

Christian Scholz / Volker Stein / Stefanie Müller

Humankapital in deutschen Großunternehmen: Die „DAX13“-Studie

Institut für Managementkompetenz (*imk*), Saarbrücken August
2007

Vorwort

Christian Scholz

Jedes Unternehmen beteuert, wie wichtig ihm seine Mitarbeiter sind. Denn ohne sie wären Unternehmen nicht wettbewerbsfähig. Vor diesem Hintergrund sind die derzeit zu beobachtenden Entwicklungen, Mitarbeiter trotz hoher Gewinne freizusetzen, nicht immer nachvollziehbar.

Denn neben dieser „Kosteneinsparkkomponente“ stellen Mitarbeiter auch eine „Wertkomponente“ dar – was Unternehmen oft vergessen. Hierfür müssen Unternehmen aber in der Lage sein, diesen Wert in Zahlen und Eurowerten zu beziffern. Die Saarbrücker Formel bewertet das Humanvermögen in Euro und zeigt gleichzeitig – und das ist aus meiner Sicht viel wichtiger – zentrale personalwirtschaftliche Steuerungshebel auf, durch deren Einsatz man den Wert optimieren kann. Unsere personalstrategisch orientierte Forschung, die wir bereits seit über 20 Jahren betreiben, spiegelt sich genau in dieser personalwirtschaftlichen und gleichzeitig finanzwirtschaftlichen Humankapitalbewertung wider.

Sicherlich kann man uns im Rahmen der Saarbrücker Formel an der einen oder anderen Stelle Vereinfachung vorwerfen. Nur gibt es genügend Bewertungsbeispiele für Humankapital aus der Wissenschaft, die an ihrer eigenen Komplexität ersticken. Und es gibt ebenso genügend Beispiele aus der Praxis, denen zudem die paradigmatische Klarheit fehlt, derer es zur sinnvollen Humankapitalbewertung bedarf.

Diese Studie bringt uns in der gesamten Humankapitaldiskussion einen großen Schritt weiter. Mein Dank geht daher an:

- Frau Dr. Annette Marschlich (PricewaterhouseCoopers) für die Ideen zur Schärfung unserer Argumentation,
- die Netzwerkpartner, die zur Normierung und Standardisierung der Saarbrücker Formel beigetragen haben, und
- an die 13 Unternehmen, die mit ihrer Teilnahme das Projekt erst möglich gemacht haben.

Inzwischen haben wir als Nachfolgeprojekt die Dax30-Studie eingeleitet, die eine Humankapitalbewertung auf Basis von extern zugänglichen Daten vornimmt.

Inhalt

Summary

Herausforderung: „Wirkliches“ Human Capital Management

- Humankapital: Bewerten?
- Paradigmen: Wechseln?
- Verständnis: Fördern?
- Veränderungen: Auslösen?

Methodik: Formal sauber und praktisch relevant

- Bewertungsziele: Warum?
- Bewertungsformel: Was?
- Bewertungsvorgang: Wo?
- Bewertungssicherheit: Wie?

Einzelergebnisse „DAX13“: Darstellung und Konsequenz

- Wertbasis: $FTE_i * I_i$ als Mengen- und Preiskomponente
- Wertverlust: $f_i (w_i, b_i)$ als Wissenserosionskomponente
- Wertkompensation: PE_i als Ausgleichskomponente
- Wertänderung: M_i als Motivationskomponente

Gesamtergebnis „DAX13“: Darstellung und Konsequenz

- Business Strategy: Emergente Normstrategie
- Business Results: Verknüpfung zu Finanzkennzahlen
- Business Case: Interessantes Zukunftsszenario
- Business Partner HR: Vielleicht doch?

Fazit

- Humankapital: Transparent bewertet!
- Paradigmen: Ansatzweise gewechselt!
- Verständnis: Diskursiv gefördert!
- Veränderungen: Partiiell ausgelöst!

Kontakt

Summary

Der ursprüngliche Impuls für eine transparente Humankapitalbewertung kam von einem Personalvorstand eines DAX 30-Unternehmens. Viele dieser Unternehmen stehen gegenwärtig in einer Personalumbau-Diskussion, wobei die wenigsten Unternehmen die damit verbundenen monetären Auswirkungen – abgesehen von Kosteneinsparungen – kennen.

Was lag deshalb näher, als direkt in diesen Unternehmen eine solide monetäre Humankapitalbewertung vorzunehmen. Gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde in 13 DAX30-Unternehmen das Humankapital genau einer Beschäftigtengruppe bewertet. Als Instrument kam die Saarbrücker Formel zum Einsatz, die auf dem derzeitigen Markt der Humankapitalbewertungsansätze eine viel versprechende Lösung darstellt.

DAX30-Unternehmen verfolgen generell unterschiedliche Humankapitalstrategien. Die zentralen Einzelergebnisse der Humankapitalbewertung für die betrachtete Gruppe gestalten sich wie folgt:

- DAX30-Unternehmen weisen unterschiedliche Betriebszugehörigkeitsstrukturen auf!
- DAX30-Unternehmen haben unterschiedliche Wissensstrategien und vernichten zum Teil hohe Summen an Humanvermögen durch Wissenserosion!
- DAX30-Unternehmen investieren unterschiedlich in Personalentwicklung!

Die zentralen Ergebnisse für den Einsatz des Instruments Saarbrücker Formel:

- Die mit dieser Studie verfolgten Bewertungsziele konnten sämtlich erreicht werden!
- Die Normierungen und Standards der Saarbrücker Formel konnten alle als sinnvoll und umsetzbar eingestuft werden!
- Die Saarbrücker Formel kommt zu aussagekräftigen Humankapital-Ergebnissen!

Die mit der Saarbrücker Formel ermittelten monetären Humankapitalwerte sind sowohl anschlussfähig in Richtung auf personalwirtschaftliche Fragestellungen als auch in Richtung auf finanz- und controllingorientierte Gesichtspunkte.

Herausforderung: „Wirkliches“ Human Capital Management

Humankapital: Bewerten?

Die Frage, ob man eine Belegschaft bewerten darf, ihr einen monetären Wert beimessen kann und diesen dann auch noch als einen Vermögenswert in der Bilanz ausweisen sollte – gleich neben dem Anlagevermögen –, ist für deutsche Unternehmen nur zum Teil beantwortet.

Die Frage nach dem Sinn einer Humankapitalbewertung müssen Unternehmen für sich selbst beurteilen – wobei die meisten in der Intangible Asset-Diskussion durchaus einen positiven Nutzen sehen, denn schließlich sind es die Mitarbeiter, die einen zentralen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten.

Schwieriger wird es bei der Frage nach dem „Wie“: Ob controllingorientiert, bilanzorientiert, finanzorientiert, personalorientiert – man findet alles auf dem stetig wachsenden Markt für Humankapitalbewertungsansätze. Die Lösungen dieser Ansätze reichen von „intuitiv geraten“ über „wünsch Dir was“ bis hin zu „biete neue isolierte Kennzahl“ und sind in ihrer Ermittlung nur selten transparent. Oft stehen dahinter Produkte, die nur durch einen hohen Beratungsaufwand implementiert, ermittelt und interpretiert werden können. Unternehmen stehen auch hier vor einer Vielzahl grundsätzlicher Entscheidungsfragen.

Diese Studie zeigt eine Möglichkeit einer sinnvollen Humankapitalbewertung auf und geht zudem auf den damit realisierbaren Nutzen ein.

Paradigmen: Wechseln?

Grundlage jeglicher Bewertung ist die dahinter stehende Bewertungslogik, denn erst mit ihr lassen sich die aus der Bewertung ableitbaren Handlungsimplicationen verstehen und sinnvoll einsetzen.

Allgemein werden drei Grundlogiken, die so genannten Bewertungsparadigmen, zur Humankapitalbewertung unterschieden, die gleichzeitig als historische Entwicklungsstufen einer monetären Humankapitalbewertung angesehen werden können.

Das Kostenverrechnungsparadigma, dem insbesondere das Human Resource Accounting folgt, bewertet Humankapital primär nach den getätigten Ausgaben. Allerdings lassen sich daraus nur dann Aussagen zur Humankapital-Bewertung ableiten, wenn man Human Capital Management dominierend als Reduktion der Personalkosten ansieht.

Das Überschussverteilungsparadigma folgt der Idee „Mitarbeiter sind immer soviel wert, wie sie gerade erwirtschaften“. Der Humankapitalwert ergibt sich primär aus denjenigen Restgrößen des Cash-Flows, die noch nicht auf andere Gewinnverursachungsfaktoren wie das Finanzkapital verteilt wurden. Das Problem besteht – neben der Zurechnung von Überschüssen auf verschiedene Mitarbeiter – vor allem darin, dass jede Umsatzschwankung auf dem Absatzmarkt sofort den Humankapitalwert verändert.

Als Folge dieser Schwierigkeiten ergab sich die Notwendigkeit, Humankapital für personalwirtschaftliche Fragestellungen losgelöst von diesen beiden Ansätzen zu bestimmen, und zwar über das neu entwickelte Ertragspotenzialparadigma. Als Humankapital wird hier ausschließlich das bewertet, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu erwirtschaften in der Lage wäre – unabhängig vom gegenwärtigen Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt. Man könnte auch von einem „Erwartungswert der Amortisation von personalwirtschaftlichen Investitionen in das Humankapital“ sprechen. Dieses Ertragspotenzial ergibt sich daher aus den vorhandenen Mitarbeitern, aus ihrer Ausstattung mit aktuellem Wissen sowie aus ihrer – dominierend durch die Personalarbeit hervorgerufenen – Motivationslage.

Verständnis: Fördern?

Die offenkundige Bewertungswillkür vieler Ansätze, die dem Kostenverrechnungs- oder dem Überschussverteilungsparadigma folgen, ist problematisch: So kann man dort, wie gerade gezeigt, relativ leicht den Humankapitalwert niedrig-, aber genauso auch hochrechnen.

Diese Kritik an unstandardisierten Ansätzen und willkürlichen Vorgehensweisen ändert aber nichts an der grundsätzlichen Richtigkeit und Notwendigkeit der angestrebten Annäherung an eine monetarisierte Humankapitalbewertung. Genau hier treffen jedoch unterschiedliche Sichtweisen aufeinander:

Auf der einen Seite steht die wirtschaftsprüfungsnahe Finanzsichtweise, die das Humankapital als eine Form der Intangible Assets ansieht, die ähnlich wie ein Patent im Rahmen von Rechnungslegungsvorschriften wie den International Financial Reporting Standards (IFRS) zu bewerten ist. Daher geht es in dieser Sichtweise weniger um die Bestimmung eines „richtigen“ Wertes als vielmehr um die richtige Anwendung der Rechnungslegungsvorschriften.

