternehmens, Überrenditen zu erzielen, verknüpft.

Nicht so sehr um Performance, als vielmehr um zukunfts-taugliche Personalmodelle und –massnahmen dreht sich das Interview, das SAM mit Peter Hartz, Personal-Vorstand von Volkswagen und Vorsitzender der Hartz Kommission der deutschen Bundesregierung, führen konnte. Hartz kommt darin zum Schluss, dass die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Unternehmen von den Finanzmärkten bislang nicht ausreichend honoriert wurde, da diese oft eher auf kurzfristige Entwicklungen reagierten.

Der Abschluss dieses Newsletters macht ein Artikel von Thilo Goodall, Leiter Institutional Mandates von SAM, der den Zusammenhang zwischen der Personalführung, den Erträgen respektive der Kosteneffizienz und der Investitionstätigkeiten aufzeigt. Der erwartete positive Einfluss der in der BCG/SAM Studie erwähnten verschiedenen Faktoren der Personalführung sollte sich daher früher oder später auf die Finanzdaten eines Unternehmens und auf dessen Shareholder Value auswirken.

Ich hoffe, dass Sie dem vorliegenden «SAM insight» interessante Neuigkeiten und Hintergrundinformationen entnehmen können und wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

# Wie Personalführung die Performance beeinflusst

Eine Analyse von The Boston Consulting Group (BCG) und SAM Sustainable Asset Management (SAM) zeigt auf, wie bestimmte Praktiken der Personalführung zu einer höheren Wertschöpfung durch die Mitarbeiter beitragen können. Eine Übersicht über die wichtigsten Faktoren.



Den meisten leistungsstarken Unternehmen gelingt es nicht, ihre überdurchschnittlichen Wachstums- und Rentabilitätsraten langfristig aufrechtzuerhalten. Mit der Zeit lässt ihre Performance nach und ihre wichtigsten Leistungsindikatoren sinken auf den Marktdurchschnitt. Einige Gesellschaften sind aber in der Lage, einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, indem sie Jahr für Jahr überdurchschnittliche Finanzergebnisse ausweisen.

Um zu ermitteln, welche Human-Resources-Praktiken mit der Leistung der Mitarbeiter korrelieren, haben wir für unsere Analyse eine Messgrösse gewählt, die mit dem «Economic Profit» (d. h. dem Gewinn, der die erforderliche

Um zu ermitteln, welche Human-Resources-Praktiken mit der Leistung der Mitarbeiter korrelieren, haben wir für unsere Analyse eine Messgrösse gewählt, die mit dem «Economic Profit» (d. h. dem Gewinn, der die erforderliche



**Abbildung: Eindeutiger Zusammenhang zwischen Personalführung und Performance.**

Die aufgeführten Personalführungspraktiken korrelieren positiv mit der finanziellen Performance. Quelle: SAM/BCG



Von **Felix Barber**, Senior Vice President, The Boston Consulting Group, **Michael Heidecker**, Projektleiter, The Boston Consulting Group und **Alois Flatz**, SAM Research

|  |  | Wahrscheinlichkeit positiver Korrelation |
|--|--|--|
| <b>Leistungsorientiertes Arbeitsumfeld</b> | – Mitarbeiter (nicht nur Topmanagement und Verkauf) mit hoher leistungsabhängiger Entlohnung                                 | >95%                                     |
|  | – Einsatz von Wissensmanagementsystemen  | >95%                                     |
|  | – Anteil der Mitarbeiter (%), die aufgrund eines validierten Auswahltests angestellt wurden                                  | >95%                                     |
|  | – Anteil der Mitarbeiter (%) mit funktionsspezifischer Ausbildung  | >95%                                     |
|  | – Mitarbeiter (%), denen wegen schwacher Leistung extern od. intern eine neue Stelle angeboten wurde                         | >95%                                     |
| <b>Emotionales Engagement</b>              | – (Niedrigerer) prozentualer Anteil qualifizierter Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen                                | >90%                                     |
|  | – Vorsorgepläne mit Nachhaltigkeitskomponente  | >90%                                     |
| <b>Verhalten auf Führungsebene</b>         | – Einsatz mitarbeiterbezogener Grössen zur Messung der finanziellen Performance in der regulären Managementberichterstattung | >90%                                     |
|  | – Systeme zur Behandlung von Mitarbeiterbeschwerden  | >95%                                     |
|  | – Über das gesetzliche Minimum hinausgehende Leistungen an die Mitarbeiter   | >85%                                     |
| <b>Kombinierter Index</b>                  | <b>– Set von Personalführungspraktiken im SAM-Fragebogen</b>   | <b>&gt;99%</b>                           |

Kapitalrendite übersteigt) zusammenhängt und einer der wichtigsten Einflussfaktoren des Shareholder Values ist. Zwecks Bereinigung des Outsourcing-Effekts messen wir die Wertschöpfung pro Mitarbeiter anstatt den Umsatz pro Mitarbeiter. Ausserdem ziehen wir Kapitalkosten ab, um Unterschiede in der Kapitalintensität zu korrigieren. Unsere Analyse der Ergebnisse des SAM Corporate Sustainability Assessment hat eine eindeutige, statistisch signifikante Korrelation zwischen dem von uns gewählten Indikator für die Mitarbeiterperformance und bestimmten Praktiken der Personalführung ergeben.

## Erfolgreiche Unternehmen unterstützen eine informelle, hierarchieübergreifende Vernetzung, indem sie Wissensmanagementsysteme nutzen.

