



Was sind Ihre Leute wert?

Mitarbeiter verursachen Kosten. Dass sie aber auch einen Wert darstellen, wird bei vielen Entscheidungen in den Unternehmen gerne unterschlagen. Die Saarbrücker Formel soll Abhilfe schaffen können. Doch es hagelt Kritik.

Von Ralf Nöcker

Marketing- und Personalabteilungen haben ein gemeinsames Problem: Sie können nur schwer nachweisen, welchen Wert sie eigentlich schaffen. Und deshalb wird in Zeiten, in denen es nicht so gut läuft, gerade hier zuerst der Rotstift ange-setzt. Die Saarbrücker Formel kommt da gerade recht, macht sie doch den Wert des Humankapitals sichtbar, ganz konkret, in einer einzigen Zahl, in Euro. Erdacht hat sie Professor Christian Scholz am Lehrstuhl für Organisa-tion, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, womit die Herkunft des Namens schon einmal geklärt wäre. Die Formel selbst zu er-klären, nimmt etwas mehr Raum ein.

Wichtig ist zunächst festzustellen, dass nicht einzelne Mitarbeiter, sondern Beschäf-tigungsgruppen bewertet werden. „Einzelbe-wertungen wären mit keinem Betriebsrat der Welt zu machen“, sagt Formel-Erfinder Scholz. Die Ergebnisse dieser Bewertungen

werden über alle Beschäftigungsgruppen aufsummiert und ergeben so den Wert der jeweiligen Gesamtbelegschaft. „FTE“ steht für „Full Time Equivalents“. Das heißt, sämtliche Mitarbeiter, also auch Teilzeitkräfte, werden in Ganztagsangestellte umgerechnet. Die so er-mittelte Kopffzahl wird mit dem branchenüblichen Durchschnittsgehalt („li“) multipliziert. Und warum nicht mit den tatsächlich gezahlten Gehältern? „Weil dadurch die Vergleich-barkeit leiden würde“, sagt Scholz. „Außer-dem würde man Firmen fälschlicherweise be-lohnen, die ein schlechtes Arbeitgeberimage haben und deshalb deutlich mehr zahlen müs-sen.“ Damit hätte man schon einmal die Perso-nalkosten bestimmt. Es folgt der Bruch „Wi“ geteilt durch „bi“. Darin soll näherungsweise eine Abschreibung auf das Humankapital zum Ausdruck kommen. Mit „Wi“ wird die von Scholz Wissensrelevanzzeit genannte Ak-tualität des Wissens der Mitarbeiter bezeich-net, bi steht für die Betriebszugehörigkeit. Ver-dienen also 100 Mitarbeiter je 25 000 Euro und ihr Wissen ist 10 Jahre aktuell, ergibt sich bei 15 Jahren Betriebszugehörigkeit ein Wis-sensverlust in Höhe von 833 333 Euro. Dem stehen Personalentwicklungsmaßnahmen ge-genüber, die den Wissensverlust aufhalten mö-gen. Also wird der Wert dieser Maßnahmen addiert („PEi“). Das alles wird gewichtet mit dem sogenannten Motivationsindex („Mi“), der Werte zwischen null und zwei an-nehmen kann. Hinter ihm stehen Werte für die Fluktuation („Re-

tentation“), die Leistungsbereitschaft („Com-mitment“) sowie das Arbeitsumfeld („Con-text“). Das klingt nach aufwendiger Reche-che. „Ist es aber nicht“, betont Scholz. „Jedes SAP-Personalsystem stellt nahezu alle Daten sofort zur Verfügung.“