Auf der anderen Seite steht die personalwirtschaftlich-führungsorientierte Annäherung an einen Humankapitalwert, die versucht, die Mitarbeiter als betriebliche Aufgabenträger zu bewerten, um daraus eine Optimierung des Humankapitals abzuleiten. Hier sind diverse Unternehmensberatungen tätig und befassen sich im Rahmen der Strategie-, Prozess- oder IT-Beratung (auch) mit einzelfallspezifischen Humankapitalbewertungen. Ebenfalls aktiv sind Beratungen und (Berufs-)Verbände, die sich den „weichen Faktoren“ wie Unternehmenskultur und Betriebsklima verschrieben haben.

Human Capital Management ist Bestandteil eines professionellen Personalmanagements. Da liegt es nahe, es einer originär personalwirtschaftlichen Gestaltung folgen zu lassen. Zu ihr gehört es, die wichtigsten Stellhebel des Personalmanagements zu berücksichtigen. Diese umfassen notwendigerweise „weiche“ Faktoren. Auch hier ist – wie die Saarbrücker Formel zeigt – eine Standardisierung der Messgrößen möglich. Unverbindlichkeit und Beliebigkeit haben hier keine Chance.

Veränderungen: Auslösen?

Eine personalwirtschaftlich- führungsorientierte Humankapitalbewertung hat den Zweck, das Personalmanagement dabei zu unterstützen, die Mitarbeiter als betriebliches Vermögen anzusehen und in dieses zu investieren. Damit ist die mentale Veränderung vom „Mitarbeiter als Kostenfaktor“ zum „Mitarbeiter als Investition“ verbunden. Es ist gerade das Hauptcharakteristikum von Investitionen, dass man von ihnen ihre Amortisation erwartet.

Ausgelöst wird idealerweise durch die Bewertungsergebnisse auch, dass die Unternehmen ihr Human Capital Management reflektieren. Als Frühwarnfunktion sollen strategische Initiativen ausgelöst werden – und zwar so frühzeitig, dass das Humankapital wichtiger Wettbewerbsfaktor des Unternehmens bleibt.

Schlagworte der heutigen Personalarbeit sind demografischer Wandel, Talentmanagement, Aufbau eines Employer Brandings oder Mitarbeiterbindung: Zu all diesen Überlegungen soll und muss eine personalwirtschaftlich ausgerichtete Humankapitalbewertung beitragen.

Methodik: Formal sauber und praktisch relevant

Bewertungsziele: Warum?

Ziel dieser Studie ist die vergleichende Bewertung von Humankapital in DAX 30-Unternehmen mit der Saarbrücker Formel.

Die verfolgten Bewertungsziele orientieren sich dabei an den Interessen unterschiedlicher Meinungsbilder über die Einsatzmöglichkeiten der Saarbrücker Formel, die anhand dieser Studie überprüft werden sollten und die sich im Kern auf folgende Bereiche beziehen:

1. Überprüfung der unkomplizierten Anwendbarkeit der Saarbrücker Formel bei DAX 30-Unternehmen, da Humankapitalbewertung oftmals als komplexes, untransparentes Instrument aufgefasst wird, dessen Einsatz nur über einen enormen Beratungs- und Ressourcenaufwand realisiert werden kann.
2. Bewertung des Aussagewertes der Ergebnisse, da der Ausweis eines monetären Humankapitalwertes ein Novum ist und man sich unter diesem Wert und seiner Bedeutung häufig noch nicht viel vorstellen kann.
3. Nachweis der strategischen Handlungsrelevanz der sich ableitenden Erkenntnisse, da aus personalwirtschaftlicher Sicht strategisch relevante Optimierungsmaßnahmen zur Erhöhung des Humankapitalwertes eingeleitet werden sollen. Hierzu zählt auch die Unterstützung der Idee „HR als Business Partner“.
4. Annäherung der Testierfähigkeit der Humankapitalbewertung, da Humankapitalbewertung mehr sein soll als ein „Wünsch-Dir-was“-Ansatz und Externe nachvollziehen können sollten, wie der Humankapitalwert zustande gekommen ist. Je genauer dieser Wert ermittelt werden kann, desto größer ist die Chance, ihn in den offiziellen Zahlenwerken der DAX-Unternehmen vorzufinden.

Somit stellt diese Studie einen empirischen Beitrag dar, die Praxistauglichkeit der Humankapitalbewertung zu testen.

Bewertungsformel: Was?

Mit einer explizit monetären Bewertung im Sinne des Ertragspotenzialparadigmas arbeitet die Saarbrücker Formel, die beginnend 2002 an der Universität des Saarlandes entwickelt wurde und die im Rahmen dieser Studie eingesetzt wurde. Sie konzentriert sich auf die Frage: „Wie hoch ist der Wert des Humankapitals – ausgedrückt in Euro und aufgespalten in monetär bewertete Steuerungsgrößen, die zur Optimierung des Ertragspotenzials der Belegschaft beitragen?“

Die Kosten der Kapitalbeschaffung werden also ebenso wenig berücksichtigt wie die Kapitalnutzung (Produktivität). Beantwortet wird aber die Frage, wie sich das Humankapital zusammensetzt und wie man es beeinflussen kann. Die Saarbrücker Formel bewertet somit die grundsätzliche Kapazität („Ertragspotenzial“), die beispielsweise eine Beschäftigungsgruppe für das Unternehmen darstellt.

Das Humankapital nach der Saarbrücker Formel setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen:

1. der Wertbasis mit der Mitarbeiterzahl als Mengenkompone (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskompone (l_i),
2. dem Wertverlust als eine Aussage über den Verlust an Wissenssubstanz im Unternehmen (f_i(w_i,b_i)),
3. der Wertkompensation als Ausgleich des Wertverlustes (Personalentwicklungskosten, PE_i),
4. der Wertveränderung als eine Mehrung oder Minderung, hervorgerufen durch die Mitarbeitermotivation (M_i),

die aufgeschlüsselt nach Beschäftigtengruppen (i) ermittelt werden. Der HC-Gesamtwert entsteht durch Addition der Gruppenwerte. Für alle Komponenten gibt es umfangreiche Methoden und Standards zu deren Bestimmung.

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\underbrace{(FTE_i \cdot l_i)}_{\text{Wertbasis}} \cdot \underbrace{f_i(w_i, b_i)}_{\text{Wertverlust}} + \underbrace{PE_i}_{\text{Wertkompensation}} \right] \cdot \underbrace{M_i}_{\text{Wertänderung}}$$

Abbildung 1: Die Saarbrücker Formel

Bewertungsvorgang: Wo?

Das hier vorgestellte Projekt hat zwei unterschiedliche Wege beschritten, wobei sich die Ergebnisse dieses Berichtes auf den zweiten Weg beziehen:

- Zum einen hat PricewaterhouseCoopers (PwC) eine finanzorientierte Humankapitalbewertung durchgeführt, die auf Basis einer entsprechenden Interpretation der Saarbrücker Formel stattfand.
- Zum anderen hat das Institut für Managementkompetenz (*imk*) das Humankapital personalorientiert und damit stringent nach der Saarbrücker Formel in ihrer auf externe Vergleichbarkeit ausgerichteten Anwendungsform mit maximalem Sicherheitsstandard ermittelt. Gleichzeitig kam eine Software zum Einsatz, die weitgehend funktionsidentisch ist mit der gegenwärtig auf dem Markt befindlichen Softwarelösung zur Saarbrücker Formel der PRISMA Prof. Scholz GmbH.

Die Personalabteilungen von 13 DAX 30-Unternehmen haben sich dankenswerterweise zur Teilnahme an dieser Studie entschlossen.

Im Rahmen der Studie wurde eine zuvor gemeinsam mit den beteiligten DAX 30-Unternehmen definierte Beschäftigtengruppe – in diesem Fall die zweite Managementebene unter dem Konzernvorstand/Holdingvorstand – bewertet, um eine größtmögliche Vergleichbarkeit über alle Teilnehmer trotz unterschiedlicher Unternehmensgrößen, Organisationsformen und Branchen erreichen zu können.

Die Daten wurden über Eigenauskunft der Unternehmen ermittelt: Die Unternehmen füllten Fragebögen aus; darüber hinaus wurden in einigen Unternehmen stichprobenartig Motivationsbefragungen von Mitarbeitern vorgenommen.

Weitere für die Saarbrücker Formel relevante Daten stellt das Bewertungssystem normiert zur Verfügung, so zum Beispiel die Marktdurchschnittsgehälter für eine Vielzahl von Berufen, die auf Basis von Angaben des Statistischen Bundesamtes für verschiedene Ausbildungsniveaus ermittelt wurden, sowie die berufsbezogenen Wissensrelevanzzeiten.

Bewertungssicherheit: Wie?

Bei jeglicher Art der betriebswirtschaftlichen Bewertung spielt die Sicherheit hinsichtlich der Datenzuverlässigkeit eine entscheidende Rolle.

Die Bereitstellung der erforderlichen Basisdaten lag in der Verantwortung der betrachteten Unternehmen. Unsere Aufgabe war es, auf der Grundlage dieser Daten eine Bewertung des Bestandes an Humankapital vorzunehmen.

Wir sind der Auffassung, dass die Humankapitalermittlung nach der Saarbrücker Formel eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet. Bei Verwendung des derzeit höchsten Sicherheitsstandards der Humankapitalermittlung in ihren Komponenten, also den Normverfahren der Saarbrücker Formel, wird die Integrität der Humankapitalermittlung zugesichert. Gerade dies lässt sich transparent testen.

Tabelle 1 zeigt eine derartige Bewertung analog dem Schulnotenprinzip. In diesem Beispiel signalisiert der Wert von 1,29 einen sehr guten Sicherheitsstandard. Dieser Wert berechnet sich als Mittelwert über alle Werte der einzelnen verwendeten Formelkomponenten (jeweils mit „x“ gekennzeichnet).

Ermittlungskomponente	1 (++)		2 (+)		3 (-)		4 (--)	
FTE-Ermittlung	Normiertes Berechnungsverfahren der SFO, basierend auf Unternehmensangaben	x	FTE-Werte des Unternehmens		Tatsächliche Mitarbeiterzahl		Externe Schätzung	
I-Ermittlung	Referenzdaten des Statistischen Bundesamtes im System der SFO	x	Durchschnittsgehälter mehrerer Unternehmen vergleichbarer Beschäftigtengruppen		Tatsächlich gezahlte Gehälter des Unternehmens		Gehaltsschätzung, basierend auf publiziertem Personalaufwand	
w-Ermittlung	Differenzierte Wissensverlaufskurven der SFO	x			Schätzung der Unternehmen		Externe Schätzung	
b-Ermittlung	Durchschnittsangebote des Unternehmens	x					Externe Schätzung	
f (w, b)-Ermittlung	Normsystem der SFO unter Einbeziehung von Wissensverlaufskurven	x			Division w_i durch b_i			
PE-Ermittlung	Summe des PE-Aufwandes für die vergangenen w_i Jahre, gewichtet mit w_i		Aktueller PE-Aufwand des letzten Jahres, multipliziert mit w_i	x	Aktueller PE-Aufwand des letzten Jahres, multipliziert mit 4		PE-Aufwand-Eigenangabe des Unternehmens ohne zusätzliche Gewichtung	
M-Ermittlung	Standardisierte M-Befragung der SFO		Umrechnung aus Mitarbeiterbefragung des Unternehmens	x	Default-Wert von 1		Durchschnittswert mehrerer vergleichbarer Unternehmen	
HC-Gesamtermittlung	Durchschnittswert der Bewertungssicherheit 1,29							

Tabelle 1: Sicherheitsstufen bei der Humankapitalbewertung (Beispiel)

Einzelergebnisse „DAX13“: Darstellung und Konsequenz

Für die untersuchten Unternehmen werden im Folgenden die Ergebnisse der vier Einzelbestandteile der Saarbrücker Formel dargestellt. Zudem wird eine Evaluierung der Sinnhaftigkeit der Saarbrücker Formel vorgenommen, und es wurde auf die daraus ableitbaren Implikationen für die Personalarbeit eingegangen.