### Leistungsorientiertes Arbeitsumfeld

#### 1. Variable Entschädigung unterstützt interne Märkte

Aus unserer Analyse geht hervor, dass eine höhere leistungsabhängige Entlohnung mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiterperformance korreliert, sofern die leistungsabhängige Entlohnung angemessen strukturiert ist und sich nicht auf Schlüsselpositionen im Topmanagement und im Verkauf beschränkt. Viele Unternehmen arbeiten mit kleinen Leistungseinheiten, die jeweils von einer mit Befugnissen, aber auch grosser Verantwortung ausgestatteten Persönlichkeit bzw. einem entsprechenden Team geführt werden. Genau so wie die Kompensation von Topmanagern an den Shareholder Value und jene von

externen Verkaufskräften an die Kundenumsätze gebunden wird, erzielen Kaderleute und Mitarbeiter der einzelnen Einheiten eine bessere Performance, wenn ihre Entlohnung von der Zielerreichung der eigenen Einheit abhängt.

#### 2. Informelles Networking fördert Wissensaustausch

Unsere Analyse hat des Weiteren ergeben, dass erfolgreiche Unternehmen eine informelle, hierarchieübergreifende Vernetzung unterstützen, indem sie Wissensmanagementsysteme nutzen. Oft behindert die hierarchische Struktur eines global tätigen Un-

ternehmens den Austausch von Erfahrungen zwischen Einheiten und Regionen. Eine Gesellschaft kann beispielsweise nach Regionen organisiert sein, doch sind die Abteilungen innerhalb dieser Regionen möglicherweise völlig unterschiedlich und könnten von einem Austausch mit Einheiten anderer Regionen mehr profitieren. So mag ein Gespräch australischer Mitarbeiter mit ihren Kollegen in Kanada lehrreicher ausfallen als eines mit ihren thailändischen Kollegen.

#### 3. Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung verbessern die Mitarbeiterfähigkeiten

In vielen wissens- und dienstleistungsorientierten Unternehmen ist die Performance der Mitarbeiter heutzutage sehr unterschiedlich. Es geht darum,

die für Projekte und Funktionen notwendigen Fähigkeiten zu definieren, die besten Kandidaten zu bestimmen und ihr Interesse am Unternehmen zu wecken, ihre Fähigkeiten zu prüfen und zu fördern und ihre Leistung zu honorieren.

In der SAM-Bewertung wurden solche von den Fähigkeiten abhängige Faktoren wie folgt untersucht:

- prozentualer Anteil der Mitarbeiter, die auf der Grundlage eines validierten Auswahltests eingestellt wurden
- prozentualer Anteil der Mitarbeiter mit funktionsspezifischer Ausbildung
- prozentualer Anteil der Mitarbeiter, denen extern oder intern eine neue Stelle vermittelt wurde.

Es besteht eine klare Korrelation zwischen diesen Indikatoren und der Mitarbeiterperformance.

### Engagement der Mitarbeiter

#### 4. Eine lohnenswerte Aufgabe stärkt das Engagement

Die Mitarbeiter müssen nicht nur angemessen entlohnt werden, sondern auch den Eindruck haben, dass ihre eigenen Ziele mit jenen des Unternehmens im Einklang stehen. Grosse Nichtregierungs- und Wohltätigkeitsorganisationen bieten hierfür ein interessantes Beispiel. Diese erzielen bei der Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt oft ein gutes Ergebnis, selbst wenn sie hierarchisch organisiert und bürokratisch sind und bei den meisten einzelnen Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit schlecht abschneiden. Der Eindruck der Mitarbeiter, die eigenen Ziele stimmten mit jenen des Arbeitgebers überein, ist ein wichtiger Motivationsfaktor.

## 5. Neben einem gemeinsamen Ziel müssen individuelle Chancen vorhanden sein

Emotionales Engagement gründet auch auf Befugnissen, Einflussmöglichkeiten innerhalb der Unternehmensstruktur, Anerkennung und Wertschätzung, genügenden Ressourcen, ausreichender Unterstützung bei der Zielerreichung sowie Karrierechancen. Ein wichtiger Indikator für das Mitarbeiterengagement, der in der SAM-Umfrage berücksichtigt wurde, ist der prozentuale Anteil qualifizierter Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen. In der Regel ist die Fluktuationsrate in leistungsstarken Unternehmen niedriger als in weniger erfolgreichen Gesellschaften.

## 6. Attraktiver Triple-Bottom-Line-Ansatz

Die Manager werden sich immer mehr bewusst, wie stark Ziele, die nicht direkt mit dem finanziellen Gewinn zusammenhängen, die Motivation fördern. In vielen Unternehmen wurden beispielsweise die Erfolgsmessgrößen weiter gefasst und auf den so genannten Triple-Bottom-

Line-Ansatz ausgerichtet. Der Performance werden dabei neben dem finanziellen Gewinn auch gesellschaftliche Kriterien und ökologische Nachhaltigkeit zugrunde gelegt. Wenn sich ein Unternehmen am Triple-Bottom-Line-Ansatz orientiert, wird das Bewusstsein eines gemeinsamen Ziels des

nehmen stehen in der Gunst von Kunden, Anlegern und der Öffentlichkeit, weil sie sich für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen. Das Topmanagement erfolgreicher Unternehmen stellt Mitarbeiter, Kunden und Anleger gleichermaßen ins Zentrum. Dazu muss bei der Planung, Budgetierung,

## In einem modernen Unternehmen gibt es keine grössere Herausforderung, als die Mitarbeiter und ihre Interaktionen zu verstehen.

Arbeitgebers und seiner Mitarbeiter gestärkt. In Gesellschaften, die Vorsorgepläne mit einer Nachhaltigkeitskomponente anbieten – ein Indikator für den Triple-Bottom-Line-Ansatz –, fällt die Mitarbeiterleistung interessanterweise tendenziell besser aus.

