



Saarbrücker Formel

Humankapital in Euro? – und (fast) auf Knopfdruck!

Vor etwas mehr als einem Jahr wurde die Saarbrücker Formel eingeführt und begann ihr dynamisches Eigenleben. Inzwischen gibt es eine Reihe von Diskussionspunkten, Konkretisierungen und Anwendungen, also Grund genug für CoPers, sich in einer kleinen Reihe dieser Thematik zu widmen.

Der Ausgangspunkt: Eine wichtige Frage

Man kann es schon nicht mehr hören: „Warum werden Mitarbeiter immer nur als Kosten und nie als wertvolles Kapital betrachtet?“ Und: „Besteht der Wert eines Unternehmens nicht auch aus dem Wert des Humankapitals?“ Doch was im Regelfall aus dieser Diskussion herauskam, waren pauschale Lippenbekenntnisse zum Wert des Mitarbeiters sowie seltsam anmutende und isoliert in die Welt gesetzte Indikatoren. Ergebnis: Die Fragen blieben unverändert bestehen und Diskussionen um „wollen wir wirklich Humankapital bewerten“ drehten sich weiterhin im Kreis. Die Saarbrücker Formel kann und will hierzu nicht alle Probleme lösen. Sie konzentriert sich vielmehr auf eine konkrete Frage:

Wie hoch ist der Wert des Humankapitals – ausgedrückt in Euro und aufgespalten in monetär bewertete Steuerungsgrößen?

Humankapital ist danach eine Bestandsgröße: Die Kosten der Kapitalbeschaffung werden ebensowenig berücksichtigt wie die Kapitalnutzung. Beantwortet wird aber die Frage, wie sich das Humankapital zusammensetzt und wie man seine Bestandteile bewerten kann. Denn: Was bedeutet beispielsweise die Aussage, dass die Motivation sich von 3,3 auf 3,1 verschlechtert hat, wenn man dies nicht monetär bewerten kann? Mit der Saarbrücker Formel ist die monetäre Bewertung dieser Verschlechterung ebenso möglich wie das Aufzeigen der Konsequenzen von Wissensmanagement, Personalentwicklung, Commitment, Arbeitskontext und Retention.

Abb. 1 (Bild oben): Das mentale Modell der Saarbrücker Formel

Die Kehrtwendung: Raus aus zwei Sackgassen

Die Saarbrücker Formel versucht bewusst, zwei Sackgassen zu vermeiden: Die eine ist die seit langem bekannte Übergewinnmethode (Mehrgewinnmethode), bei der beispielsweise die Börsenkapitalisierung um das Anlagevermögen reduziert und das Ergebnis durch die Zahl der Mitarbeiter dividiert wird. In analoger Form arbeiten die verschiedenen Varianten der Cash-Flow-Prognose, bei der Ertragsschätzungen mit Aufwandsschätzungen verbunden und auf Mitarbeiter(-gruppen) zugerechnet werden.

Auch wenn es durchaus Anwendungen für derartige Verfahren gibt (z.B. Call Center, denen die Erträge direkt zugerechnet werden können), eignen sie sich nicht als generelle und stabile Methoden zur Bestimmung des Wertes des Humankapitals. Dies ist spätestens seit der New Economy bekannt, wo man mit solchen Methoden den Wert eines Mitarbeiters von EMTV mit 90 Millionen DM fixierte, ein Wert, der kurz darauf – mit dem Rückgang des Geschäftes von EMTV – ins Bodenlose fiel. Da nutzte Mitarbeitern und Kapitalanlegern letztlich auch die gern zitierte Nähe zu den Finanzdaten und zu einem durch einen bekannten Wirtschaftsprüfer testierten Jahresabschluss wenig.

Deshalb zielt die Saarbrücker Formel auf

- stabile Bewertung,
- einfache Berechenbarkeit,
- weitgehende Standardisierung,
- internationale Umsetzbarkeit,

- intuitives Verstehen und
- theoretische Fundierung.

Gleichzeitig ist die Saarbrücker Formel anschlussfähig unter anderem in Richtung auf Unternehmensbewertung, Unternehmensrating (Basel II), Due Diligence, Controlling, Projektsteuerung, Innovationsmanagement, Risk Management (KonTraG) sowie Professionalisierung der Personalarbeit.