Wertbasis: $(FTE_i * I_i)$ als Mengen- und Preiskomponente

Die Gruppenbildung (i) orientierte sich an der ausgewählten Beschäftigtengruppe – die zweite Managementebene unter dem Konzernvorstand/Holdingvorstand. In Ihr wurden also alle Mitarbeiter dieser Managementebene erfasst.

Die Anzahl der Beschäftigten wurde laut Saarbrücker Formel ermittelt als „Vollzeit-Arbeitskräfte“ (Full-Time Equivalents, FTEs). Diese lagen als die vom Unternehmen angegebene Anzahl der Mitarbeiter samt ihrem Beschäftigungsumfang vor und wurden gemäß des Saarbrücker Formel-Standardvorgehens auf der Grundlage der durchschnittlichen Normalarbeitszeit in Deutschland (37,81 Stunden) umgerechnet. Die Größe der Beschäftigtengruppe fiel in den 13 Unternehmen sehr unterschiedlich aus: Der Minimalwert betrug 50,6, der Maximalwert 556,5 Vollzeit-Mitarbeiter.

Neben dieser Mengenkomponekte stellt das durchschnittliche Marktgehalt (I_i) die Preiskomponekte dar. Dieses wird auf Basis bundesweit standardisierter Tätigkeitsschlüssel und Basisdaten des Statistischen Bundesamtes berechnet. Gleichzeitig werden der Bildungsabschluss sowie die hierarchische Ebene bei der Berechnung berücksichtigt. Die so ermittelten Marktgehälter lagen in der Untersuchungsgruppe zwischen 103.440 und 179.100 Euro.

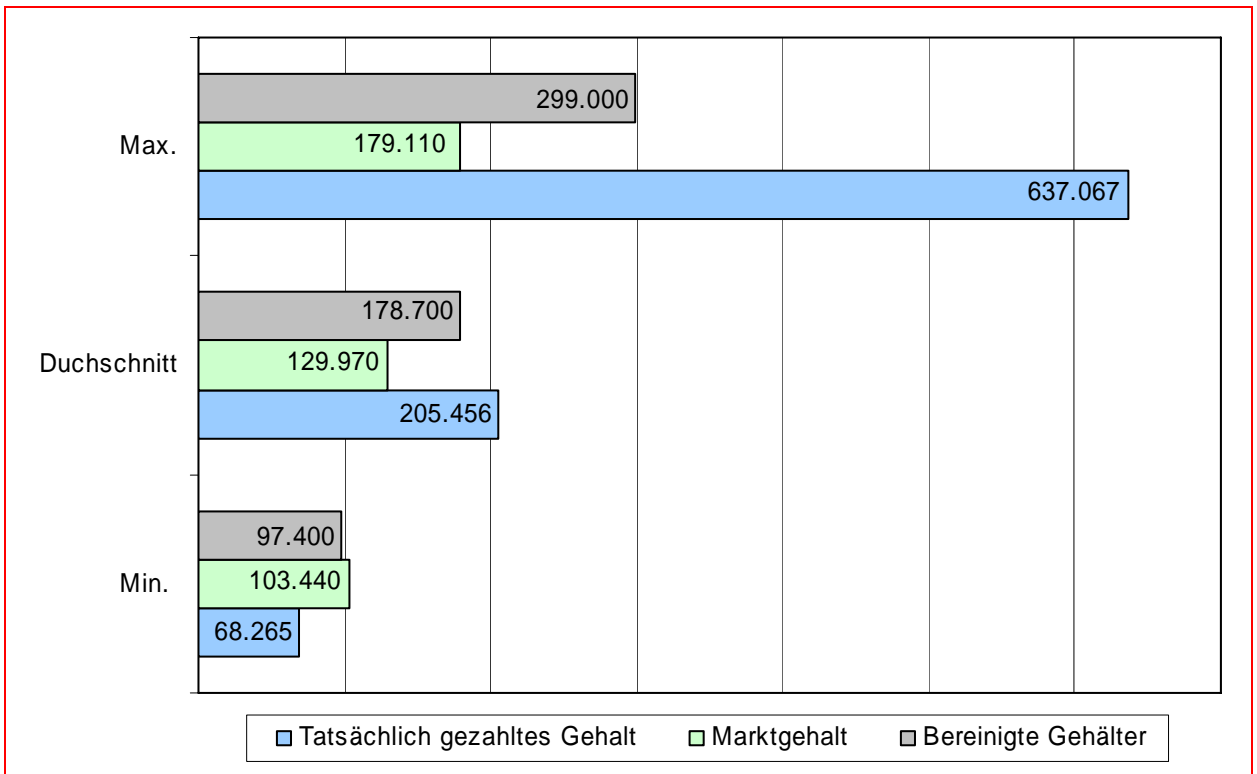


Abbildung 2: Vergleich der tatsächlich gezahlten Gehälter mit den im Saarbrücker Formel-System ermittelten Marktgehältern

Bezogen auf die mit dieser Studie verfolgten Ziele ergeben sich für die Wertbasis die folgenden Implikationen:

Evaluierung Saarbrücker Formel:

Dass die Marktgehälter aussagekräftige unternehmens- und branchenübergreifende Näherungswerte der tatsächlich gezahlten Gehälter darstellen und nicht etwa grobe Abweichungen produzieren, zeigt Abbildung 1. Demnach können die Normdaten, die bei der Saarbrücker Formel Verwendung finden, als richtig und sinnvoll eingestuft werden.



Konsequenzen für Personalarbeit:

Generell führt eine Erhöhung der FTE-Werte ceteris paribus zu mehr Humankapital. Gleiches gilt beispielsweise bei einer Erhöhung der Arbeitszeit. Eine Erhöhung der tatsächlich gezahlten Gehälter hat jedoch nach der Saarbrücker Formel keine Auswirkungen auf die Höhe des Humankapitalwertes, weil ja die Marktgehälter als Wertansatz gelten, was dem Wiederbeschaffungsprinzip entspricht. Weichen tatsächlich gezahlte Gehälter stark vom Marktgehalt ab, liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen

- (a) mehr zahlen als marktüblich, damit sie überhaupt qualifizierte Arbeitskräfte bekommen und auch an sich binden, oder
- (b) weniger zahlen als marktüblich, da sie bereits ein gutes Arbeitgeberimage aufweisen und Mitarbeiter bereit sind, dort auch für weniger Gehalt zu arbeiten.

Wertverlust: $f_i(w_i, b_i)$ als Wissenserosionskomponente

Für das Humankapital gilt, dass fachliches Wissen – wenn keine Ersatzinvestition erfolgt – stetig abnimmt und Erfahrungswissen zunimmt. Beide Wissensarten lassen sich in Kurven ausdrücken, die je nach Beruf eines Mitarbeiters eine spezifische Ausprägung haben. Aus beiden Parametern entsteht Wissensrelevanzzeit: Sie gibt die Dauer an, in der das berufliche Kern-Fachwissen frisch ausgebildeter Mitarbeiter – ohne zusätzliche Qualifizierung – die Wertschöpfung nach dem aktuellen State-of-the-art des jeweiligen Berufs erlaubt. Niedrige Wissensrelevanzzeiten signalisieren dabei tendenziell qualitativ anspruchsvollere Berufe.

Die Werte für die durchschnittlichen Wissensrelevanzzeiten der Mitarbeiter in der betrachteten Beschäftigtengruppe wurden durch das Saarbrücker Formel-System ermittelt: In ihm liegen bereits die Wissensrelevanzzeiten für einzelne Berufe, zugeordnet auf Tätigkeitsschlüssel, vor.

Da sich die betrachtete Beschäftigtengruppe bezogen auf ihre berufliche Zusammensetzung recht homogen zusammensetzt, sind die Wissensrelevanzzeiten keinen großen Schwankungen unterworfen.

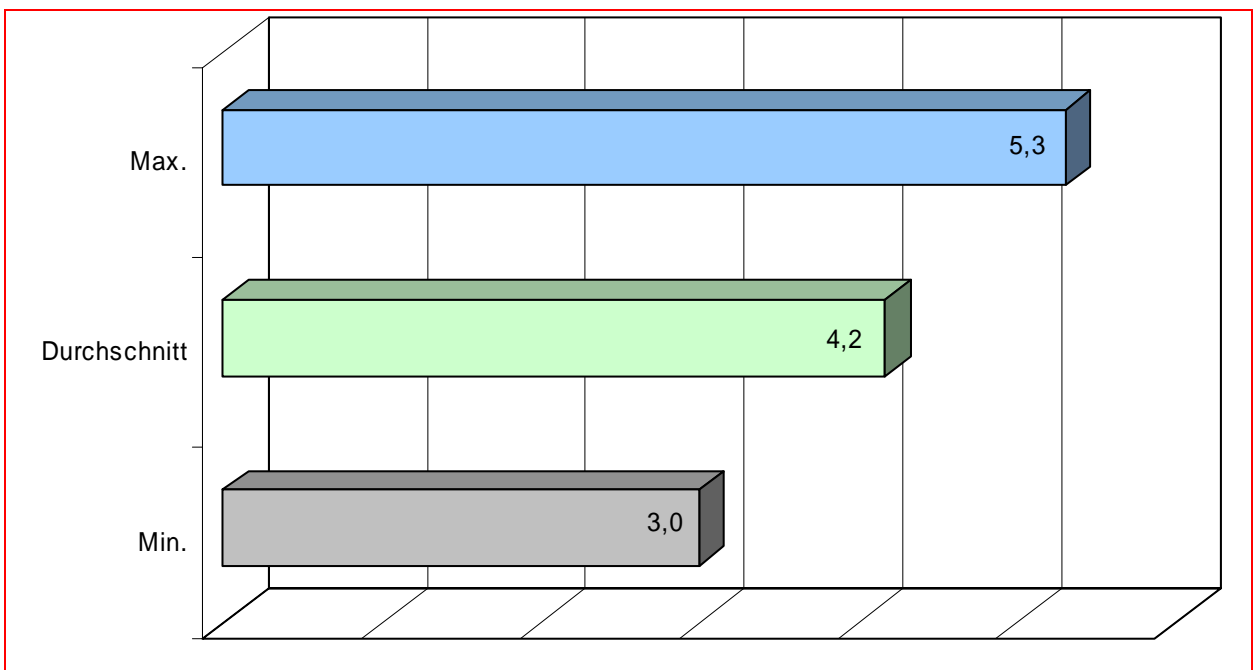


Abbildung 3: Verteilung der Wissensrelevanzzeiten in der betrachteten Beschäftigtengruppe in Jahren

Zusätzlich wurde die durchschnittliche Beschäftigungsdauer b_i im Unternehmen als weiterer Inputwert erhoben. Berechnungsbasis ist die gesamte Beschäftigungsdauer ab Eintritt in das Unternehmen.