### Führung

Eine der Hauptaufgaben des Topmanagements besteht darin, so zu führen, dass durch die Kombination von Performance und persönlicher Motivation sowohl die Unternehmens- als auch die Mitarbeiterziele erreicht werden. Die erfolgreichsten Unter-

nehmererstattung und Kontrolle ein mitarbeiterbezogener Ansatz verfolgt werden. Gemäss unserer Analyse verfügen leistungsstarke Unternehmen eher über Systeme, die einen Zusammenhang zwischen mitarbeiterbezogenen Messgrößen und finanziellen Erträgen herstellen.

### Zusammenfassung

In einem Unternehmen gibt es keine grössere Herausforderung, als die Mitarbeiter und ihre Interaktionen zu verstehen. Es bestehen klare Hinweise darauf, dass die Personalführung wesentlich zu einem nachhaltigen Erfolg beitragen und Unternehmen vor einer rückläufigen Entwicklung bewahren kann. Bei einer Verbesserung der Personalführungspraktiken von einem Quintil zum nächsten ist mit einer durchschnittlichen Steigerung der Wertschöpfung pro Mitarbeiter von über 20% zu rechnen. Gesamthaft lassen sich mit den Fragen der SAM-Erhebung bezüglich Personalführungspraktiken rund 14% der Unterschiede, die zwischen Unternehmen hinsichtlich der Mitarbeiterleistung zu beobachten sind, begründen.

## Research von BCG/SAM über Human Capital Management

Eine der Komponenten, die SAM Research bei der Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen berücksichtigt, sind die Ergebnisse einer Jahresumfrage unter den weltweit grössten börsenkotierten Gesellschaften. Diese umfasst Fragen ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Natur. Für den gesellschaftlichen Teil hat SAM mit Unterstützung von BCG Fragen zu den Personalführungspraktiken zusammengestellt. Die Antworten aus der Umfrage des Jahres 2002 zum Thema Personalführung wurden mit Informationen über die Mitarbeiter und die Finanzergebnisse aus den Geschäftsberichten kombiniert und für 219 börsenkotierte Unternehmen analysiert. Dabei handelte es sich vorwiegend um multinationale Konzerne, die aus verschiedensten Sektoren stammen und über 25'000 Mitarbeiter beschäftigen.

# «Soziale Verantwortung wird von den Finanzmärkten nicht ausreichend honoriert»

Peter Hartz ist als Arbeitsdirektor Mitglied des Vorstandes der Volkswagen AG und Autor zahlreicher Bücher. Hartz hat den Begriff des Workholder Value geprägt und in der Hartz-Kommission der deutschen Bundesregierung zahlreiche wegweisende Vorschläge zur Reform des Arbeitsmarktes eingebracht. Dieses Interview führte **Niki Rosinski**, Senior Sustainability Analyst, SAM Research



**Peter Hartz** ist seit 1993 Mitglied des Vorstandes der Volkswagen AG

**sam insight:** Warum sollten sich Investoren bei Automobilunternehmen für die immateriellen Vermögenswerte, zu denen ja auch das Humankapital gehört, interessieren?

**PETER HARTZ:** Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, deren immateriellen Vermögenswerte positiv bewertet werden, eine bessere wirtschaftliche Performance aufweisen. Dies wird letztlich sicher von Investo-

ren honoriert werden. Immer wieder wird mit dem Begriff des Human Capital direkt der Begriff des Kostenanfalls assoziiert. Die Ertragsseite wird dagegen häufig vernachlässigt. Dabei sind gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Wissen und

Mit Massnahmen zur Qualitätserhöhung tragen wir zudem zur dauerhaften Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter bei. Hochqualifizierte Mitarbeiter haben entscheidenden Anteil am Unternehmenserfolg und schaffen sich und

**Bislang reagieren die Börsen auf Entlassungen häufig mit Kurssteigerungen, da lediglich die vordergründige Kostentlastung positiv bewertet wird.**

ihrem Engagement wesentliche Wert- und Wertetreiber. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens hängt schliesslich im besonderen Masse von der Innovationskraft und der Anpassungsfähigkeit an zukünftige Entwicklungen ab. Die komplexen Steuerungsprozesse im Unternehmen erfordern eine ständige Erneuerung des Wissens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

dem Unternehmen eine dauerhafte Perspektive.

**sam insight:** Das klingt sehr plausibel. Warum aber werden diese Mechanismen an den Finanzmärkten nicht verstanden?

**P. H.:** Leider ist bislang eher festzustellen, dass die Börse auf Entlassungen mit Kurssteigerungen reagiert, da lediglich die vordergründige Kostentlastung positiv bewertet wird. Dem

halten wir entgegen, dass es unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten sinnvoll ist, bei Nachfrageschwankungen eher Arbeitszeitverkürzungen mit Lohnanpassungen statt teurer Abfindungsprogramme vorzunehmen. Hinzu kommt, dass durch diesen Weg qualifiziertes Personal im Unternehmen gehalten wird und bei Nachfragerhöhungen nicht erst wieder teuer eingekauft und qualifiziert werden muss.

**sam insight:** Inwieweit trägt die Nachhaltigkeitsstrategie zur Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen-Konzerns in den globalisierten Automobilmärkten bei?

