



Humankapitalstrategien bei DAX 30-Unternehmen

Der ursprüngliche Impuls für eine transparente Humankapitalbewertung kam von einem Personalvorstand eines DAX 30-Unternehmens. Was liegt deshalb näher, als direkt dort eine solide Humankapitalbewertung anzuwenden? Ergebnisse einer Studie, die exemplarisch bei einer zentralen Beschäftigtengruppe in DAX 30-Unternehmen durchgeführt wurde.

Die Vermeidung fundamentaler Bewertungsfehler erfordert eine korrekte Bewertungslogik. Hierzu bieten sich drei Paradigmen einer Humankapitalbewertung an, von denen zwei aufgrund fundamentaler Defizite ausscheiden:

- Das Kostenverrechnungsparadigma verteilt anfallende Kosten auf Kostenträger. Allerdings lassen sich daraus allenfalls dann Aussagen zur Humankapitalbewertung ableiten, wenn man Humankapitalmanagement ausschließlich als Reduktion der Personalkosten ansieht. Dieses Paradigma wird daher hier nicht als sinnvoll erachtet.
- Das Überschussverteilungsparadigma macht die Bewertung des Humankapitals ausschließlich am fallspezifischen Erfolg auf dem Absatzmarkt fest: Gesucht wird zunächst ein irgendwie gearteter „Return“,

der dann aufgeteilt auf die Kategorien „Ertragswert verursacht durch das Humankapital“, und „Ertragswert verursacht durch das Nicht-Humankapital“ aufgeteilt und selektiv einzelnen Teams, Projekten und Mitarbeitern zugeordnet wird. Aufgrund der damit verbundenen Willkür ist auch dieses Paradigma nicht als sinnvoll zu erachten.

- Das Ertragspotenzialparadigma bewertet, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu erwirtschaften in der Lage wäre – unabhängig vom gegenwärtigen Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt. Das Ertragspotenzial ergibt sich hierbei aus den vorhandenen Mitarbeitern, bewertet mit Marktgehältern, aus ihrer Ausstattung mit aktuellem Wissen sowie aus ihrem Commitment. Aus Sicht der Saarbrücker Personalmanagementforschung – und tendenziell

auch anderer Interessensvertreter wie der DGFP e.V. oder dem Human Capital Club – stellt ausschließlich das Ertragspotenzialparadigma eine solide und zukunftsweisende Humankapitalbewertung sicher.

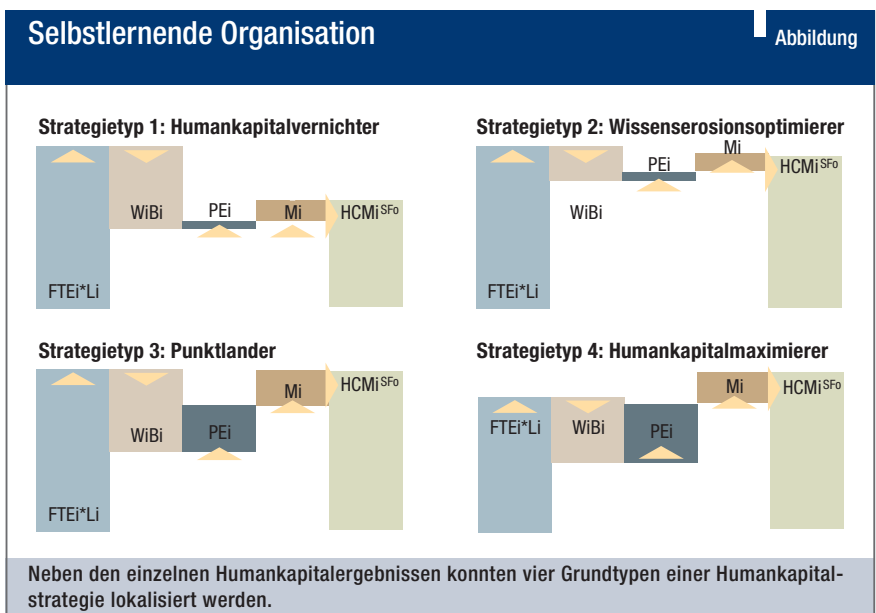
In einem Gemeinschaftsprojekt mit der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers wurde eine Studie durchgeführt mit dem Ziel, die unkomplizierte Anwendbarkeit der Saarbrücker Formel bei DAX 30-Unternehmen zu belegen, den Aussagewert der Ergebnisse zu bewerten und die strategische Handlungsrelevanz der sich ableitenden Erkenntnisse nachzuweisen.