Die Formel gibt es, weil die bisher gängi-gen Verfahren zur Bewertung des Humankapi-tals aus Sicht des Saarbrücker Personalexper-ten allesamt gravierende Schwächen aufwei-sen. Ohne hier auf Details eingehen zu wollen: Der Methoden-Mainstream arbeitet nach ei-ner Gewinnverteilungslogik, das heißt, ein mit einer der üblichen Discounted-Cash-Flow-Me-thoden ermittelter Gewinn wird nach einem bestimmten Schlüssel auf die verschiedenen Faktoren (etwa Patente, Marke und eben Per-sonal) verteilt, die den Gewinn verursacht ha-ben. Und wenn es einen Verlust gab, dann ist der Wert des Humankapitals eben mal nega-tiv. Beispiel Telekom: Nach der Gewinnver-teilungslogik schwankt der Wert des Humankapi-tals zwischen 1,25 Millionen Euro (Jahr 2000) und minus 26 600 Euro (2002), und zwar un-abhängig von der Güte des Personalmanage-ment. Von dieser Logik wollte Scholz nichts wissen. Die Kosten der Ressource Personal, der Wert dieser Ressource und der daraus möglicherweise resultierende Wettbewerbs-vorteil seien drei verschiedene Dinge, die au-seinandergelassen werden müssten, was nach der Gewinnverteilungslogik aber genau nicht geschehe. Auch die von Finanzanalysten prak-tizierten Bewertungen, die sich je nach be-

$$\sum_{i=1}^n \left[\left(FTE \times li \times \frac{Wi}{bi} + PEi \right) \times Mi \right]$$

Erläuterung der Variablen:

- **FTE:** „Full-Time Equivalents“; Zahl der Mitarbeiter, wobei Teilzeitstellen auf Ganztagsstellen umgerechnet werden
- **li:** Durchschnittsvergütung der Bran-chen. Multipliziert mit FTE, ergeben sich die Personalkosten
- **Wi:** Der Zeitraum, über den das Wis-sen einer Mitarbeitergruppe relevant bleibt
- **bi:** Die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen. Ist sie länger als Wi, wirkt sich das rechnerisch negativ auf den Hu-mankapitalwert aus
- **PEi:** Wert der Personalentwicklungs-maßnahmen. Sie werden dem im Bruch Wi durch bi ermittelten Wissensverlust ge-gengerechnet

trachteter Firma methodisch deutlich vonei-ander unterscheiden können, lehnt der Pro-fessor ab. „Wir müssen weg von einzelfallspe-zifischen Ratespielchen.“ Ihm gehe es dabei nicht allein um die Zahl, die am Ende heraus-kommt: „Mir geht es darum, die Logik eines modernen Personalmanagements in einer For-mel abzubilden“, erläutert Scholz. Interessant wird es, wenn Scholz mit seiner Formel die Fol-gen von Entlassungen vorrechnet. Regelmä-ßig zeigt sich dabei, dass damit nicht nur Kos-ten gesenkt, sondern auch Humankapital ver-nichtet wird. „Der Kosten-Effekt ist nicht be-sonders groß, verglichen mit dem Effekt, den Entlassungen auf den Motivationsindex ha-ben“, fasst Scholz die Ergebnisse von Modell-rechnungen zusammen.

Um die Saarbrücker Formel ist in den nun-mehr zwei Jahren ihrer Existenz heftig gestrit-ten worden. Nicht immer blieben die Debat-ten dabei sachlich, offenbar weckt die Formel Emotionen. Als scharfer Kritiker zeigt sich beispielsweise Hochschullehrer Manfred Becker von der Universität Halle-Wittenberg. Dass die Formel in Personalabteilungen zu Steuerungszwecken eingesetzt werden könn-te, mag Becker nun wirklich nicht einleuchten: „Konsequent umgesetzt, lautet die Empfeh-lung der Formel, möglichst viele gering quali-fizierte Mitarbeiter mit veralterungsresisten-tem Wissen einzustellen, diese möglichst teu-er weiterzuqualifizieren, unterdurchschnitt-lich zu vergüten und zur Senkung der Betriebs-zugehörigkeit die Anreize zu freiwilliger Fluk-tuation zu erhöhen.“ Scholz bleibt gelassen: „Das Schlimme ist, dass viele Unternehmen sich tatsächlich dieser Trivialinterpretation ge-mäß verhalten.“ Das dicke Ende komme dann in der Folgeperiode, wenn nämlich die Fak-to-ren, die im Motivationsindex „Mi“ stecken, in den Keller rauschen. Die Fluktuation steigt, die Leistungsbereitschaft sinkt, „Mi“ schrumpft zusammen, und dieser Faktor wird immerhin, daran sei nochmals erinnert, mit dem Rest der Formel multipliziert.