**P. H.:** Die Nachhaltigkeitsstrategie von Volkswagen reagiert frühzeitig und angemessen auf Veränderungen im ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfeld. Als globaler Mobilitätsdienstleister entwickeln wir qualitativ hochwertige, ressourcenschonende Fahrzeuge, die unsere unterschiedlichen Kunden begeistern, die aber auch bezahlbar sind. Mit unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie bauen wir eine Brücke ins postfossile Treibstoffzeitalter. Dazu rekrutieren wir eine tüchtige Generation von Entwicklern.

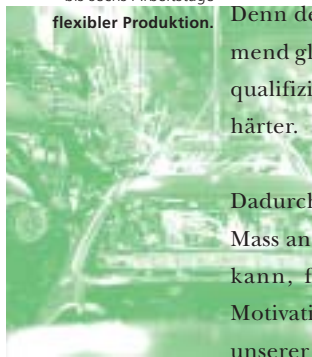
**sam insight:** Welche Rolle spielt Human Capital bei der Steigerung der immateriellen Nutzenpotenziale? Kann dadurch z.B. die Innovationsfähigkeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden?

**P. H.:** Das Human Capital ist für ein Unternehmen wie Volkswagen, das nur durch ständige Innovationen und Spitzenleistungen seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten kann, von entscheidender Bedeutung. Wir fördern

gezielt die Potenziale unseres Nachwuchses. Deshalb kommt sowohl der Weiterbildung als auch der systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung eine Schlüsselfunktion zu.

## Allein im Jahr 2002 wurden in der Volkswagen AG dank zahlreicher Verbesserungsideen knapp 126 Millionen Euro eingespart.

Die Volkswagen-  
Woche umfasst drei  
bis sechs Arbeitstage  
flexibler Produktion.



Denn der Bildungsmarkt wird zunehmend globaler und der Kampf um die qualifiziertesten Fachkräfte ständig härter.

Dadurch, dass Volkswagen ein hohes Mass an Arbeitsplatzsicherheit bieten kann, fördern wir nachhaltig die Motivation und den Leistungswillen unserer Belegschaft, was Spitzenleistungen erst möglich macht.

**sam insight:** Wie setzt VW diese Erkenntnisse konkret um und welcher Nutzen ergibt sich für den Konzern?

**P. H.:** Viele der von uns entwickelten Massnahmen sind Benchmark in der Branche. So ist unser weltweit aktives Ideenmanagement sehr erfolgreich. Allein im Jahr 2002 wurden in der Volkswagen AG dank zahlreicher Verbesserungsideen knapp 126 Millionen Euro eingespart. Das zeigt deutlich, wie eng Human Capital, immaterielle Nutzenwerte wie Motivation und wirtschaftlicher Erfolg miteinander verwoben sind.

Leistungsorientierte Vergütungskonzepte tragen ebenfalls dazu bei, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen und so den Mitgestaltungswillen zu

fördern. Ein Beispiel ist der Aktienoptionsplan. Seit 1999 haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkswagen AG die Möglichkeit, Anteile am Unternehmen zu erwerben.

Dadurch profitieren sie unmittelbar von der Steigerung des Unternehmenswertes.

**sam insight:** Können Sie einige Projekte nennen, die VW verfolgt, um das Human Capital zu entwickeln und zu stärken?

**P. H.:** Unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Nachwuchsentwicklung unterstützt Volkswagen die in Deutschland bewährte duale Berufsausbildung. Dieses System steht für einen kontinuierlichen Zufluss an qualifiziertem Personal und bürgt langfristig für die Qualität der Belegschaft. Neben den fachlichen Fähigkeiten legt Volkswagen während der Ausbildung höchsten Wert auf die Vermittlung von Sozial- und Handlungskompetenzen. Dies kommt auch in unseren neuen Konzernleitlinien zum Ausdruck.

**sam insight:** Welche Möglichkeiten der Weiterbildung gibt es bei VW?

**P. H.:** Volkswagen bildet seine Mitarbeiter an allen Produktionsstandorten des Konzerns systematisch weiter. Allein im Jahr 2002 organisierte die VW Coaching GmbH etwa 4'100 Weiterbildungsveranstaltungen mit 36'000 Teilnehmern.

Zudem wird die berufliche Entwicklung von Potenzialträgern über persönliche Entwicklungspläne systematisch gesteuert und gefördert. Zahlreiche Nachwuchsprogramme wie das Internationale Traineeprogramm, das Fachtraineeprogramm, Junior Management Development Programme und Mentorenkonzepte sichern den stetigen Zufluss an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften und deren Entwicklung. In diesem Zusammenhang ist auch Volkswagens Engagement in Sachen Frauenförderung zu erwähnen. Mentoringprogramme, Förderseminare und Wiedereinstiegsprogramme nach dem Mutterschaftsurlaub sind einige Beispiele. Volkswagen hat schon seit langem erkannt, dass ein Unternehmen nicht auf rund 50% des Arbeitskräftepotenzials verzichten kann.

Das Beherrschen der modernen Kommunikations- und Informationstechnologien ist eine Schlüsselqualifikation der Zukunft. Mit der konzernweiten «Level-Five-Kampagne» haben wir dafür gesorgt, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Internet und elektronischen Diensten bestens auskennen. Dazu konnten sie den sogenannten «Level-Five-Internetpass» erwerben. Dieses Angebot haben bisher mehr als 65'000 Beschäftigte wahrgenommen.

Neben den Qualifizierungsaspekten ist Volkswagen besonders am Schutz und der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert. Dies betrachten wir zum einen als soziale Verpflichtung, aber auch als ökonomische Notwendig-

keit. So zielen die im Gesundheitsmanagement verankerten Massnahmen insbesondere auf die Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit ab.