Die Anwendung: Drei Voraussetzungen

Die erste Voraussetzung, um überhaupt mit einer monetarisierten Humankapitalbestimmung zu beginnen, besteht in der Bereitschaft, sich auf ein solches Projekt einzulassen und die scheinbar sichere Arena der „konkreten Personalkosten“ sowie der „schwer fassbaren sonstigen Faktoren“ zu verlassen. Fatal sind deshalb Überlegungen nach dem Muster „Was machen wir denn, wenn etwas herauskommt, was mir nicht gefällt?“ und darauf aufbauend „Erst wenn ich den resultierenden Humankapitalwert kenne, kann ich entscheiden, ob ich überhaupt den Humankapitalwert bestimmen kann“.

Die zweite Voraussetzung ist ein entsprechender Handlungsspielraum: Wenn Personalmanager gezwungen sind, mit den bereits oben erwähnten Übergewinn- oder Cash-Flow-Ansätzen zu arbeiten, nur um scheinbar exakte Bezüge zu den Finanzdaten zu bekommen, werden sie sich nicht auf personalwirtschaftliche Managementansätze wie die Saarbrücker Formel einlassen dürfen. Auch diese Voraussetzung ist gravierender, als es den unmittelbaren Anschein hat, da das Beraterumfeld aus nahe liegenden Gründen gegenwärtig an einer Renaissance dieser personalwirtschaftlich unzulässigen Ansätze arbeitet (und die Lehren aus Bewertungen vom „Typ EMTV“ ignoriert).

Die dritte Voraussetzung besteht darin, gerade personalstrategische Überlegungen verstärkt modellanalytisch über eine Human Capital Valuation anzugehen. Wenn man die beachtliche Größe bedenkt, die gegenwärtig als Freisetzungsvolumen bei vielen Unternehmen zur Diskussion steht, so wäre es unverantwortlich, lediglich nach Sozialauswahlaspekten sowie nach Kostengesichtspunkten vorzugehen und wichtige Punkte wie Bedeutung für die Wissensbilanz als Teil des Humankapitals unberücksichtigt zu lassen. Analoges gilt für diverse andere personalwirtschaftliche Maßnahmen, bei denen jeweils über einen vernünftigen Umgang mit dem Humankapital deutliche strategische Impulse zu setzen sind.

Die gute Nachricht: Von Seiten der Datenverfügbarkeit und der IT-Landschaft gibt es praktisch keine Restriktionen. Gleiches gilt für die überschaubare Projektlaufzeit.

Die Konkretisierung: Vier Ebenen

1. Das mentale Modell

Hinter der Saarbrücker Formel steckt ein relativ einfaches mentales Modell (Abb. 1) von dem, was alles zum Humankapital gehört: Zunächst einmal ergibt sich Humankapital als ein Wirkpotenzial aus den Mitarbeitern des Unternehmens. Haben diese veraltetes Wissen, so muss ein entsprechender Abschlag vorgenommen, die Wertbasis also reduziert werden. Auf der anderen Seite kann Personalentwicklung das Ertragspotenzial wieder erhöhen. Schließlich vergrößert/verkleinert sich das Humankapital in Abhängigkeit von der Bereitschaft der Mitarbeiter zu Leistungserbringung, von ihrem Arbeitsumfeld und von der Neigung, im Unternehmen zu bleiben. Die letztgenannte Gruppe von Faktoren wird hier vereinfachend mit dem Ausdruck „Motivation“ etikettiert.

2. Die mathematische Formel

Formelmäßig (Abbildung 2) setzt sich daran anknüpfend das Humankapital zusammen aus vier nach Beschäftigtengruppen (i) aufgeschlüsselten Komponentengruppen:

- der Wertbasis, mit der Mitarbeiterzahl als Mengenkomponekte (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskomponekte (l_i),
- dem Wertverlust, als eine Aussage über den Verlust an Wissenssubstanz im Unternehmen (w_i/b_i),
- der Wertkompensation, als Ausgleich des Wertverlustes (Personalentwicklungskosten, PE_i),
- der Wertänderung als eine Mehrung oder Minderung realisiert durch die Mitarbeitermotivation (M_i), wozu auch das Wertisiko durch die Abwanderungsneigung der Mitarbeiter gehört.