Auch Walter Jochmann, Geschäftsführer bei der Managementberatung Kienbaum, kann der Formel nicht allzu viel abgewinnen. „Die Erhebung der nötigen Daten ist extrem aufwendig, die Ergebnisse der Formel sind im Zeitablauf nicht stabil, es fehlen wichtige Ein-flussgrößen“, nennt Jochmann nur seine drin-gendsten Kritikpunkte. So würden etwa we-der Kenngrößen über die Qualität des Man-agements noch über die Kompetenzen der Mitarbeiter einbezogen. „Die Führungsquali-tät zeigt sich im Faktor „Mi“, entgegnet Scholz und entkräftet damit auch gleich den Vorwurf, dieser Faktor bekomme wegen seiner multipli-kativen Verknüpfung mit dem Rest der For-mel zu viel Gewicht. Schließlich hat gerade die Qualität des Managements, wie unzählige Stu-die zeigen, Einfluss auf den Erfolg.

Jochmann ist aber noch nicht am Ende: „Sich allein die Ausgaben für Personalent-wicklungsmaßnahmen anzuschauen, reicht nicht“, moniert der Personalberater, und wei-ter: „Die Saarbrücker Formel macht keine Aussage darüber, inwieweit die derzeitige Per-sonalstruktur eines Unternehmens zu dessen geplanter Entwicklung passt.“ Gerade dies sei jedoch, wolle man die Ergebnisse der Formel zu Steuerungszwecken nutzen, besonders wichtig. Auch über die Produktivität der Mit-arbeiter mache die Formel keine Aussage, da-bei sei gerade diese Information beispielsweise aus Analystensicht besonders interessant – „und an die Finanz-Community richtet sich die Formel schließlich“, vermutet der Kien-baum-Geschäftsführer. Jochmann selbst hält ein System von bis zu sechs Kennzahlen zur Belegschaft für zweckmäßiger.

In ersten Praxistests zeigte sich zudem, dass die Formel zum Teil recht seltsame Ergeb-nisse zutage bringt. Wie die Wirtschaftsprüfer von PricewaterhouseCoopers beispielsweise ermittelt haben, liegt der Wert des Humankapi-tals systematisch unterhalb der Personalkos-ten, wenn man ihn mit der Saarbrücker For-mel berechnet. Jedenfalls galt dies für die 14 untersuchten Unternehmen des Dax-30. Die Personalabteilungen werden sich für solche Resultate bedanken. Für Bilanzleser bringt sie dafür umso mehr. Auch wenn die Bilanzie-rung des Humankapitals nach den internatio-nalen Standards IFRS verboten ist, in den La-gebericht gehöre eine wertmäßige Abbildung der Mitarbeiter für Scholz zwingend. „Und da-für sehe ich derzeit keine Alternative zur Saar-brücker Formel“, sagt Scholz. Der Professor will bald Zahlen für die Dax-Unternehmen vorlegen. Man darf gespannt sein.

2 Betriebsräte versuchen, ihren Einfluss über Gegengeschäfte auszubauen.

3 Was Elke Heidenreich empfiehlt, wird gelesen.



4 Arbeiten im Ausland: China lockt, fordert aber auch viel Mut.

5 Müssen Manager authentisch sein oder eine Rolle spielen? Pro und Contra.

6 8859 Möglichkeiten: So viele Studienangebote, so wenig Orientierung.