Motto. Die Volkswagen AutoUni wird zu einer umfassenden Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung bei Volkswagen beitragen. Im Lehrplan der AutoUni spielen internationale

## Volkswagen hat schon seit langem erkannt, dass ein Unternehmen nicht auf rund 50% des Arbeitskräftepotenzials verzichten kann.

An der «AutoUni», welche ihre Tore im Herbst 2004 öffnen soll, wird der

Studiengang «Master of Sustainable Mobility» angeboten.



**sam insight:** Die «AutoUni» bietet im Herbst 2004 ihren ersten Studiengang «Master of Sustainable Mobility» an. Warum leistet sich ein Automobilkonzern eine solche Einrichtung?

**P. H.:** Volkswagen hat im Jahr 2002 als weiteren personalpolitischen Baustein die «AutoUni» gegründet. Hier werden akademische Ansprüche und ein starker praktischer Bezug zum Unternehmen eng miteinander verbunden. «Knowledge is the key» lautet das

und transdisziplinäre Aspekte eine zentrale Rolle. Vernetztes und globales Denken ist eine Kernkompetenz, die in einer auf Nachhaltigkeit angelegten Bildungsstrategie nicht fehlen darf.

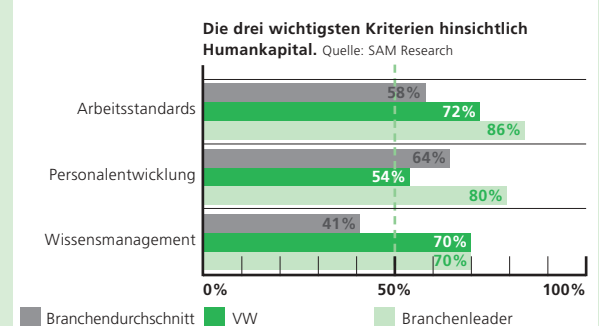
**sam insight:** Haben die von VW durchgeführten Massnahmen im Bereich Human Capital eine Signalwirkung und damit einen Einfluss auf die Finanzmärkte?

**P. H.:** Die Wahrnehmung der sozialen

## Gute Sozial-Performance

Volkswagen ist unter den führenden internationalen Automobilherstellern im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) gelistet. Wir sehen die Volkswagen-typische Kombination von sozialen Mindeststandards und innovativen Arbeitsmarktkonzepten als einen wichtigen langfristigen Wettbewerbsfaktor in einer Industrie, die von immer kürzeren Produktlebenszyklen und enormen Kostendruck gekennzeichnet ist.

Die gute Performance in den in der Grafik aufgeführten Bereichen zeigt, dass Volkswagen führend ist in der Schaffung von Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Humankapitals. Wir sind überzeugt, dass sich dies positiv auf die Mitarbeitermotivation und die Innovationskraft des Konzerns auswirkt. (SAM)



Verantwortung von Unternehmen wird bislang von den Finanzmärkten nicht ausreichend honoriert. Finanzmärkte reagieren oft eher auf kurzfristige Entwicklungen.

Die in letzter Zeit zu beobachtende zunehmende Entwicklung von Nachhaltigkeitsindizes und speziellen Nachhaltigkeitsfonds lässt jedoch hoffen, dass sich dies ändern wird. Hier sind unter anderem die Finanzinstitute gefordert, deren Akzeptanz und Verbreitung zu fördern. Uns jedenfalls liegt sehr viel an einer transparenten Kommunikation zu allen Stakeholdern, die an nachhaltigen Strategien interessiert sind und beteiligen uns an Unternehmensinitiativen, die dieses Interesse fördern.

**sam insight:** Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wird immer bedeutender. Was sind aus Ihrer Sicht die grossen sozialen Herausforderungen für ein Unternehmen wie VW in einer globalisierten Welt?

**P. H.:** Eine Herausforderung ist ganz klar die Sicherung von attraktiven Arbeitsplätzen in Industrie- und in Schwellenländern. Des weiteren müssen global tätige Unternehmen systematisch und nachhaltig in den Erhalt und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Über die Einbindung in dynamische Standortregionen mit Zulieferer- und Forschungsverbänden wird die lokale Identifikation gestärkt und die Bildung von selbsttragenden Clustern unterstützt. Natürlich sind Herausforderungen auch auf dem Gesundheitssektor auszumachen, vor allem im Bereich Aids-Prävention und Hilfe für Betroffene. Weltweit engagieren

wir uns auch für Strassenkinder-Projekte zur Überwindung der sozialen Desintegration.

**sam insight:** Emerging Markets werden immer wichtiger für die Automobilindustrie. China ist nach Deutschland der zweitgrösste Absatzmarkt für VW. Wie stellt VW sicher, dass in China und anderen Emerging Markets die Sozialstandards konsistent mit denen in Wolfsburg sind?

**P. H.:** Als erstes global tätiges Automobilunternehmen hat Volkswagen einen Europa- und dann einen Weltkonzernbetriebsrat gegründet, durch die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Mehrheitsgesellschaft repräsentiert werden. Diese Gremien überwachen auch die Einhaltung unserer Vereinbarung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen. Unsere Konzernleitli-

**P. H.:** Die Volkswagen Führungskultur ist auf Kooperation und gutes Beispiel angelegt. Durch die Einheitlichkeit unser Human Resource Policy, personelle Führung und Orientierung an den Konzernleitlinien erweist sich unsere Personalstruktur als äusserst wettbewerbsfähig und attraktiv unter verschiedensten kulturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. In einem sich verstärkenden Dialog mit Zulieferern weist Volkswagen auf die Vorteile einer nachhaltigen Unternehmensführung und die Geltung weltweit akzeptierter Prinzipien wie die des Global Compact <sup>1)</sup> hin.