3. Die messtheoretische Spezifizierung

Als nächstes gilt es, die einzelnen Komponenten messtheoretisch zu fixieren und damit zu standardisieren. Hier haben diverse Diskussionskreise im Saarbrücker Formel-Netzwerk unter anderem festgehalten, dass als Personalentwicklung für die jeweilige Gruppe der Personalentwicklungsaufwand multipliziert mit der Wissensrelevanzzeit eingeht, da letztlich die Wissensrelevanzzeit auch Aussagen über die Wirkdauer der Personalentwicklung macht. Im Zuge dieser messtheoretischen Spezifizierung werden gegenwärtig auch Basistabellen für Marktgehälter und Wissensrelevanzzeiten auf Basis von weiterentwickelten Berufskennziffern erstellt. Zur messtheoretischen Spezifizierung gehört ebenfalls die Fixierung von M in ein Intervall von 0 bis 2, was sich dadurch ergibt, dass es unterhalb des Ausgangswertes 1 (= 100 %) eine Schwankungsbreite bis zum Wert 0 (= -100 %) gibt und dementsprechend eine gleichgroße Schwankungsbreite nach oben bis zum Wert 2 (= +100 %).

4. Die informationstechnologische Implementierung

Für die IT-mäßige Umsetzung gibt es gegenwärtig mehrere Varianten: Sie reichen von der Bereitstellung einer Schnittstelle zur SAP-Umgebung (gemeinsam mit der Firma Pecasos) über stand-alone-Lösungen bis zu Entwicklung einer Humankapitalberechnung als Managed Service über die Firma ADP.

Im konkreten Einsatz ist bereits eine webbasierte Lösung (Abbildung 3), wo Unternehmen auf ein serverseitig bereitgestelltes (externes) Berechnungsmodul zugreifen, das gleichzeitig auch die Verknüpfung mit Gehaltsdaten und Wissensrelevanzzeiten realisiert. In diesem

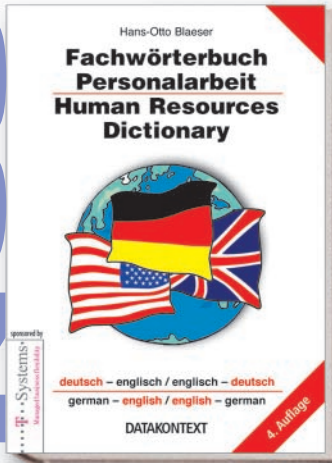
$$HC := \sum_{i=1}^g \left[\left(FTE_i * l_i * \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) * M_i \right]$$

Das Diagramm zeigt die Zuordnung der Formelbestandteile zu den Ebenen der Konkretisierung:

- 1. Marktansatz:** FTE_i (1)
- 2. HC-Wertbasis (Marktgehälter):** l_i (2)
- 3. HC-Wertverlust (Wissensrelevanz-Zeit):** w_i/b_i (3, 4)
- 4. HC-Wertveränderung (Mehring/Minderung):** M_i (8, 9, 10)
- 5. Accountingansatz:** PE_i (5)
- 6. Commitment, 7. Context, 8. Retention:** Teil der HC-Wertveränderung (6, 7, 8, 9, 10)
- 9. HC-Wertsteigerung (Neueinstellungen; Personalentwicklung):** M_i (5, 6, 7)

Abb. 2: Die Saarbrücker Formel

Do you speak personal?



Hans-Otto Blaeser
**Fachwörterbuch
 Personalarbeit**
 deutsch-englisch / englisch-deutsch
 4. neu überarb. Auflage 2005
 764 Seiten – Hardcover
 € 59,- – ISBN 3-89577-328-X

**Über 14.000
 Stichworte**

Die jetzt vorliegende 4. Auflage ist gegenüber der Voraufgabe von 12.000 auf 14.000 Stichworte erweitert und überarbeitet worden. Das gilt für alle Sachgebiete des Personalwesens u. a.: Entgeltabrechnung, Ausbildungswesen und Arbeits- und Sozialrecht. Es erläutert zusätzlich anglo-amerikanische Fachausdrücke dort, wo wegen der Unterschiedlichkeit der Rechts- und Sozialsysteme ein entsprechender deutscher Begriff fehlt.

