

# Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel

Professionelles Personalmanagement ist heute ohne den Ausweis messbarer Ziele und ökonomischer Ergebnisse nicht mehr denkbar. Auch Personalexperten sollten also in der Lage sein, sich in der Sprache der Wirtschaft auszudrücken – in Euro und Cent. Vor diesem Hintergrund präsentiert der Beitrag zehn Mehrwerte einer ökonomisch-monetären Bewertung des Humankapitals, wie sie mit Hilfe der Saarbrücker Formel möglich ist.

## Nutzen 1: Kapital erhalten

Zur Bewertung von Personalmaßnahmen werden gegenwärtig Instrumente wie Gemeinkostenwertanalyse, Rentabilitätsanalysen, Wertschöpfungsvergleiche und Deckungsbeitragsrechnungen eingesetzt. Bei allen ihren Stärken haben diese Ansätze eines gemeinsam: sie fokussieren stark auf Personalkosten und haben damit eine eingebaute Automatik zum Personalabbau. Neben-

wirkungen auf Motivation, Akquisition und Bindung von Mitarbeitern geraten dabei zwangsläufig in den Hintergrund.

Anders verhält es sich bei der ökonomischen Bewertung des Humankapitals: Hier geht es um den Wert des Humankapitals als positiv anzusehende Bestandsgröße und um seine Bedeutung als Investition. Die Bewertung des Humankapitals verdeutlicht, wo eine ausschließliche Kostenfaktorbetrach-

tung des Personals zu Fehlentwicklungen führt beziehungsweise wie diese unter Betonung der Kapitalerhaltung zu vermeiden sind.

## Nutzen 2: Risiken lokalisieren

Das zum 1. Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet Kapitalgesellschaften zu einem expliziten Risikomanagement. Auch in der HR-Due-Diligence bedarf die Prüfung der personellen Situation von Unternehmen im Mergers & Acquisitions-Prozess (M&A) einer Abschätzung personalwirtschaftlicher Risiken mit der erforderlichen Sorgfalt. Auch wenn dies oft übersehen wird: sowohl beim KonTraG wie bei M&A sind gerade personelle Risiken zentrale Fragestellungen – die gravierende Haftungsrisiken beinhalten.

Eine ökonomische Bewertung des Humankapitals dient vor diesem Hintergrund als wichtiges und aus Sorgfaltserwägungen unverzichtbares Frühwarninstrument: da sie auf

## Saarbrücker Formel

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

Nach der Grundlogik der Saarbrücker Formel wird das Humankapital pro Beschäftigungsgruppe (i) umso größer

- je mehr Mitarbeiter (umgerechnet in Full-Time-Equivalents) arbeiten (FTE<sub>i</sub>),
- je höher ihre marktübliche Durchschnittsentlohnung ist (l<sub>i</sub>),
- je aktueller das verfügbare Mitarbeiterwissen ist (Koeffizient aus Wissensrelevanzzeit (w<sub>i</sub>) und Betriebszugehörigkeit (b<sub>i</sub>)),
- je mehr Personalentwicklung es gibt (PE<sub>i</sub>) und
- je motivierter die Mitarbeiter sind (M<sub>i</sub>).

## Kompakt

- Der Beitrag diskutiert die ökonomische Humankapitalbewertung, also die monetäre Größe (€) für den Wert der Belegschaft und ihre Aufschlüsselung in zentrale Wertbestandteile.
- Anhand der Saarbrücker Formel werden zehn konkrete Nutzenwirkungen aufgezeigt, die die monetäre Bewertung des Humankapitals unverzichtbar machen.
- Professionelles Personalmanagement erfordert professionelle Methoden und Instrumente. Hier verspricht die ökonomische Humankapitalbewertung geringen Aufwand und hohen Nutzen, also eine gute Input-/Output-Relation.



# Human Capital

Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, beantwortet sie die Frage, inwieweit Unternehmen dauerhaft mit dem vorhandenen Humankapital rechnen können. Hierzu gehört unter anderem das Halten der Mitarbeiter (Retention) als Wertbeitrag einer dauerhaften Verfügbarkeit des Humankapitals. Umgekehrt weisen negative Werteinflüsse im Bereich der Personalbindung auf drohende Risiken hin.