**sam insight:** In welchen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen – ökonomische, ökologische und soziale Faktoren – orten Sie innerhalb des VW-Konzerns noch die grössten Verbesserungspotenziale?

## Global tätige Unternehmen müssen systematisch und nachhaltig in den Erhalt und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter investieren.

nien umfassen darüber hinaus ethische Werte wie Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit, die Richtschnur für unser Management an allen Konzernstandorten sind. Diese Leitlinien sind nicht von aussen oktroyiert, sondern sind Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses innerhalb der gesamten Führungsmannschaft.

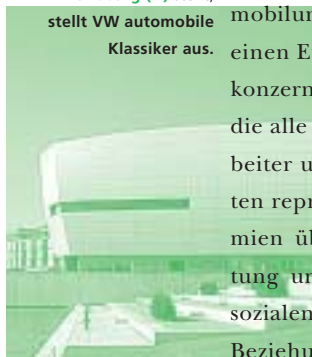
**sam insight:** Wie andere Hersteller auch arbeitet VW in 50:50 Joint Ventures mit chinesischen Partnern. Inwieweit kann VW seine Sozialstandards auch bei Joint Venture Partnern und Zulieferern durchsetzen?

**P. H.:** Volkswagen setzt für sich für alle drei Faktoren hohe Standards und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Dabei kommt einer ausgewogenen Balance und der Herbeiführung von win-win-Situationen besondere Bedeutung zu. Aber ein Grundsatz von VW gilt auch hier:

«Jeder Gute kann noch besser werden».

**Peter Hartz** ist seit 1993 Mitglied des Vorstandes der Volkswagen AG und Arbeitsdirektor des Geschäftsbereiches «Personal». Hinzu kommt die Verantwortung für die Region Südamerika und Südafrika und den Bereich «Regierungsbeziehungen».

Im «ZeitHaus», das in der Autostadt Wolfsburg (D) steht, stellt VW automobile Klassiker aus.



<sup>1)</sup> Der 1999 durch UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufene Global Compact verfolgt das Ziel, weltweit «Corporate Citizenship» zu fördern.

Dies geschieht auf der Basis von neuen Grundsätzen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umwelt, zu deren Wahrung sich die Mitgliedsunternehmen bekennen.

# Fluktuationsrate als Mass für Rentabilität

Hewitt Associates LLC berichtet über eine Studie, die eine Verbindung herstellt zwischen Mitarbeiterdaten, Kennzahlen zum Humankapital und Geschäftsergebnissen. Im Zentrum steht dabei die Transitionsqualität.

Die Transitionsqualität ist ein Mass für die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter. Sie bezieht sich auf die Zu- und Abgänge von Angestellten eines Unternehmens, wobei Mitarbeiter, die eine gute Leistung erbringen, im Zentrum stehen. Als solche effiziente

Hewitt setzt die Transitionsqualität ein, um Verbindungen zu den ökonomischen Werttreibern des Unternehmens herzustellen. Dazu gehören der Cash Flow Return on Investment (CFROI<sup>[1]</sup>) sowie geläufige Finanzkennzahlen. Ein wesentliches Merkmal des CFROI-Ber-



Von **Marc C. Ubelhart**,  
Value-Based Management  
(VBM) Practice Leader,  
Hewitt Associates LLC\*

<sup>[1]</sup> Eingetragene  
Marke von CSFB HOLT

**Leistungsabhängige Lohnabstufungen sind zwar als Konzept verlockend, werden aber in den meisten Unternehmen nicht optimal gehandhabt.**

Leistungserbringer werden Mitarbeiter mit schnellerer, steiler Lohnprogression definiert. Die Zu- und Abgangsraten der einzelnen Unternehmen werden mit den Einträgen in der umfangreichen Datenbank von Hewitt – im Wesentlichen ein Mikrokosmos des US-Arbeitsmarkts – verglichen. Mit der Transitionsqualität wird somit die Fluktuationsrate eines Unternehmens dem US-Durchschnitt gegenübergestellt.

wertungsansatzes ist die Berücksichtigung einer Annäherung an den Durchschnitt – sowohl in Bezug auf das Wachstum als auch auf den Ertrag. So wird davon ausgegangen, dass Unternehmen hohe oder niedrige Erträge aufgrund des Wettbewerbsdrucks langfristig nicht halten können. Die Transitionsqualität kann dem Trend der Annäherung entgegenwirken und zu einem CFROI führen, der dem wirtschaftlichen Druck widersteht und über

dem Durchschnitt bleibt bzw. Durchschnittsniveau erreicht.

Wenn Transitionsqualität dazu beiträgt, einen überdurchschnittlichen CFROI zu erzielen oder aufrechtzuerhalten, sollten die Unternehmen an der Frage interessiert sein, wie Transitionsqualität erreicht werden kann. Transitionsqualität kann nur unter Verwendung verschiedener Kennzahlen zum Humankapital gemessen werden. Mehreren dieser Kennzahlen liegt ein Mass für Ungleichheit zugrunde – der so genannte Gini-Koeffizient. Damit lässt sich die Gleich- oder Ungleichverteilung in Populationen messen. Den bisherigen Erkenntnissen von Hewitt zufolge fällt die Transitionsqualität in den meisten Fällen schwächer aus, wenn gemäss Gini-Koeffizient grosse Unterschiede bezüglich Lohn, Lohnentwicklung, Lohnrisiko und -hierarchie bestehen. Allgemeine Auswirkungen dieser Art können durch ausbezahlte Boni/Zielboni gemildert werden, die einheitlicher – d.h. team-