Abbildung 4 zeigt, dass die Mitarbeiter der betrachteten Beschäftigtengruppe im Durchschnitt eine hohe Betriebszugehörigkeit aufweisen. Dies lässt sich zum Teil aus den gewachsenen Strukturen innerhalb der DAX30-Unternehmen und aus der in Deutschland üblichen Karriere- und Aufstiegsentwicklung erklären.

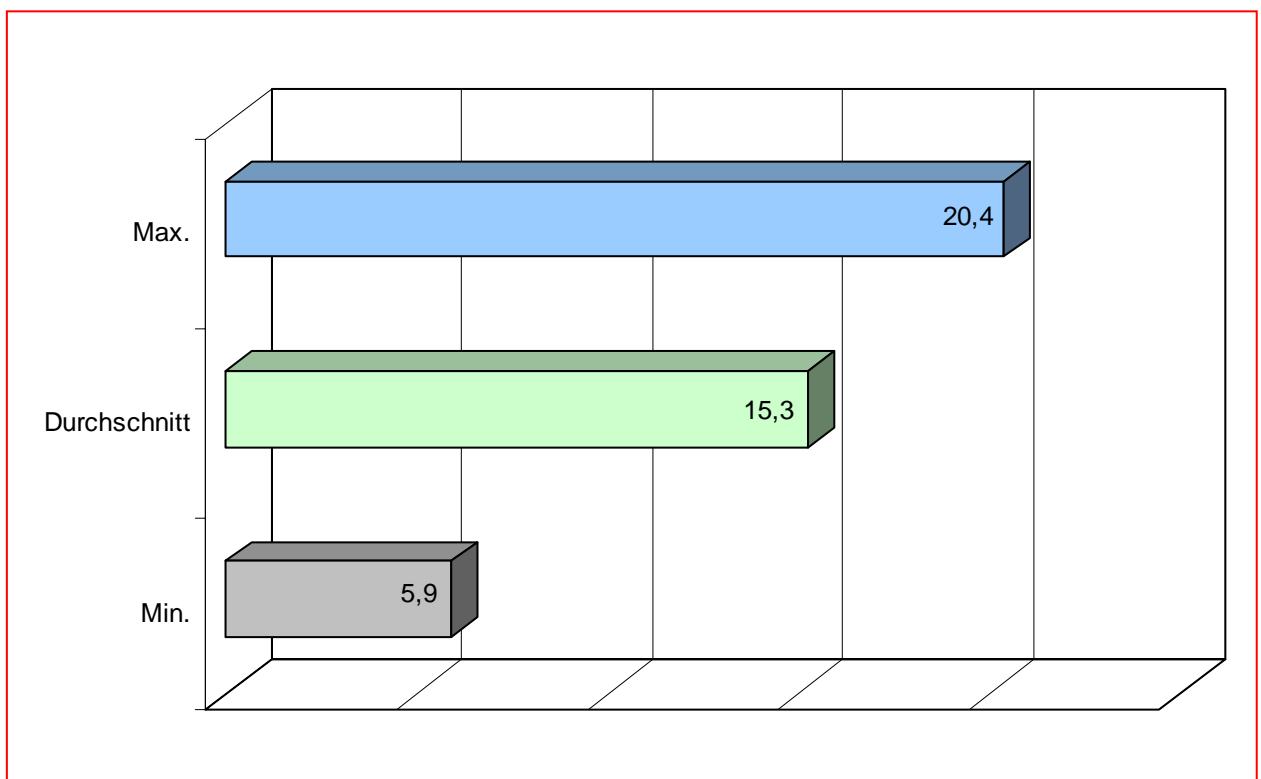


Abbildung 4: Verteilung der Betriebszugehörigkeit in der betrachteten Beschäftigtengruppe in Jahren

Aufgrund der unterschiedlichen Betriebszugehörigkeitsstruktur fällt der wissensbezogene Wertverlust ebenfalls unterschiedlich hoch aus. Wenn man sich vor Augen hält, dass sich der Maximalwert des Wertverlustes auf 94.610 Euro pro FTE aufsummiert, wird die Größenordnung ersichtlich, in der teilweise Wissen deinvestiert wird. Abbildung 5 zeigt diese Entwicklung. Um dies noch einmal zu betonen: Dieser wissensbezogene Wertverlust berücksichtigt bereits, dass an Relevanz verlierendes Fachwissen teilweise durch sich aufbauendes Erfahrungswissen wieder ausgeglichen wird.

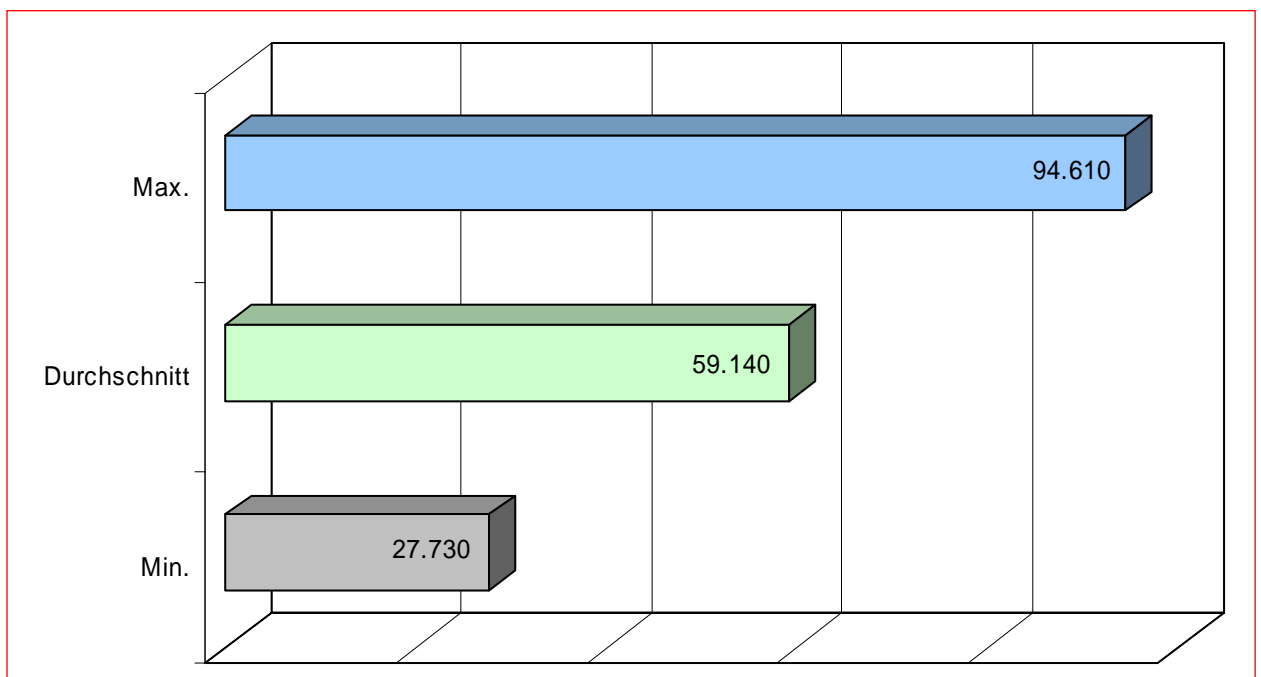


Abbildung 5: Verteilung des Wissensverlustes in der betrachteten Beschäftigtengruppe in Euro pro FTE

Bezogen auf die mit dieser Studie verfolgten Ziele ergeben sich bezogen auf den Wertverlust die folgenden Implikationen:

Evaluierung Saarbrücker Formel:

Dass die Wissensrelevanzzeiten realistisch sind, hat die DAX13-Studie nochmals belegt: Dort, wo die DAX-Unternehmen für die Beschäftigtengruppe eigene Wissensrelevanzzeiten vorgegeben hatten, entsprachen diese Werte den Standardwerten der Saarbrücker Formel weitgehend.



Konsequenzen für Personalarbeit:

Die Wissensrelevanzzeiten sind durch die Berufsstruktur einer Belegschaft vorgegeben und können nicht verändert werden. Unternehmen können Häufigkeit und Relevanz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen an den Wissensrelevanzzeiten jedes Berufes ausrichten und steuern.

Des Weiteren werden durch die Komponente Wertverlust bereits erste Risikosignale deutlich: Der Faktor nimmt immer Werte zwischen 1 und 0 an, wobei ein Wert von 1 als sehr positiv zu werten ist und in diesem Fall kein Wissen vernichtet wird.

Generell führt auch eine Senkung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, beispielsweise durch Neueinstellung, ceteris paribus zu einem höheren Humankapitalwert. Dies ist kein Plädoyer dafür ältere Mitarbeiter durch jüngere zu ersetzen. Allerdings sind diese Effekte bei der Personalplanung zu berücksichtigen.

Wertkompensation: PE_i als Ausgleichskomponente

Personalentwicklung stellt die Investitionen des Unternehmens dar, die der Aufrechterhaltung der Wertschöpfungsfähigkeit dadurch dienen, dass erodierendes Wissen erneuert und somit dem Wissensverfall entgegengewirkt wird.

Für die Formelwerte der Personalentwicklung wurde – gemäß des üblichen Saarbrücker Formel-Normvorgehens – der 2004 angewendete Personalentwicklungsaufwand mit der durchschnittlichen Wissensrelevanzzeit multipliziert, um die langfristige Wirkung der damit finanzierten Maßnahmen zu berücksichtigen. Im Sinne der Saarbrücker Formel spricht man vom Personalentwicklungsvolumen.

Vergleicht man die getätigten Investitionen pro FTE, so ergeben sich unter den DAX30-Unternehmen in der betrachteten Beschäftigtengruppe ebenfalls sehr differenzierte Werte, die in Abbildung 6 dargestellt sind. Es entsteht der Eindruck, dass selbst deutsche Großunternehmen in einer vergleichbaren Beschäftigtengruppe völlig unterschiedlichen Wert auf die permanente Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter legen.