## Nutzen 3: Wissen managen

Wissensmanagement ist in aller Munde. Doch bei allen Verdiensten: oft sind Wissensbilanzen nichts anderes als Datensammlungen zur Personalstruktur, zur Anzahl der männlichen und weiblichen Mitarbeiter oder zum Prozentsatz der Akademiker. Geht es aber tatsächlich um den ökonomischen Wert des Mitarbeiterwissens, so ist ein Mehrwert nur zu erkennen, wenn die monetären Dimensionen von Wissensverlust, technologischem Wandel oder Wissensauffrischungen der Belegschaft abgebildet werden.

Deshalb setzt die ökonomische Humankapitalbewertung der Saarbrücker Formel ausdrücklich auf die Wissensrelevanzzeit. Wenn dadurch bestehende Wissensmanagementaktivitäten und Wissensbilanzierungen anschlussfähig an eine ökonomische Humankapitalbewertung sind, wird auch deren konkreter Nutzen für ein Managen des Wissens erkennbar.

## Nutzen 4: Transparenz erhöhen

Ein Nutzen der ökonomischen Humankapitalbewertung besteht darin, zu verstehen und zu kommunizieren, aus welchen Größen sich das komplexe Gebilde »Human Capital« überhaupt zusammensetzt und wie diese Komponenten zu bewerten sind.

Abbildung 1 zeigt dies am Beispiel eines vereinfachten Falls. Das Humankapital

## Humankapitalbewertung mit der Saarbrücker Formel

Grunddaten Input		Wertmäßige Auswirkung Output
100,00	Full-Time-Equivalent (FTE)	
25 000 €	Marktgehalt (L)	
		2 500 000 €
10 Jahre	Wissensrelevanzzeit (W)	
15 Jahre	Betriebszugehörigkeit (B)	
		-833 333 €
700 000 €	Personalentwicklung (PE)	700 000 €
		-133 333 €
1,51	Commitment (M1)	+402 233 €
1,10	Arbeitssituation (M2)	+78 889 €
0,70	Retention (M3)	-236 667 €
		2 611 222 €

Die Multiplikation der Mengengröße von 100 Full-Time-Equivalents mit dem Marktgehalt führt zur Wertbasis von 2,5 Millionen Euro. Im Zeitablauf wird ein Wissens- und ein Wertverlust eintreten. In der computertechnischen Umsetzung der Saarbrücker Formel kommen dazu spezifische Wissenskurvenverläufe zur Anwendung. In dieser Abbildung wird der Wissensverlust vereinfachend durch die Relation von Wissensrelevanzzeit und Betriebszugehörigkeit abgebildet: dividiert man also 10 Jahre durch 15 Jahre, so ist ein Drittel der Wertbasis abzuschreiben (833 333 Euro). Ein Teil davon wird durch Personalentwicklung (700 000 Euro) kompensiert. Der Zwischenwert von 2 366 667 Euro wird erhöht beziehungsweise reduziert um die drei Bestandteile der Motivation, nämlich Commitment (»wollen«), Arbeitssituation (»können«) und Retention (»werden«). Völlige Demotivation bedeutet ein  $M = 0$ ; bei  $M = 1$  bleibt die Motivationswertneutral. Gehen alle drei Motivationsbestandteile zu gleichen Anteilen in den Gesamtwert ein, dann führen die drei Motivationswerte zu einer motivationsbedingten Veränderung des Humankapitals von plus 402 233 Euro, plus 78 889 Euro sowie minus 236 667 Euro.

Abbildung 1: Ausgewählte personalwirtschaftliche Grunddaten gehen als Input in die Berechnung der Saarbrücker Formel ein. Die resultierenden wertmäßigen Auswirkungen werden als Output in Euro-Werten ausgewiesen und können durch eine einfache Ampellogik grafisch unterlegt werden.

lässt sich hier (Bezug nehmend auf die rechte Spalte) wie folgt analysieren:

- Es entsteht ein leichter Kapitalverlust, weil Neueinstellungen und Personalentwicklung das natürliche Veralten des Wissens nicht voll kompensieren. Hier muss das Wissensmanagement aufpassen und aktiv werden.
- Positiv schlägt das Commitment der Mitarbeiter zu Buche. In dieser Leistungsbereitschaft liegt ein wichtiger Wert, auf den zu achten ist.
- Die Arbeitssituation ist neutral. Hier ist zu prüfen, ob sich eine Verschlechterung anbahnt oder ob hier noch nutzbare Potenziale liegen.
- Anlass zu ernststen Bedenken gibt der Wert für Retention. Das Minus bei der Humankapitalbewertung beträgt mehr als 200 000 Euro,

also eine Abwertung, die auf die Abwanderungsbereitschaft der Belegschaft zurückzuführen ist.