\* **Hewitt Associates** ist ein weltweit tätiges Beratungs- und Outsourcing-Unternehmen, das Unternehmen umfassende Dienstleistungen im Bereich Human-Capital-Management anbietet. Dazu gehören Human Resources, Vergütung, Benefits-Outsourcing, Gesundheitswesen, Pensionskassenberatung, Finanzverwaltung, Talentförderung und Umstrukturierung. Hewitt Associates zählt heute über die Hälfte der **FORTUNE 500**-Unternehmen und mehr als einen Drittel der **FORTUNE Global 500**-Unternehmen zu seinen Kunden. Als weltweit grösster Generalunternehmer im HR-Bereich wickelt Hewitt Associates jährlich über 54 Mio. Kundeninteraktionen für mehr als 17 Mio. Mitarbeiter ab.

bezogener – und weniger stark auf den Einzelnen ausgerichtet sind. Dies unterstützt die These, dass leistungsabhängige Lohnabstufungen als Konzept zwar verlockend sein mögen, jedoch in den meisten Unternehmen nicht optimal gehandhabt werden und somit einen Abgang guter Mitarbeiter und eine Verringerung des CFROI bewirken.

Abbildung: Transitionsqualität als Link zu ökonomischen Werttreibern. Quelle: Hewitt



# Der Wettbewerbsvorteil einer nachhaltigen Personalführung

Von Thilo Goodall \*



\* Thilo Goodall, Leiter Institutional Mandates, SAM Sustainable Asset Management

Die von The Boston Consulting Group (BCG) und SAM durchgeführte Analyse zeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen den Personalführungsqualitäten und der finanziellen Performance eines Unternehmens gibt. Die empirischen Ergebnisse fielen so eindeutig aus, dass eine rein zufällige Korrelation ausgeschlossen werden kann. Eine Korrelationsanalyse erklärt natürlich die zugrunde liegenden Transmissionsmechanismen nicht vollständig. Diese müssen noch weiter analysiert werden.

Die Transmissionsmechanismen werden definiert, indem die nachhaltige Unternehmensperformance mit den bestimmenden Faktoren des Shareholder Value, d.h. dem betrieblichen Free Cash Flow (FCFF) und den gewichteten Kapitalkosten in Bezug gesetzt wird. Der FCFF ist eine Funktion von Erträgen, Kosten, Steuern und Investitionstätigkeit des Unternehmens. Der gewichtete

Kapitalkostensatz ist eine Funktion von kurzfristigen Zinsen sowie Risikoprämien für Aktien, Anleihen und Barmittel des Unternehmens. Die nachhaltige Unternehmensperformance muss den Shareholder Value über mindestens eine dieser Komponenten beeinflussen.

So können z.B. die von BCG und SAM definierten Best Practices bei der Personalführung mit den Erträgen, der Kosteneffizienz und der Investitionstätigkeit zusammenhängen. Die Indikatoren im «Leistungsorientierten Arbeitsumfeld» umfassen Anreize für eine effiziente Verwendung von Kapital und die Höhe des Innovationspotenzials. Die Indikatoren im Bereich «Emotionales Engagement»

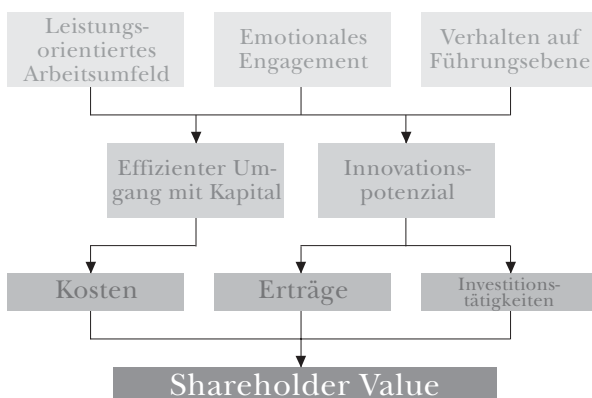
auch die Renditen, die die Anleger mit Investitionen in ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen erzielen, positiv beeinflusst. Genau dieser Zusammenhang zwischen dem Shareholder Value eines Unternehmens und der Performance seiner Titel steht im Zentrum von nachhaltigen Investments. Genau hier liegt der Wettbewerbsvorteil von nachhaltigen Anlagen.

Durch die Analyse der nachhaltigen Performance eines Unternehmens erhält man folglich Informationen über den künftigen Erfolg dieses Unternehmens sowie über die Erfolgchancen bei Investitionen in eine solche Firma. Komplexe empirische Analysen ermöglichen eine Quantifizierung die-

**Die nachhaltige Unternehmensperformance muss den Shareholder Value über mindestens eine Komponente beeinflussen.**

Abbildung: Die Transmissionsmechanismen.

Quelle: SAM



enthalten Massnahmen zur Senkung der Fluktuationsrate und des Verlusts von Unternehmenswissen, womit das Innovationspotenzial und eine effiziente Personalführung unterstützt werden. Die Indikatoren im Bereich «Verhalten auf Führungsebene» haben dieselben Zielsetzungen.

Die Personalführungsqualitäten sollen sich daher früher oder später positiv auf die Finanzdaten auswirken. Dadurch wird der Shareholder Value und

ser Informationen, sodass sie in den Bewertungstools des Unternehmens verwendet werden können. Der theoretische Fair Value – einschliesslich der Auswirkungen der nachhaltigen Performance – kann dann mit den aktuellen Kursen verglichen werden. Kursdiskrepanzen, die entstehen, weil die nachhaltige Performance sich noch nicht im Finanzergebnis niedergeschlagen hat, können so zur Umsetzung eines bewertungs-basierten Anlageansatzes genutzt werden.