„Für alle, die mit der Personalarbeit auf internationaler Ebene zu tun haben, ist das Fachwörterbuch seit langem eine wesentliche Hilfe.“

Die Sozialversicherung

„Häufig verwendete Abkürzungen werden in Langfassung verständlich gemacht, beispielsweise ATZG - Altersteilzeitgesetz, Old-Age-Part-Time-Work-Act.“

Randstadkorrespondent

Jetzt online verfügbar:
hr-international.de

DATAKONTEXT
 FACHVERLAG

Tel. 02234/96610-0 · Fax 02234/9 6610-9
www.datakontext.com
bestellung@datakontext.com

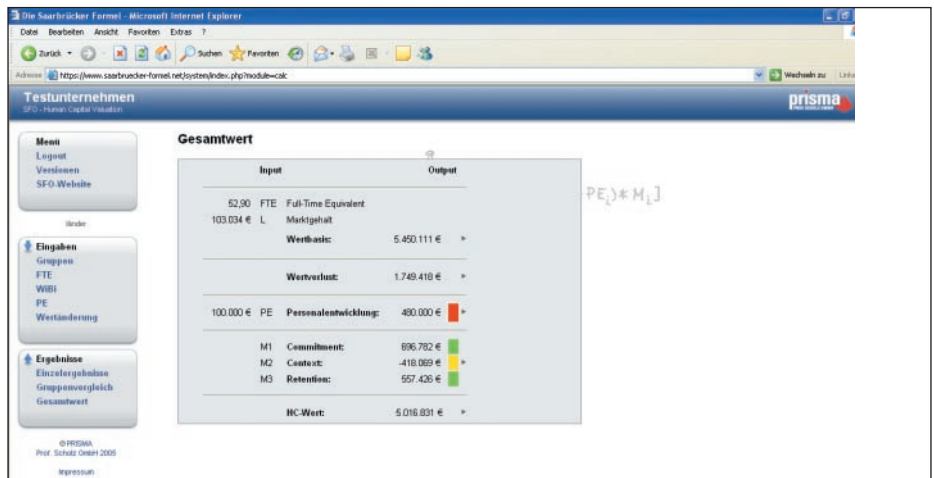


Abb. 3: Ergebnis-Bildschirm in der Weblösung

Modul integriert ist zudem eine internet-gestützte Befragung zu Commitment, Arbeitskontext und Retention. Aus dieser Software heraus wurde auch ein Programm entwickelt, mit dem eine Benchmark-Studie von mehreren DAX-30-Unternehmen abgewickelt wurde.

An Abbildung 3 erkennt man auch, wie das Humankapital nach der Saarbrücker Formel zu analysieren ist:

- In diesem Rechenbeispiel entsteht ein Kapitalverlust, weil Neueinstellungen und Personalentwicklung das Veralten des Wissens nicht voll kompensieren. Einem Wertverlust von 1,75 Mio. EURO steht eine wertmäßige Personalentwicklung von 480 Tsd. EURO gegenüber. Es ist daher wichtig, dass das Wissensmanagement aktiv wird.
- Positiv schlagen „Commitment“ sowie „Retention“ der Mitarbeiter zu Buche, alles Key Performance Indikatoren, die auf diese Weise transparent und steuerbar werden.
- Anlass zu Bedenken gibt der Wert für „Context“. Das Minus bei der Humankapitalbewertung beträgt hier 418 Tsd. EURO und ist auf das nicht zufriedenstellende Arbeitsumfeld der Belegschaft zurückzuführen.

Auf diese Weise wird nicht nur der Gesamtwert für das Humankapital (in diesem Fall 5,07 Mio. EURO) bestimmt, sondern auch die wertmäßige Grundstruktur des Humankapitals transparent, kommunizierbar und differenziert steuerbar.