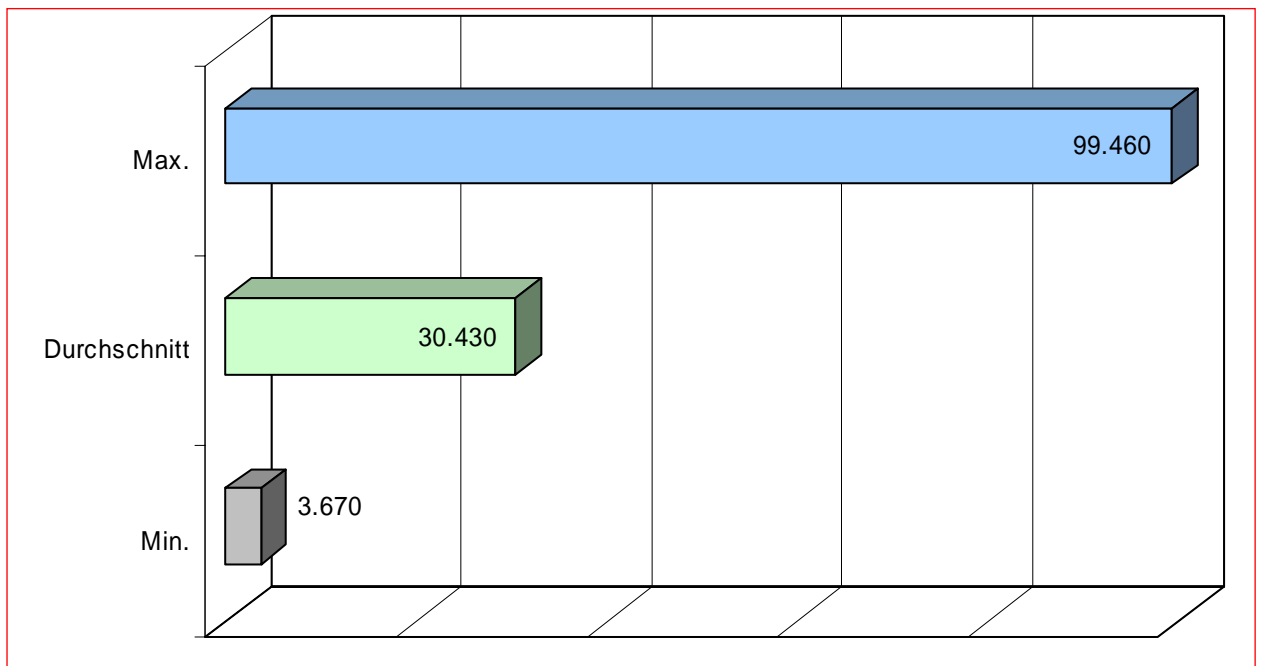


Abbildung 6: Verteilung des Personalentwicklungsvolumens in Euro pro FTE

Bezogen auf die mit dieser Studie verfolgten Ziele ergeben sich für die Wertkompensation die folgenden Implikationen:

Evaluierung Saarbrücker Formel:

Vorausgesetzt wird bei den Investitionen in Personalentwicklung, dass die getätigten Personalentwicklungsmaßnahmen strategiekonform sind.

Vor diesem Hintergrund ist die Ermittlung und Zusammensetzung der Kosten ein wesentlicher Bestandteil einer transparenten und sicheren Bewertung. Für die Bestimmung der Personalentwicklungskosten greift man auf die Formel *Seminartage pro Mitarbeiter * Kostensatz* zurück.

Es werden derzeit – auch im Rahmen dieser Studie – nur die direkten Kosten der Entwicklungsmaßnahmen mit berechnet.



Konsequenzen für Personalarbeit:

Generell gilt, dass eine Erhöhung der Personalentwicklungsaufwendungen ceteris paribus den Wert des Humankapitals steigert.

Gerade die Wissensaktualität der Mitarbeiter kann in der heutigen Wissensgesellschaft für Unternehmen einen wesentlichen und entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Im Interesse des Unternehmens sollte das Wissen der Mitarbeiter zumindest im Zeitablauf erhalten bleiben.

Mit diesem durch die Saarbrücker Formel realisierten monetären Ausweis können Personalverantwortliche argumentieren: Veraltetes Wissen vernichtet Humankapital – und zwar in Höhe eines ganz klaren Eurowertes: analog zu einer Produktionsanlage, die in einem schlechten Zustand ebenfalls weniger produziert und einen geringeren Wertschöpfungsbeitrag liefert.

Wertänderung: M_i als Motivationskomponente

Die Motivationsfaktoren (M) berücksichtigen, dass die Grundmotivation der Mitarbeiter den Wert des Humankapitals massiv beeinflussen kann. Motivation geht multiplikativ als Korrekturfaktor in die Formel ein und ist auf Werte zwischen 0 und 2 normiert. Sie wird bei der Saarbrücker Formel über drei Skalen gemessen: Commitment (M1), also die grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Kapazität zum Einsatz zu bringen („wollen“), Context (M2) als die infrastrukturellen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen („können“) und Retention (M3) als die Verbleibeneigung im Unternehmen („werden“).

Hinsichtlich der Motivationskomponente kamen mehrere Erhebungsverfahren zur Anwendung: In einigen Unternehmen wurden Daten bei einer Stichprobe von Mitarbeitern durch den normierten Erfassungsbogen der Saarbrücker Formel erhoben. In anderen Unternehmen wurden die Ergebnisse bereits vorhandener Mitarbeiterbefragungen angepasst und umgerechnet. In den restlichen Unternehmen wurde mangels Daten zu dieser Komponente der Neutralwert „1“ angesetzt. Dadurch ergeben sich gerade hier ganz unterschiedliche Werte.

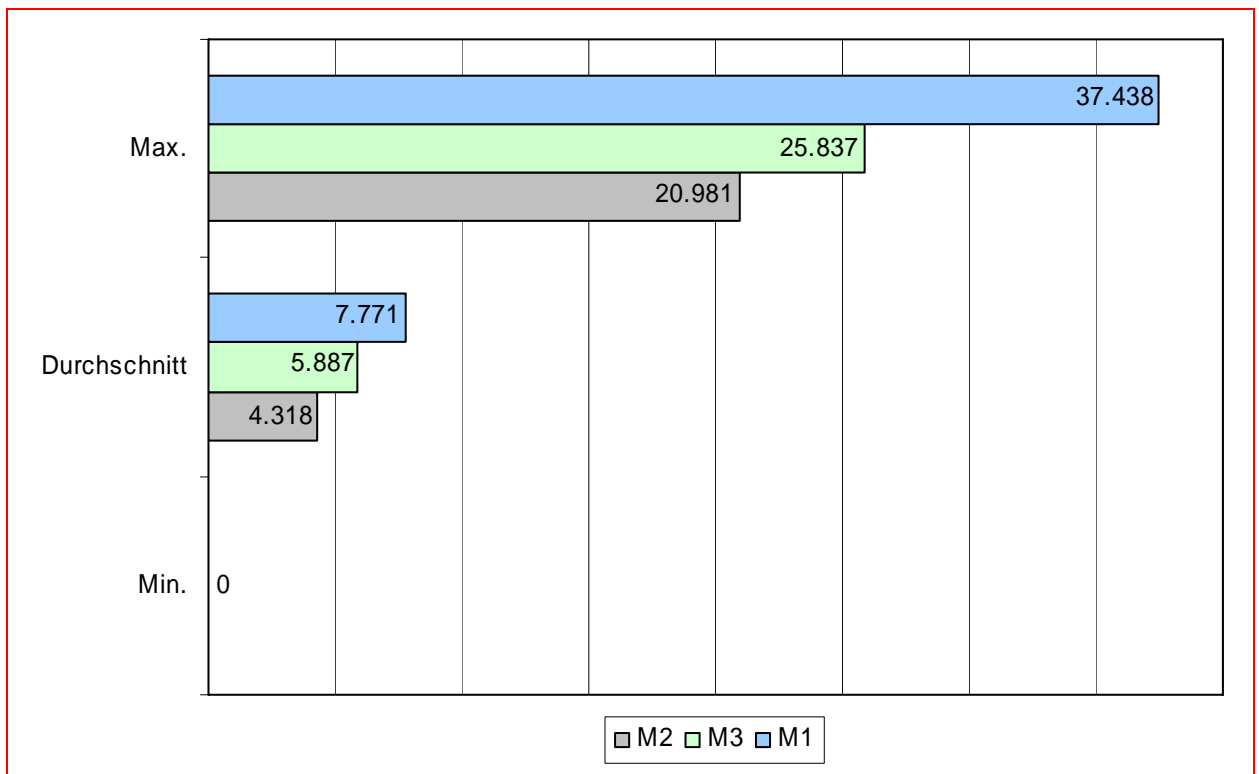


Abbildung 7: Verteilung der Veränderung durch Motivation in Euro pro FTE

Bezogen auf die mit dieser Studie verfolgten Ziele ergeben sich für die Wertänderung die folgenden Implikationen:

Evaluierung Saarbrücker Formel:

Der Einsatz des standardisierten Fragebogens im Rahmen der Saarbrücker Formel kommt zu aussagekräftigen Ergebnissen, da er genau auf die drei Skalen Commitment, Context und Retention zugeschnitten ist. Eine Umrechnung vieler Mitarbeiterbefragungen zum Thema Motivation auf die Motivationskomponenten der Saarbrücker Formel ist möglich.



Konsequenzen für Personalarbeit:

Generell führen hohe Motivationswerte ceteris paribus zu einem höheren Humankapitalwert.

Geringe Motivationswerte signalisieren Handlungsbedarf in Richtung auf Leistungsbereitschaft, Gestaltung des Arbeitsumfeldes sowie Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Zur Optimierung lassen sich ganz konkrete Maßnahmen einleiten, deren Auswirkungen durch eine Messung des Humankapitals im Zeitverlauf überprüft werden können. Die Kosten der getätigten Maßnahmen können mit den monetären Motivationswerten in Beziehung gesetzt werden.

Der Humankapitalwert berechnet sich nach der Saarbrücker Formel über eine Aggregation aus den einzelnen Gruppenwerten (i). Da in dieser Studie ausschließlich eine Beschäftigtengruppe betrachtet wurde, erhält man auf direktem Wege den Humankapitalwert.

Ein Vergleich der erzielten Gesamt-Humankapitalwerte ist innerhalb dieser Studie – wie zu Beginn erwähnt – nicht möglich, da die Gruppengröße je Unternehmen zu unterschiedlich ausfällt. Interessant ist allerdings eine Betrachtung der Humankapitalzusammensetzung pro Kopf und die aufgeschlüsselt nach den vier Komponentengruppen. Dazu werden die einzelnen Bewertungsergebnisse vergleichend dargestellt. Die ermittelten Werte lassen ganz klare Aussagen über personalwirtschaftliche Maßnahmen und die strategische Ausrichtung der Personalarbeit zu.

Betrachtet man beispielsweise die Balken des Unternehmens M, erkennt man, dass hier ein sehr hoher Verlust, hervorgerufen durch die Wissenserosion, vorliegt. Die getätigten Personalentwicklungsinvestitionen reichen bei weitem nicht aus, um diesen Verlust zu kompensieren. Allerdings werden durch die positiven Motivationswerte diese Verluste wieder ein Stück weit kompensiert.