SAM steigert  
verwaltete Assets

**Die auf das institutionelle Asset Management, das Fondsgeschäft und Private Equity fokussierte unabhängige SAM Gruppe (Sustainable Asset Management) hat im Geschäftsjahr 2003 ein überdurchschnittliches Wachstum der verwalteten Vermögenswerte erzielt.**

Die vorwiegend für institutionelle Investoren, Banken und Fondsgesellschaften verwalteten Assets konnten im Jahr 2003 inklusive 1. Quartal 2004 um 88% respektive um über CHF 700 Mio. auf insgesamt CHF 1.5 Mrd. gesteigert werden. Die erfreuliche Zunahme der von SAM verwalteten Vermögenswerte ist das Resultat der massiv gesteigerten Nachfrage nach Sustainability Investments vor allem in der Schweiz, Deutschland, Schweden und Italien.

SAM mit führendem  
Sustainability Research

**Eine unlängst veröffentlichte Studie von SustainAbility, London und der Mistra-Stiftung aus Stockholm wählte SAM Research, die Research Abteilung von SAM Sustainable Asset Management, zur führenden SRI/Sustainability Research Organisation.**

Der umfassenden Studie liegt eine unabhängige Analyse von weltweit mehr als 15 Organisationen zugrunde. In vier von sechs untersuchten Kategorien schnitt SAM in der Untersuchung als Best-Practice Leader ab. In den verbleibenden zwei Kategorien zeichneten die Autoren keine Unternehmen mit diesem Attribut aus.

SPG schüttet  
Dividende aus

**Die Aktionäre der auf Sustainability Investments spezialisierten Investmentgesellschaft Sustainable Performance Group (SPG) haben an der Generalversammlung vom 21. April einer Kapitalherabsetzung mittels Nennwertreduktion zugestimmt.**

Der Nominalwert der SPG-Aktie soll von CHF 200.– auf CHF 163.– gesenkt werden. Die freigesetzten CHF 37.– pro Aktie werden in Form von SPG-Aktien an die Aktionäre ausgeschüttet. Die Massnahme dient der Sicherung der guten Marktliquidität der SPG-Aktien. Zudem wird die Gefahr eines Discounts signifikant verringert.

Neuer Leiter für die  
SAM-Fondsprodukte

**Per 1. April 2004 hat Daniel Häfele die Verantwortung für die Distribution und Weiterentwicklung aller SAM-Fondsprodukte übernommen.**

In dieser Funktion ist Häfele vor allem dafür zuständig, die bestehenden Fonds weiter auszubauen und für eine breitere Anlegerschaft bekannt zu machen sowie neue Fonds zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Daniel Häfele wurde als Gründer und Geschäftsführer von FONDVEST bekannt, eine auf offene Fondsstrukturen spezialisierte Vermögensverwaltungsgesellschaft, die im Jahr 2000 von der UBS übernommen wurde.

**SAM-News und Agenda**

## Veranstaltungen

**2. Juni 2004**

### Nachhaltig investieren – nachhaltig profitieren

Investorenanlass von  
SAM Sustainable Asset Management und  
TIM Turicum Investment Management  
Ort: Hotel Marriott  
Neumühlequai 42, 8001 Zürich

**6. bis 8. Juni 2004**

### Swiss Re Global Energy Conference

Mit Referaten von SAM Sustainable Asset Management  
Ort: Swiss Re Center for Global Dialogue  
Gheistrasse 37, 8803 Rüslikon

**27. bis 28. September 2004**

### European Venture Fair

Mit Aussteller aus der ganzen Welt  
Ort: Swiss Re Center for Global Dialogue  
Gheistrasse 37, 8803 Rüslikon

**30. September bis 1. Oktober 2004**

### SAM Private Equity Investoren Forum

Ort: Romantik Hotel Guarda Val  
7078 Lenzerheide

## Veröffentlichungen

**Mai/Juni 2004**

### SAM's Leading Edge Yearbook 2004

Statistische Aufbereitung der Resultate aus dem  
Index Assessment für die Dow Jones Sustainability  
Indexes (DJSI)

**2. September 2004**

Bekanntmachung der neuen Zusammensetzung  
der Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

## Kontakt

SAM

Sustainable Asset Management

Seefeldstrasse 215

CH-8008 Zürich

Schweiz

Tel. +41 1 397 10 10

Fax +41 1 397 10 80

[insight@sam-group.com](mailto:insight@sam-group.com)

[www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)

SAM Sustainable Asset Management wurde 1995 als unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft für Sustainability-Investments gegründet. Heute gehört SAM in diesem Bereich weltweit zu den führenden Instituten. Zum Kundenkreis zählen Banken, Versicherungen, Pensionskassen, Stiftungen und Privatkunden.

SAM identifiziert durch systematische Analyse nachhaltige Erfolgskriterien bei Unternehmen. Das SAM Know-how basiert auf eigenem Research sowie einem aktiven, weltweiten Sustainability-Netzwerk. Zusammen mit Dow Jones und STOXX hat SAM die erste Familie von Sustainability-Indizes lanciert, um die Wertsteigerung von Unternehmen zu messen, die in ihrer Branche bezüglich Nachhaltigkeit eine Spitzenposition einnehmen. Dazu beurteilt SAM jährlich mehr als 1'000 Unternehmen.

Der Hauptsitz von SAM Sustainable Asset Management befindet sich in Zürich (Schweiz), mit Niederlassungen respektive Vertretungen in Barcelona (Spanien), Mailand (Italien), Melbourne (Australien) Sonoma (Kalifornien, USA) und Stockholm (Schweden).