Das Kontra: Fünf Argumente

Inzwischen gibt es zwangsläufig auch Kritik an diesem Ansatz zur Humankapitalberechnung, die teilweise berechtigt (aber gegenwärtig schwer vermeidbar) ist, teilweise aber unberechtigt (und aus leicht nachvollziehbaren Motiven) artikuliert wurde:

(1) Aus dem Lager der Übergewinn-Methodiker und Cash-Flow-Fetischisten kommt als Vorwurf der fehlende Bezug zu Finanzdaten. Richtig ist zwar, dass in die Humankapitalbewertung (bewusst) nicht die aktuelle Wertschöpfung des Mitarbeiters eingeht – analog zum Gebäude, dessen Bilanzwert sich auch unabhängig von seiner Nutzung ergibt. Trotzdem werden beispielsweise bei der Personalentwicklung Finanzdaten berücksichtigt. Zudem lassen sich über den Gesamtwert Relationen zu Ertragswerten herstellen.

(2) Dass Motivation das Humankapital steigert, sei eine ungesicherte Basis – und deshalb brauche man erst einmal den umfassenden Einsatz eines externen Controlling-Experten im Unternehmen. Abgesehen davon, dass man hier an personalwirtschaftlichen Grundfesten rüttelt, offenbart dies den bekannten Wunsch unseriöser Berater: nämlich nach arbeitsintensiver Einzelanalyse, die keinerlei Standardisierungspostulaten folgt, dafür aber eine hemdsärmelige Expertise des Beraters als angebliches Gütesiegel offenbart.

(3) Bei der Personalentwicklung werde nicht zwischen guter und schlechter Entwicklung unterschieden. Dies ist richtig, allerdings aus Vereinfachungsgründen trotzdem sinnvoll und analog zur Bilanzierungsseite, wo eine Maschine unabhängig von der Nutzbarkeit ins Anlagevermögen aufgenommen wird.

(4) Wir bräuchten keine formelmäßige Verknüpfung zum Humankapital, da alles bereits über die übliche IT vom Data Warehouse serienmäßig abrufbar ist. Diese Behauptung ist nett-naives Wunschenken beziehungsweise plumpes Anbieten an IT-Dienstleister. Es entspricht aber nicht der Realität: Außer Kostendaten gibt es im Regelfall keinerlei Euro-Werte mit Bezug zum Personalmanagement.

(5) Wissensverfall habe nichts mit Humankapital zu tun. Das deutliche Abstellen auf Wissensverfallzeiten mag zwar messtheoretisch noch tiefer fundierbar sein, berücksichtigt

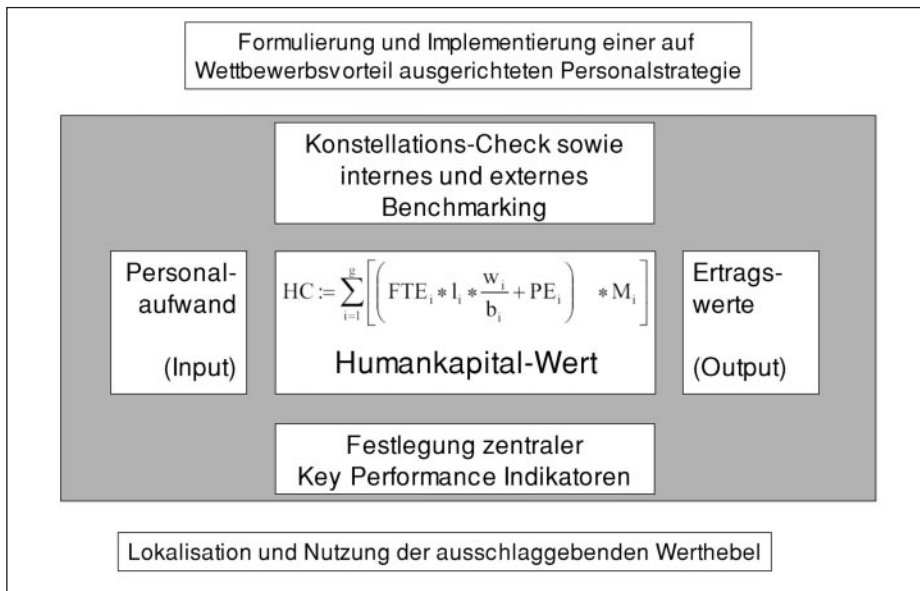


Abb. 4: Weiterführende Einbindung des Humankapitalwertes

aber immerhin ein aktuelles Problem unserer Wissensgesellschaft, das man zwar nicht gerne hört, das aber existenzgefährdend ist.