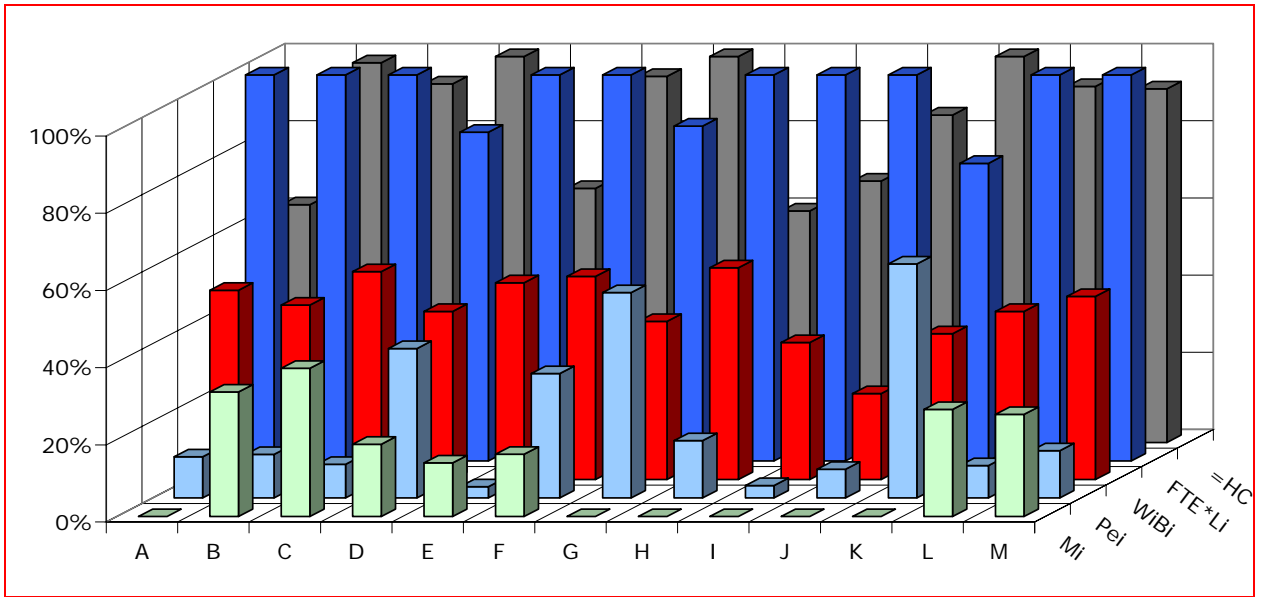


Abbildung 8: Ergebnisübersicht der einzelnen Formelkomponenten pro Kopf (zu Anonymisierungszwecken normierte Werte)

Gesamtergebnis „DAX13“: Darstellung und Interpretation

Business Strategy: Emergente Normstrategien

Es kristallisiert sich in der Reflexion der Ergebnisse durch die Unternehmen heraus, dass hinter der Humankapitalentstehung häufig gar kein bewusster, allenfalls ein unbewusster personalstrategischer Umgang steht.

Dennoch ist über die Ermittlung des Humankapitals mit der Saarbrücker Formel die Suche nach bewusst geplanten Strategien möglich. Diese wären zum Beispiel der Ausgleich von entstandenen Wissensverlusten, die Überkompensation von entstandenen Wissensverlusten oder die Setzung von inhaltlichen Akzenten auf bestimmte einzelne Komponenten der Saarbrücker Formel unter Inkaufnahme ungünstigerer Konstellationen anderer Komponenten.

Demnach lassen sich aus den Ergebnissen dieser Studie für die betrachtete Beschäftigtengruppe der DAX30-Unternehmen die folgenden Strategietypen lokalisieren (Abbildung 9):

- Auch gibt es Unternehmen, die einen Humankapitalwert aufweisen, der kleiner als die zugrunde liegende Wertbasis ist – und dies ist vor allem auf den Wissensverlust aufgrund der sehr langen Betriebszugehörigkeit und der damit einhergehenden Wissenserosionsgefahr in der Beschäftigtengruppe zurückzuführen. Diese Risikokonstellation wird allerdings weder durch Personalentwicklung noch durch überdurchschnittliche Motivation kompensiert – was insgesamt eine recht gefährliche Strategie darstellt.

Strategietyp 1: Humankapitalvernichter!

- Es gibt Unternehmen, die ihren auf Wissenserosionsrisiken bezogenes Wissensmanagement vergleichsweise am besten kontrollieren, da in der Beschäftigtengruppe der monetarisierte Wissensverlust in Relation zu den übrigen Werten am geringsten ist. Aus diesem Grund muss auch die Personalentwicklungsaufwand nicht übermäßig hoch sein: Es besteht erst gar kein großer Bedarf an Risikoausgleichsmaßnahmen.

Strategietyp 2: Wissenserosionsoptimierer!

- Einige andere DAX 13-Unternehmen schaffen es immerhin, den

eintretenden Wertverlust fast punktgenau zu kompensieren:
entweder durch den Schwerpunkt auf Personalentwicklung oder
durch den Schwerpunkt auf Motivation.

Strategietyp 3: Punktländer!

- Dann gibt es Unternehmen, die den Wertverlust durch Wissenserosion sogar überkompensiert, so dass das Humankapital in Euro die Wertbasis letztlich übersteigt.

Strategietyp 4: Humankapitalmaximierer!

Insgesamt verfolgen DAX 13-Unternehmen völlig unterschiedliche und insbesondere unterschiedlich riskante Humankapitalstrategien selbst in einer von ihrer Aufgabenstellung her vergleichbaren Beschäftigtengruppe.

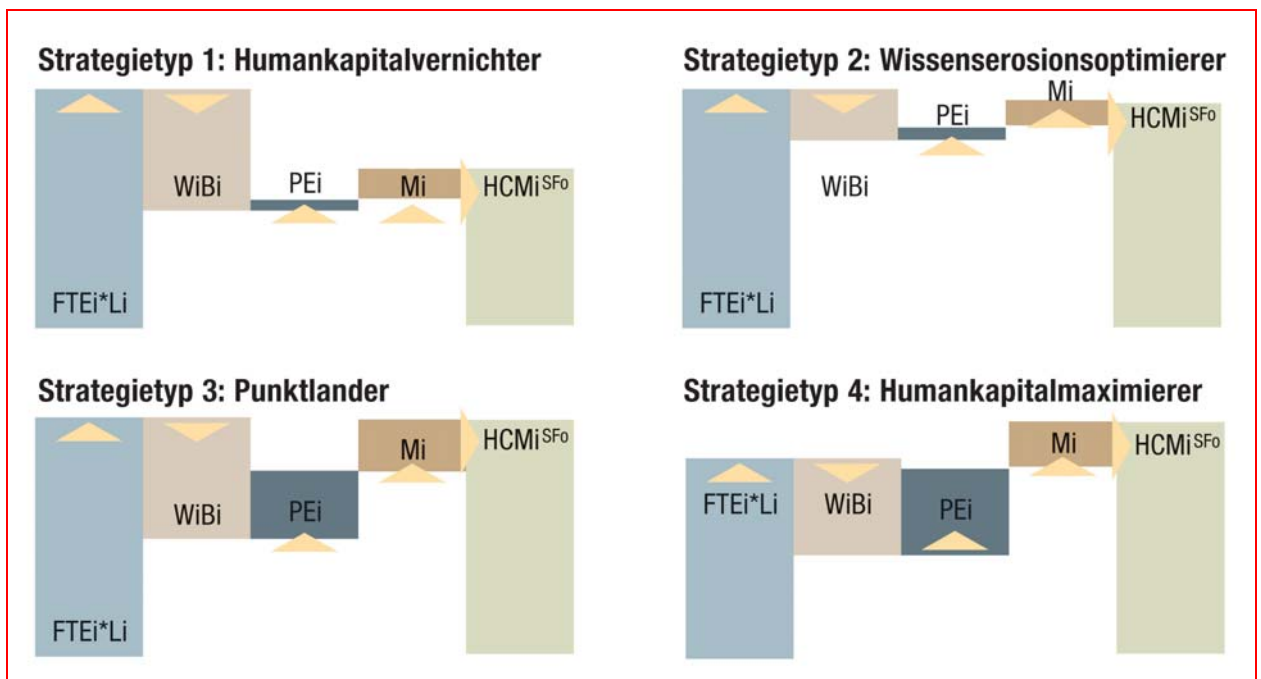


Abbildung 9: Lokalisierte HC-Strategietypen bei den beteiligten Unternehmen

Business Results: Verknüpfung zu Finanzkennzahlen

Wie gezeigt, erlaubt bereits die Betrachtung der einzelnen Formelkomponenten Hinweise auf mögliche Risikokonstellationen und Potenziale bezüglich des Humankapitals.

Um strategische Handlungsimplicationen abzuleiten, ist es zentral, die dahinter liegende **Bewertungslogik** im Sinne des **Ertragspotenzialparadigmas** zu verstehen.

Die Formel trifft **keine Aussage** darüber, was Unternehmen an Input in die Ressource Personal tatsächlich investiert haben (ressourcenbezogener Aufwand). Ebenso bewertet die Formel **nicht**, welchen Ertrag die Mitarbeiter bezogen auf den getätigten Aufwand erwirtschaftet haben (Ertrag der Ressourcenverwertung).

Evaluierung Saarbrücker Formel:

Die Ergebnisse der Humankapitalbewertung mit der Saarbrücker Formel lassen sich sowohl mit dem ressourcenbezogenen Aufwand als auch mit dem erwirtschafteten Ertrag in Beziehung setzen. Diese Vergleichskennzahlen entfalten eine weitergehende Aussagekraft.



Konsequenzen für Personalarbeit:

Analog zur Bilanzanalyse, in deren Rahmen diverse Finanzkennzahlen erstellt und zielgerichtet interpretiert werden, sollte sich die Personalarbeit mit einer Humankapitalanalyse beschäftigen. Die in diesem Rahmen erstellten Kennzahlen lassen sich unternehmensintern über einzelne Gruppen hinweg, unternehmensintern im Zeitablauf und unternehmensübergreifend verglichen werden.

Aufwandsgrößen:

Setzt man das Humankapital pro Kopf der bewerteten Beschäftigtengruppe in Relation zu Aufwandsgrößen, etwa dem tatsächlichen Gehalt pro Kopf, so erkennt man, dass der Humankapitalwert von der Tendenz her die tatsächlich gezahlte Mitarbeitervergütung widerspiegelt – was wiederum die Plausibilität der Saarbrücker Formel unterstreicht.

Abbildung 10 verdeutlicht diese Relation. Eine oberflächliche Lesart könnte hierin einen Kritikpunkt sehen, wenn man argumentiert, dass Unternehmen für ihre Beschäftigten mehr ausgeben, als es dem Wert ihres Humankapitals entspricht. Jedoch stehen den Investitionen (im Sinne von Kosten) in Humankapital auch Erträge gegenüber, die durch das Humankapital erzielt wurden. Eine isolierte Betrachtung ist also weniger sinnvoll.