Auf diese Weise wird die wertmäßige Grundstruktur des Humankapitals nicht nur transparent, sondern auch kommunizierbar und differenziert steuerbar.

## Nutzen 5: Konsequenzen bewerten

Häufig wird lediglich die Kostendimension der Personalarbeit gesehen. Die positiven Wirkungen personalwirtschaftlicher Aktivitäten hingegen können Personalverantwortliche allenfalls intuitiv abschätzen.

Mit einer Humankapitalbewertung lassen sich dagegen unmittelbar die ökonomischen Konsequenzen geplanter und realisierter Maßnahmen ablesen. Aufbauend

auf die erste Abbildung zeigt Abbildung 2 die Auswirkungen einzelner Entscheidungen auf den Wert des Humankapitals.

### **Nutzen 6: Resultate kontrollieren**

Mit einer ökonomischen Humankapitalbewertung sind Veränderungen des Humankapitals in einzelnen Beschäftigtengruppen und Unternehmensbereichen untereinander sowie im Zeitablauf vergleichbar. Damit ist es möglich, unternehmensinterne Best Practices zu identifizieren, die den Weg in eine erfolgreiche Personalarbeit weisen. Gleiches ist im unternehmensübergreifenden Vergleich möglich, wenn die eigenen Humankapital-Kennzahlen zu denen der Wettbewerber in Relation gesetzt werden.

Sind die Spielregeln eines solchen ökonomischen Human-Capital-Managements bekannt, so führt dies zu mehr Wettbewerb. Ein Verstecken hinter konsequenzenlosen Phrasen wie »Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital!« ist dann nicht mehr möglich, da Resultate konkret kontrollierbar werden.

### **Nutzen 7: Personalfunktion legitimieren**

Als »Verursacher von Kosten« ohne direkt auf sie zurechenbare Erfolge krankt die Personalfunktion häufig daran, ihre Daseinsberechtigung unter Beweis stellen zu müssen. In Zeiten von Rationalisierungsdruck und Outsourcing sind daher Kennzahlen zu den wertmäßigen Ergebniswirkungen – etwa von Personalentwicklung oder Motivation der Belegschaft – gesucht. Nur wenn die Personalfunktion tatsächlich »zuständig für das zentrale Kapital« ist und auch in Euro und Cent nachweisen kann, wie es sich (möglichst zum Positiven hin) verändert, schafft dies Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Vielfach wird gefordert, die Personalabteilung habe sich als strategischer Business-Partner zu etablieren. Dazu ist die Bewertung von Humankapital eine zentrale Voraussetzung, die letztlich bis zu testierfähigen Wertansätzen für Personal reichen wird. Auf diesem Wege wird dann nicht bloß die Existenzberechtigung, sondern weitergehend die strategische Bedeutung der Personalfunktion unter Beweis gestellt. Im Ergebnis erhöht dies ihre Legitimation in vielfältigen Aktivitätsfeldern.

### **Nutzen 8: Strategiebezug verbessern**

Personalstrategien kranken oft daran, dass sie kaum mehr als eine Ansammlung wohlklingender Lippenbekenntnisse sind. Dies wird spätestens dann deutlich, wenn man selbstkritisch überprüft, wer im Unternehmen die strategischen Ziele wirklich kennt. Den konkreten Handlungsbezug und eine explizite ökonomische Ausrichtung sucht man ohnehin meist vergebens.

Die konsequente Bewertung des Humankapitals bietet eine Chance zu vollkommen neuen, erfolgssteigernden Personalstrategien. So lässt sich eine vage Aussage wie »das Identifizieren, Halten und Qua-



#### **Mehr zum Thema**

**Scholz, Ch.; Stein, V.; Bechtel, R.:**

Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, Luchterhand 2004.

[www.saarbruecker-formel.net](http://www.saarbruecker-formel.net)

## Personalwirtschaftliche Maßnahmen und ihre monetären Auswirkungen

Maßnahme		Konsequenz	
Verringerung des Personalbestandes	-10%	2427333 €	-7,04%
Gehaltserhöhung	+3%	2611222 €	+/-0%*
Erhöhung der Arbeitszeit	+7%	2739944 €	+4,93%
Verringerung der Wissensrelevanzzeit**	-15%	2335389 €	-10,56%
Ausbau der Personalentwicklung	+10%	2688456 €	+2,96%
Steigerung Commitment	+5%	2670783 €	+2,28%

\* Die Saarbrücker Formel rechnet mit Marktgehältern und nicht mit individuellen Gehältern

\*\* Zum Beispiel durch Einstieg in eine neue Produkttechnologie

Abbildung 2: Bestimmte personalwirtschaftliche Maßnahmen haben unmittelbare Auswirkungen auf das Humankapital. So führt beispielsweise eine Verringerung des Personalbestandes um zehn Prozent zu einem deutlichen Verlust an Humankapital, der als absoluter Wert in Euro wie auch als prozentuale Veränderung in Relation zum Ausgangswert dokumentiert werden kann. Analog können andere Aktivitäten in ihren Konsequenzen bewertet werden.