Die Weiterführung: Sechs Querbeziehungen

Ein erster Bezug ergibt sich aus den Komponenten des Humankapitals (Abbildung 4). So kann bereits die Konstellation aus Wertbasis, Wertverlust, Wertkompensation und Wertänderung unmittelbaren Handlungsdruck signalisieren. Ebenfalls interessant sind innerbetriebliche Quervergleiche.

Zweitens interessant ist die Relation zum Personalaufwand, also zu Inputgrößen. Letzterer kann (inklusive der Personalentwicklung) durchaus größer sein als das Humankapital, da schließlich der Aufwand nicht nur ins Kapital, sondern auch in den Ertrag eingeht.

Besonders relevant ist drittens der Querbezug zu Ertragswerten, also zu Outputgrößen. Hier ist zu prüfen, welche Humankapitalwerte und vor allem welche Konstellationen aus Humankapitalkomponenten mit welchen Ertragswerten in Verbindung stehen. Dabei geht es nicht darum, das Humankapital aus der realisierten Wertschöpfung zu bestimmen. Vielmehr soll festgestellt werden, wie über das Humankapital der Output optimierbar ist.

Viertens lassen sich an das Humankapital zentrale Key Performance Indikatoren (KPI) andocken. Diese sind zum einen selber in den Komponenten der Saarbrücker Formel präsent, zum anderen sind weitergehende Verknüpfungen möglich. So können beispielsweise unter den Block der Motivatoren diverse Indikatorenmodelle gelegt werden.

Fünftens sind mittelfristig die zentralen Wertebel zu ermitteln. Diese Aufgabe folgt aus

den vorangegangenen Querbeziehungen: Während beispielsweise ein KPI „nur“ angibt, woran man Leistung messen kann, muss man sukzessive soweit kommen, die Drehknöpfe zu lokalisieren, über die das Humankapital und letztlich der Output gesteigert werden kann.

Die sechste und anspruchsvollste Weiterführung ergibt sich im Bezug zur Unternehmensstrategie und dort speziell zur Personalstrategie. So ist beispielsweise bei den gegenwärtig für viele Unternehmen anstehenden Entlassungen zu prüfen, welche Konsequenzen sich aus welchen Freisetigungsstrategien für das Humankapital und für die anzustrebenden Wettbewerbsvorteile ergeben. Gleiches gilt für die Wissensbilanz im Unternehmen: Auch dort geraten Unternehmen immer mehr in gefährliche Schieflagen. Denn Humankapital isoliert betrachtet ist kein Selbstzweck, sondern als Teil der Personalstrategie ein Mittel im Rahmen einer integrierten Unternehmensstrategie.

- Die Webseite (mit Literatur und weiteren Informationen) zur Saarbrücker Formel: <http://www.saarbruecker-formel.net>
- Das Buch zur Formel: Scholz/Stein/Bechtel: Human Capital Management, 2. Aufl. 2006
- Das Seminar zur Formel: <http://1v.com/SFO-Seminar>
- Die Kontaktadresse zur Formel: Stefanie.Mueller@orga.uni-sb.de (06 81/302-47 26)

Autor: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken



Overview

- Multifunktionsterminal
B-Net 95 80 für
- Zeitwirtschaft
 - Betriebsdatenerfassung
 - Employee Self Service
 - Information
 - Workflow
 - Kantinendatenerfassung
 - Portalanwendung
 - Internet Surfstation

KABA®
BENZING
DATA COLLECTION

Kaba Benzing GmbH
D-78056 Villingen-Schwenningen
Tel. +49 77 20/603-300
www.kaba-benzing.com

CeBIT 2006 in Hannover
Halle 6, Stand E16 · Halle 4, Stand G10