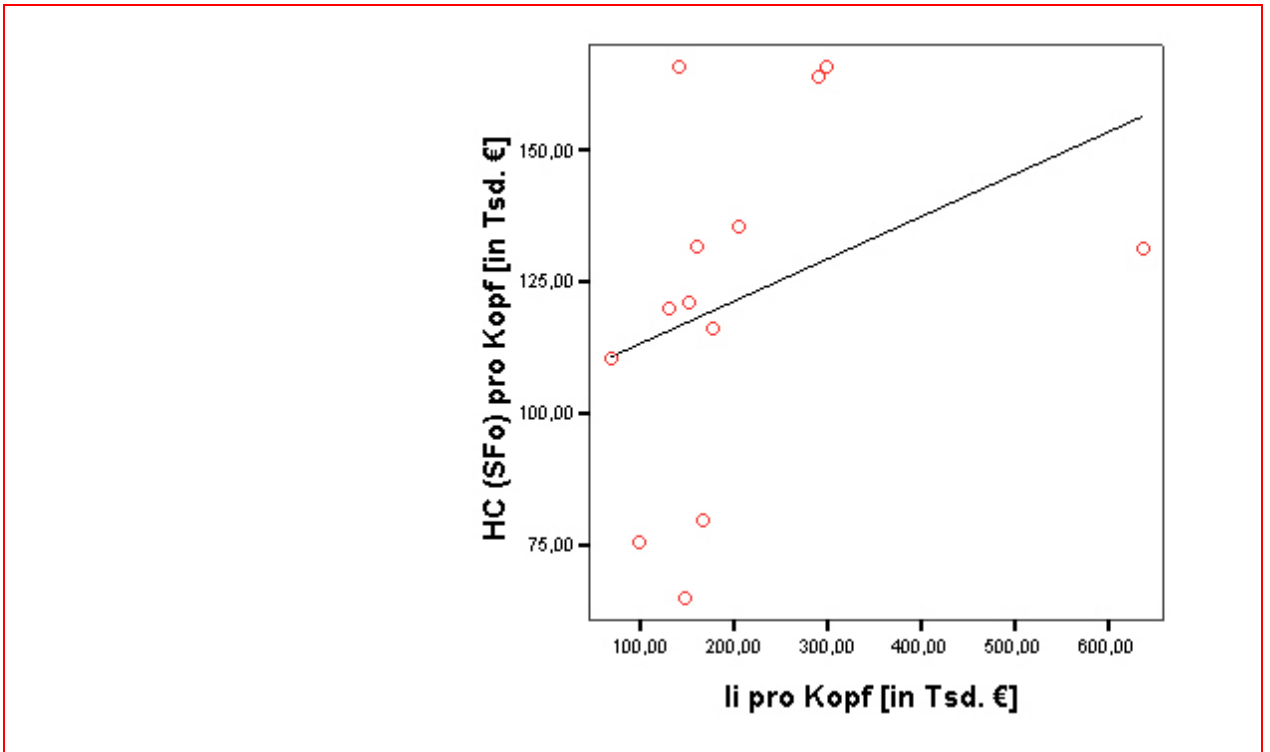


Abbildung 10: Humankapital-Aufwands-Relation der betrachteten Beschäftigtengruppe (mit Regressionsgerade)

Ertragsgrößen:

Eine weitere Relation, die sich bilden lässt, ist die Relation des Humankapitalwertes mit ertragsorientierten Finanzkennzahlen. So lässt sich der Humankapitalwert pro Kopf der Beschäftigtengruppe in Relation zu dem von PwC nach der Saratoga-Formel ermittelten HCRol des Gesamtunternehmens setzen.

Der HCRol gibt dabei das Verhältnis von Unternehmensertrag (abzüglich des um die Personalkosten reduzierten Aufwands) pro eingesetzte Personalkosten an. Die Befunde zeigen in Abbildung 11 einerseits DAX 13-Unternehmen in der Abbildung „rechts oben“, die in der bewerteten Beschäftigtengruppe einen hohen personalkostenabhängigen Ertrag bei hohem Humankapitalwert erzielen (was tendenziell gut ist), andererseits DAX 13-Unternehmen „links unten“, die bei geringem Humankapitalwert relativ geringeren personalkostenabhängigen Ertrag erzielen (was tendenziell schlecht ist).

Wichtig ist hier die fallende Regressionsgerade: Denn auch hier gilt der grundlegende Zusammenhang, dass Rol-Kennzahlen abnehmen, wenn die Investitionen (hier: in Humankapital) abnehmen. Wenn sich umgekehrt ein Ertrag auf immer weniger Investitionen verteilt, so wächst ein Rol definitionsgemäß stark an.

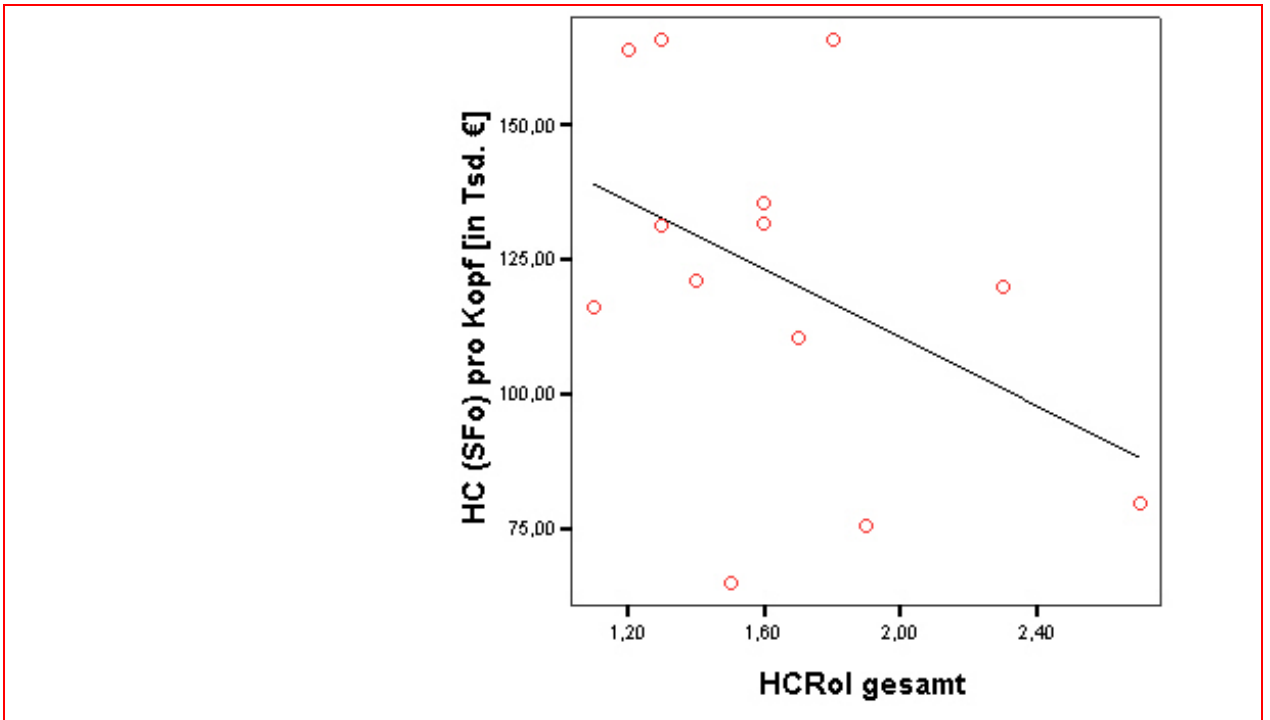


Abbildung 11: Humankapital-HCRol-Relation der betrachteten Beschäftigtengruppe (mit Regressionsgerade)

Business Case: Humankapital-Controlling

Ein Beispiel soll die Bedeutung einer Humankapitalbewertung im Hinblick auf Controlling-Gesichtspunkte verdeutlichen.

Ausgangssituation: Der Wertverlust pro FTE, errechnet aus der Wissensrelevanzzeit und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, fällt in diesem Fall zwischen dem Minimal- und dem Durchschnittswert aus. Gleichzeitig investiert das betrachtete Unternehmen das Doppelte an Personalentwicklung pro FTE. Da keine Motivationswerte erhoben wurden, wird der ermittelte Wertverlust ausschließlich über Personalentwicklungsmaßnahmen kompensiert (beispielsweise Unternehmen G in Abbildung 7). Das Humankapital übersteigt in diesem Fall die Wertbasis.

Beurteilung: Warum werden Mitarbeiter mehr geschult, als eigentlich notwendig, um den Wissensverlust zu kompensieren? Ist dies so gewollt (Motivationswirkung), und ist es überhaupt bekannt, dass man zuviel Personalentwicklung betreibt? Was passiert, wenn man weniger Personalentwicklung betreibt? Jeder Controlling-Fachmann würde diese Art der „Überinvestition“ hinterfragen: Wird aufgrund strategischer Notwendigkeiten für die Zukunft bereits in der Gegenwart bewusst übermäßig viel Geld in Personalentwicklung investiert oder geschieht dieses unwirtschaftliche Vorgehen unreflektiert?

Business Partner HR: Vielleicht doch!

Humankapitalbewertung, wie in dieser Studie vorgestellt, zielt auf ein professionelles Personalmanagement ab, ist also eine Aufgabe, mit der sich originär Personaler beschäftigen: Denn die traditionelle Diskussion „Mitarbeiter als abzubauender Kostenfaktor“ greift eindeutig zu kurz. Human Capital Management ist eine strategische Aufgabe und setzt als betriebswirtschaftliche Herangehensweise eine klare betriebswirtschaftliche Humankapitalbewertung voraus, die zu Ergebnisgrößen in Euro führt und die einem transparenten Bewertungsprozess folgt. Eine solche „Transparent Human Capital Valuation“ kehrt ganz bewusst diversen Vorschlägen den Rücken, die beispielsweise Humankapital aus irgendwelchen Gewinnprognosen berechnen und die auf weitgehend willkürlichen, aber arbeitsintensiven Zuordnungen basieren.

Eine professionelle Humankapitalbewertung darf nicht zu einem einzelfallspezifischen Beratungsansatz führen, der Kapazitäten bindet und trotzdem keine wirklichen Resultate im Sinne von personalwirtschaftlichen Handlungsimplicationen liefert.

Diese durchaus differenzierte Bewertung kann und muss dann in entsprechender Form bei publizitätspflichtigen Unternehmen zumindest in den Lagebericht aufgenommen werden. Dort, wo tatsächlich eine eindeutige Vergleichbarkeit gegeben ist, finden auch Analysen der bereichs- und abteilungsspezifischen Wertschöpfungsrechnung statt.