## Saarbrücker Formel-Netzwerk

Im Saarbrücker Formel-Netzwerk ([www.saarbruecker-formel.net](http://www.saarbruecker-formel.net)) werden vielfältige Aktivitäten rund um die ökonomische Bewertung des Humankapitals initiiert.

- In Zusammenarbeit mit dem Softwarehersteller Picaso (Heidelberg) wird an einer SAP-Anbindung der Saarbrücker Formel gearbeitet.
- Für den interessierten Mittelstand existiert »zum Einstieg« eine webbasierte Online-Version der Saarbrücker Formel.
- Zusammen mit Pricewaterhouse-Coopers (München) läuft zurzeit ein Pilotprojekt mit DAX-30-Unternehmen und es wird die Prüfungstauglichkeit einer Berichterstattung über das Humankapital untersucht.
- Mit ADP (Neu-Isenburg) wird gegenwärtig eine Kooperation zur Umsetzung der Saarbrücker Formel im Peoplesoft-Umfeld vorbereitet.

Weitere Informationen gibt Stefanie Müller, Telefon: 0681/3024120, [sm@orga.uni-sb.de](mailto:sm@orga.uni-sb.de).

lifizieren der Leistungsträger« in Euro-Werte übersetzen und Handlungsdruck unmittelbar offen legen. Aus der unverbindlich-verbalen Personalstrategie werden konkrete Ziele wie

- Reduktion des Fluktuationsrisikos um 300 000 Euro,
- Erhöhung des Commitments um 500 000 Euro oder

- vollständiger Ausgleich des (wertmäßigen) Wissensverlustes, die es zu erreichen gilt. Derartige Kennzahlengerüste sind dann umso angemessener, je konkreter ihr unmittelbarer Strategiebezug ist.

### Nutzen 9: Banken-Rating verbessern

Zur Beurteilung des Kreditrisikos nehmen Banken verstärkt Ratings vor: Vor allem wegen Basel II, das Ende 2006 in Kraft treten wird, müssen Firmenkunden deutlich umfangreichere und aktuelle Informationen über sich und ihre Geschäftsaktivitäten vorlegen, wenn sie Kredite zu vernünftigen Konditionen erhalten wollen.

Bei dieser Prüfung kann der Nachweis des

ökonomischen Humankapitalwertes eine wichtige Rolle spielen: Unternehmen signalisieren durch aktives Human-Capital-Management nicht nur, dass sie die Zeichen der Zeit erkannt haben und innovative Themen angehen. Vielmehr können sie ihre Ausgangssituation bei Verhandlungen um Kredite sowie ihre Rating-Ergebnisse verbessern, wenn sie auch den Wert ihrer Intangible Assets belegen und den Wert des Humankapitals rechnerisch nachweisen.

### Nutzen 10: Personalarbeit professionalisieren

Gegenwärtig wird richtigerweise viel über die Professionalisierung des Personalmanagements geschrieben. Doch schön gefärbte Selbsteinschätzung hilft hier nur wenig – zumal wenn gelegentlich dubiose Methoden zum Nachweis einer angeblichen Professionalisierung zum Einsatz kommen.

Ein wesentlich härteres Kriterium für Professionalisierung ist die Fähigkeit, den Wert des Humankapitals richtig zu erfassen und in der betriebswirtschaftlich anerkannten Dimension, in Euro, auszudrücken. Professionalisierung bedeutet daher nicht, den Mitarbeiter auf seinen Euro-Wert zu reduzieren. Professionalisierung bedeutet vielmehr, sich auf die Ökonomisierung im Sinne einer solchen Bestimmung des betriebswirtschaftlichen Wertes einzulassen.



**Autor**

**Professor Dr. Christian Scholz**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, [scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de).



**Autor**

**Roman Bechtel**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am gleichen Lehrstuhl, [rb@orga.uni-sb.de](mailto:rb@orga.uni-sb.de).