Zu diesem Zweck wurde in 13 DAX 30-Unternehmen das Humankapital einer gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen definierten Beschäftigtengruppe der

zweiten Management-Ebene unter dem Konzernvorstand/Holdingvorstand bewertet. Die Beschäftigtengruppe wurde auf Führungskräfte im Inland begrenzt und intern weiter differenziert nach vertretenen Berufen. Durch die einheitliche Beschäftigtengruppe wurde die größtmögliche Vergleichbarkeit über alle Unternehmen erreicht. Die teilnehmenden DAX 30-Unternehmen stellten Input-Daten wie beispielsweise die Angaben zur Beschäftigtenzahl, Betriebszugehörigkeit oder Personalentwicklungsaufwendungen für die Saarbrücker Formel bereit. Darüber hinaus wurden in einigen Unternehmen stichprobenartig Befragungen von Mitarbeitern vorgenommen, um die Motivationswerte zu bestimmen. Weitere für die Saarbrücker Formel relevante Daten stellt das Bewertungssystem normiert zur Verfügung, so zum Beispiel die Marktdurchschnittsgehälter, auf Basis von Angaben des Statistischen Bundesamts.

Anwendbarkeit der Saarbrücker Formel

Ruft man sich die Saarbrücker Formel zur Ermittlung des Humankapitalwerts – ausgedrückt in Euro und aufgespalten in monetär bewertete Steuerungsgrößen – in Erinnerung, so erkennt man die fünf Komponentengruppen: (a) Die Beschäftigtengruppen, die nach unternehmensspezifischen und strategischen Überlegungen segmentiert werden, (b) die Wertbasis mit der Mitarbeiterzahl als Mengenkomponekte und dem Marktgehalt als Preiskomponekte, (c) die Wissenserosion als eine Aussage über den Verlust an Wissenssubstanz im Unternehmen mit zunehmender durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, (d) die Wertkompensation als Ausgleich des Wertverlusts sowie (e) die Wertveränderung als eine Mehrung oder Minderung, realisiert durch die Mitarbeitermotivation über Commitment, Context und Retention. Durch Addition der einzelnen Gruppenwerte entsteht der HC-Gesamtwert. Für alle Komponenten gibt es normierte Bestimmungsmethoden.



Für die betrachteten Unternehmen kann man die schnelle und unmittelbare Anwendbarkeit der Saarbrücker Formel an diesen einzelnen Komponenten festmachen:

- (a) Die Gruppenbildung führte zur Auswahl einer Beschäftigtengruppe, die für die Unternehmen jeweils fassbar und abgrenzbar war und auf die man sich selbst unternehmensübergreifend relativ schnell geeinigt hat. Der Prozess der Gruppenbildung ist dementsprechend leicht realisierbar.
- (b) Wertbasis: Die Errechnung von „Vollzeitmitarbeitern“ (FTEs) aus den Mitarbeiterzahlen war vollkommen unproblematisch. Das Saarbrücker Formel-System berechnet auf Basis bundesweit standardisierter Tätigkeitsschlüssel und Basisdaten des Statistischen Bundesamts die mitarbeiterbezogenen Marktgehälter. Es hat sich gezeigt, dass diese Marktgehälter, die gleichzeitig Bildungsabschluss und hierarchische Position berücksichtigen, aussagekräftige unternehmens- und branchenübergreifende Näherungswerte der tatsächlich gezahlten Gehälter darstellen.
- (c) Wissenserosion: Die Werte für die durchschnittlichen Wissensrelevanzzeiten der Mitarbeiter in der betrachteten Beschäftigtengruppe wurden ebenfalls

problemlos durch das Saarbrücker Formel-System ermittelt: In ihm liegen bereits die Wissensrelevanzzeiten für einzelne Tätigkeiten beziehungsweise Berufe vor. Durch das vom System generierte Zusammenspiel von zunehmendem Erfahrungswissen und fallendem Fachwissen im Zeitverlauf werden plausible Ergebnisse generiert: Dort, wo die DAX 30-Unternehmen für die Beschäftigtengruppe eigene Wissensrelevanzzeiten vorgegeben hatten, entsprachen diese Werte den Standardwerten der Saarbrücker Formel.

- (d) Wertkompensation: Die Personalentwicklungsaufwendungen werden mit der durchschnittlichen Wissensrelevanzzeit multipliziert, um die langfristige Wirkung der damit finanzierten Maßnahmen zu berücksichtigen. In die Berechnung floss der Personalentwicklungsaufwand des letzten Jahres ein. Dabei konnten die Unternehmen auf ihre intern vorgehaltenen Daten zurückgreifen.
- (e) Wertänderung: Nachdem Commitment, Context sowie Retention im Rahmen der Saarbrücker Formel inhaltlich standardisiert sind, konnten neben einer reinen Stichprobenbefragung von Mitarbeitern durch einen normierten Erhebungsbogen auch die Ergebnisse bereits vorhandener Mitarbeiterbefragungen angepasst

verwendet werden. Bei Unternehmen, die keine ausreichenden Daten zur Verfügung gestellt haben, wurde der Neutralwert ‚1‘ angesetzt.

Vier Grundstrategien lokalisiert

Neben den einzelnen Humankapitalergebnissen der untersuchten DAX 30-Unternehmen konnten vier Grundtypen einer Humankapitalstrategie lokalisiert werden (siehe Abbildung 1).

- **Strategietyp 1 „Humankapitalvernichter“:** Die Unternehmen, die dem Typ des Humankapitalvernichters folgen, zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Humankapitalwert kleiner als die zugrunde liegende Wertbasis ist – und dies ist vor allem auf den Wissensverlust aufgrund der wissensmäßigen Überalterung der Beschäftigtengruppe zurückzuführen. Diese Risikokonstellation wird allerdings weder durch Personalentwicklung noch durch überdurchschnittliche Motivation kompensiert.