Dabei ergibt sich eine sinnvolle Aufgabenteilung insofern, als Planung und Bewertung bis hin zur Gestaltung des Humankapitals in den Kompetenzbereich (im Sinne von Befähigung und im Sinne von Befugnis) der Personalmanager fallen. Die Financial Controller und Wirtschaftsprüfer übernehmen ihrem Kerngeschäft entsprechend die Prüfung.

Es geht also um transparente Bewertung mit aussagefähigen Ergebnissen und einem vertretbaren Aufwand. Diese „Transparent Human Capital Valuation“ ist nicht nur eine neue Zahl, sondern liefert Key Performance Indikatoren, Werthebel und damit Ansatzpunkte für Bewertung sowie Optimierung des Humankapitals – und unterstützt die Personalabteilung in ihrem Streben, Business Partner im Unternehmen zu werden.

Fazit: Was inzwischen erreicht wurde

Humankapital: Transparent bewertet!

Die ermittelten Humankapitalwerte mit der Saarbrücker Formel sind auch für Außenstehende nachvollziehbar und überprüfbar. Manipulation und Schönrechnen sind mit dieser Art der Humankapitalbewertung nicht möglich. Die hohen Standards und Normierungen sorgen dafür, dass die so berechneten Humankapitalwerte zwischen Unternehmen vergleichbar sind und einem hohen Sicherheitsstandard folgen.

Die DAX 13-Studie zeigt, dass alle ihre Hauptziele erreicht werden konnten:

Hoher Aussagewert der Ergebnisse:

Die stringente und transparente Humankapitalbewertung kommt sowohl zu aussagekräftigen Zustandsdaten als auch zu handlungsleitenden Gestaltungsalternativen für die zukünftige Humankapitaloptimierung.

Ermittlung der erforderlichen Daten ohne großen Zeit- und Beratungsaufwand:

Der Bewertungsprozess inklusive der Datenermittlung dauerte insgesamt nur zwei Monate. Dies gelang ohne weitere Schwierigkeiten in den verschiedenen vertretenen Branchen, wozu nicht zuletzt die bereits in Theorie-/Praxis-Netzwerken erfolgte Normierung der Saarbrücker Formel-Bewertung beitrug. Von Seiten der Datenverfügbarkeit und der IT-Landschaft gab es keine Restriktionen.

Strategische Handlungsrelevanz lokalisiert:

Der Vergleich der Bewertungsergebnisse konnte verdeutlichen, dass es mehrere unterschiedliche Erfolgsstrategien eines hohen Humankapitalwertes gab, allerdings auch einige Misserfolgs- und Risikostrategien. Es ist zu erwarten, dass Unternehmen in der Zukunft intensiver über die Humankapitalauswirkungen ihrer Personalstrategie Rechenschaft werden ablegen müssen.

Testierfähigkeit der Saarbrücker Formel belegt:

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die mit der Saarbrücker Formel ermittelten Humankapitalwerte anschlussfähig an finanzorientierte Daten sind und sinnvolle Näherungswerte für die normierte Bewertung des Humanvermögens darstellen. Dabei vermeidet sie weitgehend Unverbindlichkeiten und Willkür bei der Bewertung und kann dies im Sinne einer Testierfähigkeit auch offenlegen, was Voraussetzung für eine sogar branchenübergreifende Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist.



Paradigmen: Ansatzweise gewechselt!

Den beteiligten DAX-Unternehmen wurde durch die Anwendung der Saarbrücker Formel eine neue Art der Humankapitalbewertung vorgestellt.

Derzeit ist eine Entwicklung hin zum Ertragspotenzialparadigma zu beobachten: Hierfür postulieren gerade personalwirtschaftlich orientierte Interessenvertreter wie die *Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.* (DGFP), die in ihrem Ansatz ähnliche Bestandteile des Humankapital aufweisen wie das mentale Modell der Saarbrücker Formel. Auch der Human Capital Club orientiert sich mit seinem Verständnis zum Thema Humankapital am Ertragspotenzialparadigma.

Gleichzeitig gilt es aber auch hier genau zu prüfen, was die Aussagelogik ist und wofür die Ergebnisse einsetzbar sind: So sagt dieser Humankapitalwert gemäß Saarbrücker Formel nichts aus über die gesamtunternehmerische Profitabilität und gibt auch keine Informationen dazu, ob die aktuelle Belegschaftsstärke stimmt. Wohl aber lässt sich feststellen, wie sich das Humankapital gegenwärtig entwickelt, in der Vergangenheit entwickelt hat beziehungsweise in Abhängigkeit von alternativen Strategien zukünftig entwickeln wird. Dies erlaubt dann die Beurteilung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen ebenso wie ein internes und externes Benchmarking. Entscheidend sind auch der Potenzialbezug und der damit verbundene Zukunftsbezug, also die Abkehr vom Gewinnverteilungsparadigma.

Dies alles bedeutet nicht, dass andere Kennzahlen wie Aufwand und Ertrag irrelevant sind. Im Gegenteil: Sie sind – wie viele andere Indikatoren – zentral für unternehmerische Entscheidungen. Der wichtige Unterschied ist aber, dass das Humankapital eine eigenständige Größe ist, die dann im *zusätzlichen* Vergleich mit verrechneten Kosten oder prognostizierten Überschüssen weiter an Informationssubstanz gewinnt.

Verständnis: Diskursiv gefördert!

Geht man von den zentralen Akteuren aus, die Annäherungen an die Humankapitalbewertung versuchen, so manifestieren sich diese in durchaus unterschiedlichen Herangehensweisen und führen wie bereits gezeigt auch zu kontroversen Diskussionen.

Oftmals wird bei finanzwirtschaftlich orientierten Ansätzen die Forderung nach einer ertragsorientierten Bewertung mit einer Cashflow-Betrachtung gleichgesetzt. Für Beratungsanbieter der Wirtschaftsprüfungsunternehmen ist dabei das Betonen einer Kompatibilität zu Rechnungslegungsstandards günstig, da es als implizite Eintrittsbarriere andere von diesem hochlukrativen Markt ausgrenzt.

Den personalwirtschaftlichen Ansätzen fehlt allerdings manchmal die „harte“ betriebswirtschaftliche Herangehensweise, was oft in nicht-monetären Kennzahlen mündet.

Wenn nun aber beide Sichtweisen eine monetäre Bewertungskomponente integriert werden, wird das Humankapital tatsächlich zur interessanten Ressource: Der Unternehmenswert ergibt sich dann aus der Summe von Bilanzvermögen und Intellectual Capital (also der Zusammenfassung von Humankapital und sonstigen immateriellen Vermögenswerten). Hierbei wird differenziert zwischen Vermögenswerten, die eher absatzmarktbezogen (Markenwert) sind, und Vermögenswerten, die arbeitsmarktbezogen sind (Humankapitalwert).

Unternehmen, die eine professionelle Humankapitalbewertung durchführen möchten, sind gut beraten, wenn sie sich im Vorfeld die folgenden Prüffragen beantworten.

Praxistipps für die Humankapitalbewertung:

Nur Humankapital-Verhaltenstipps oder wirkliche Humankapital-Messung?

Richtiges Fazit: Die Humankapitalmessung trägt zur Steigerung eines professionellen Personalmanagements bei und ist anschlussfähig in Richtung auf finanzwirtschaftliche Fragestellungen!



Bewertung à la „Wie hätten Sie's denn gerne?“ oder objektive Humankapitalmessung?

Richtiges Fazit: Vorgegebene Standardisierung und wirkliche Vergleichsmöglichkeiten der Bewertung!



Völlig losgelöst oder wirklich verzahnt?

Richtiges Fazit: Personalstrategiebezug durch konkrete Steuerungsaktivitäten und Optimierungsgesichtspunkte!



Veraltete oder zukunftsweisende Grundlogik?

Richtiges Fazit: Strikte Anwendung der Ertragspotenziallogik!



Denn nur dann ist eine personalwirtschaftlich sinnvolle Optimierung und Steuerung des Wertes möglich.

Veränderungen: Partiiell ausgelöst!

Ein wichtiger Fortschritt bei der Humankapitaldiskussion wurde durch den Einsatz des Saarbrücker Formel-Modells („Modell“ verstanden als eine Zusammensetzung derjenigen Komponenten, die zum Humankapital zählen) im Rahmen des Good Company Rankings des ManagerMagazins erzielt. Hier wurde eine Bewertung eines sozial verantwortungsvollen Human Capital Management angestrebt: Wohlgernerkt wurde nicht bewertet, ob Unternehmen die Saarbrücker Formel einsetzen – wohl aber, ob sie in verantwortungsvoller Weise Aussagen zum Umgang mit diesen Grundkomponenten des Humankapitals machten. Die Untersuchung des ManagerMagazins wurde im Jahr 2006 in 120 internationalen Unternehmen durchgeführt.

Auch wenn die Saarbrücker Formel nur einen ersten Schritt in eine konsequente Umsetzung des Ertragspotenzialparadigmas darstellt und es weitergehender Konkretisierungen bedarf, so zeigt sie hier doch einen Weg zu einer betriebswirtschaftlichen Bewertung des Humankapitals auf.

Vielmehr ist Humankapital ein Verursacher von Gewinn und neben materiellen Vermögenswerten sowie anderen Intangibles konstitutiv für den Firmenwert.

Literatur

Bechtel Roman, Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration, München – Mering (Hampp) 2006.

Scholz, Christian, Ökonomische Humankapitalbewertung – Eine betriebswirtschaftliche Annäherung an das Konstrukt Humankapital, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 59 (1/2007), 20-37.

Scholz, Christian, Es zieht ein Herr Becker durchs Land...noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 59 (1/2007), 59-65.

Scholz, Christian/Stein Volker, Das neue Paradigma der Humankapitalbewertung, in: Personal 58 (7-8/2006), 52-53.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Humankapitalstrategien bei DAX 30-Unternehmen, in: Personalwirtschaft 34 (1/2007), 30-32.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, 2. Aufl. München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2006.

Stein, Volker, Humankapitalbewertung: Fundiert oder „frisirt“? Welche HC-Bewertungsansätze in die Irre führen, in: Computer + Personal 14 (7/2006), 44-45.

Stein, Volker, Human Capital Management: The German Way, in: Zeitschrift für Personalforschung 21 (3/2007), 295-321.

Kontakt

...für konzeptionelle Fragen

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Mail: christian.scholz@orga.uni-sb.de; Tel.: 0681 302 4120

Web: www.orga.uni-sb.de

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Mail: volker.stein@uni-siegen.de; Tel.: 0271 740 3226

Web: www.pmg.uni-siegen.de

...für das Institut für Managementkompetenz (*imk*)

Dipl.-Kff. Stefanie Müller

Mail: stefanie.mueller@orga.uni-sb.de; Tel.: 0681 302 4726

Web: www.managementkompetenz.eu

...für organisatorische und administrative Fragen

Maria Scholz, M.A.

Geschäftsführerin der PRISMA Prof. Scholz GmbH

66894 Rosenkopf, Am Hüttenwald 10

Mail: maria.scholz@prisma-scholz.de; Tel.: 06372 61172

Web: www.prisma-scholz.de