- **Strategietyp 2 „Wissenserosionsoptimierer“:** Die Unternehmen, die diesem Typ folgen, zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Wissensmanagement vergleichsweise am besten ist, da in der Beschäftigtengruppe der monetarisierte Wissensverlust am geringsten ist. Aus diesem Grund muss auch der Personalentwicklungsaufwand nicht übermäßig hoch sein.

- **Strategietyp 3 „Punktlander“:** Die Unternehmen, die dem Typ Punktlander folgen, zeichnen sich dadurch, dass sie den eintretenden Wertverlust fast punktgenau kompensieren: entweder durch den Schwerpunkt Personalentwicklung oder durch den Schwerpunkt Motivation.

- **Strategietyp 4 „Humankapitalmaximierer“:** Die Unternehmen, die dem Typ Humankapitalmaximierer folgen, zeichnen sich dadurch, dass der Wertverlust durch Personalentwicklung und/oder Motivation sogar überkompensiert wird, sodass das Humankapital die Wertbasis letztlich

übersteigt. Ein Controller würde hier vorsichtig nachfragen, ob aufgrund strategischer Notwendigkeiten in der Zukunft bewusst übermäßig viel in Personalentwicklung investiert wird oder ob dies unreflektiert geschieht.

Insgesamt verfolgen DAX 30-Unternehmen, obwohl man dies vielleicht nicht vermutet, also völlig unterschiedliche und in ihrer Risikobewertung unterschiedlich riskante Humankapitalstrategien selbst in von ihrer Aufgabenstellung her vergleichbaren Beschäftigtengruppen. Zudem kristallisiert sich heraus, dass hinter der Humankapitalentstehung häufig gar kein bewusster, allenfalls ein unbewusster personalstrategischer Umgang steht.

Zukunftsszenarien berechnen

Der Abgleich mit Sollstrategien zeigt den Unternehmen, ob es sich um geplante oder ungeplante Entwicklungen handelt. Auf dieser Basis wurden unter Nutzung der Saarbrücker Formel in einem nächsten Schritt Zukunftsszenarien berechnet: Solche Modellrechnungen verdeutlichen, wie sich Veränderungen einzelner ausgewählter Steuerungsparameter – etwa anstehende Entlassungen – auf den Humankapitalwert der betrachteten Beschäftigtengruppe auswirken, und zwar bereits allein aufgrund der direkten, kurzfristigen Primärwirkungen in der Saarbrücker Formel. Doch bereits auf diese Weise können differenzierte Steuerungsimpulse abgeleitet werden, etwa mit Bezug zu einer einzigen Beschäftigtengruppe. Ein Unternehmen beispielsweise, das derzeit der Strategie Humankapitalvernichter folgt (Ist-Strategie), kann eine positive Veränderung seines Humankapitalwerts (Soll-Strategie) durch unterschiedliche personalwirtschaftliche Maßnahmen, wie höhere Investitionen in die Personalentwicklung oder die Veränderung der Altersstruktur innerhalb der betrachteten Beschäftigtengruppe erzielen. Die DAX 30-Studie zeigt, dass die zuvor beschriebenen Hauptziele erreicht werden konnten: Komplexe Großunternehmen, die zudem untereinander unter ähn-

lichem Gewinn- und Wachstumsdruck stehen, können Humankapitalwerte und die damit verbundenen Risikostrukturen mit einem erstaunlich geringen Zeit- und Beratungsaufwand anhand der Saarbrücker Formel pragmatisch ermitteln.

Bei der Datenverfügbarkeit und der IT-Landschaft gab es praktisch keine Restriktionen. Die stringente und transparente Humankapitalbewertung kommt sowohl zu aussagekräftigen Zustandsdaten als auch zu handlungsleitenden Gestaltungsalternativen für die zukünftige Humankapitaloptimierung. Dabei vermeidet sie weitgehend Unverbindlichkeiten und Willkür bei der Bewertung, was Voraussetzung für eine sogar branchenübergreifende Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist.

Zu Strategiediskussionen angeregt

Als erfolgreich stellte sich die differenzierte Ergebnisdarstellung heraus, die den Unternehmen leicht kommunizierbar war und tatsächlich zu Strategiediskussionen anregte. Der Vergleich der Bewertungsergebnisse konnte verdeutlichen, dass es mehrere unterschiedliche Erfolgsstrategien eines hohen Humankapitalwerts gab, allerdings auch einige Misserfolgs- und Risikostrategien.

Angelaufen ist die Übertragung der Formelkomponenten in den internationalen Kontext. Hier haben die Mitglieder des Netzwerks vielversprechende Vorschläge entwickelt, die jetzt in einem Pilotprojekt analysiert werden.



Autor

Prof. Dr. Christian Scholz,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, scholz@orga.uni-sb.de



Autor

Prof. Dr. Volker Stein,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen, volker.stein@uni-siegen.de

Mehr zum Thema

www.saarbruecker-formel.net