

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 34

Christian Scholz (Hrsg.)

Faszination Humankapital

Realitätsnahe Bewertung
(Saarbrücker Formel) plus
transparentes Reporting (HCR10)

Rainer Hampp Verlag

Christian Scholz Hrsg.):

Faszination Humankapital. Realitätsnahe Bewertung (Saarbrücker Formel) plus transparentes Reporting (HCR10)

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 34,
Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, 301 S.,
ISBN 978-3-95710-222-5 (print), € 29.80
ISBN 978-3-95710-322-2 (e-book), € 27.99

„Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens!“ Dies wird zunehmend auch von externen Stakeholdern erkannt, die sich ein wahres Bild vom Unternehmen machen wollen. Professioneller Umgang mit diesem Humankapital setzt zweierlei voraus:

- Zum einen braucht es eine numerisch exakte Bewertung des Humankapitals. Denn der Wert des Unternehmens ergibt sich nicht nur aus dem Anlagevermögen und dem Markenwert, sondern auch aus den Mitarbeitern, ihrer Motivation und ihrer Leistungsfähigkeit. Daher macht dieses Buch klar, wie man Humankapital „in Euro und Cent“ bewerten kann. Grundlage dafür ist die an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken entwickelte „Saarbrücker Formel“.
- Zum anderen geht es darum, dieses Humankapital und die damit verbundenen Aktivitäten als Human Capital Reporting transparent nach außen zu kommunizieren. Ein unterschätztes, aber an Relevanz gewinnendes Medium ist der Jahresabschluss (Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Jahresabschluss, HR-Fact-Book). Grundlage dafür ist der an der Universität des Saarlandes entwickelte Bewertungs-Standard „HCR10“.

Dieser Herausgeberband, der auch auf Arbeiten von Dr. Stefanie Becker, Carsten Bleher, Lisa-Dorothee Grotfend, Miriam Halbeisen und Univ.-Prof. Dr. Volker Stein zurückgreift, beginnt mit einer zeitbezogenen Einordnung von zentralen Aktivitäten der Forschergruppe „rund um das Humankapital“. Es folgen für die Bewertung sowie für das Reporting von Humankapital jeweils ein Normenkatalog im Sinne von konkreten Handlungsanweisungen und jeweils ein markantes Anwendungsbeispiel.

Schlüsselwörter: Humankapital, Humankapitalbewertung, Human Capital, Saarbrücker Formel, HCR10, DAX30, DIN ISO 30414, Human Capital Reporting, Personalmanagement, HRM

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Jahrgang 1952 (Scholz@1v.com) wurde 1986 an die Universität des Saarlandes auf den Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement berufen, den er bis zu seiner Emeritierung im Jahre 2018 leitete. Von ihm stammen Trendstudien zum Darwiportunismus (2003), zur „Generation Z“ (2014) sowie zur digitalen Transformation („Mogelpackung Work-Life-Blending“, 2018). Er publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften, hält Vorträge und arbeitet mit Unternehmen zusammen, schreibt Kolumnen und bloggt seit 2006 als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.

Strategie- und Informationsmanagement

Band 34

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Christian Scholz (Hrsg.)

Faszination Humankapital

Realitätsnahe Bewertung (Saarbrücker Formel)
plus transparentes Reporting (HCR10)

Rainer Hampp Verlag

Augsburg und München 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-222-5 (print)

ISBN 978-3-95710-322-2 (e-book)

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3222

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg, Deutschland
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Ein Buch über Humankapital? Wer will das schon lesen? Humankapital als Unwort des Jahres 2004? Als Hassobjekt für Akademiker, die lieber generell über das Gute im Menschen schreiben wollen, als konkret darüber nachzudenken, was das eigentlich bedeutet? Als Albtraum für Studierende, die gehofft haben, im Fach Personalmanagement locker plaudern zu dürfen, und die plötzlich rechnen müssen? Als Irritation für Journalisten, die lieber schöne Homestories drucken über Vorstände, die vermeintlich moralischer Kompass für Deutschland sind und dann doch im Dieselgate-Morast landen? Und schließlich als brutaler Lackmus-Test für Personalpraktiker, die statt klar und quantitativ-belastbar zu analysieren lieber mit an Unverbindlichkeit nicht zu überbietender Hemdsärmeligkeit und Skrupellosigkeit über Zehntausende von Einzelschicksalen entscheiden?

Ja, wir brauchen Denken und Handeln in den Kategorien von Humankapital, im Sinne von Bewertung, Reporting und Optimierung.

Vermutlich kein Lehrstuhl in Deutschland hat sich mehr mit diesem unangenehmen Thema beschäftigt als wir an der Universität des Saarlandes. Das hat dazu geführt, dass ich immer wieder auf die „Saarbrücker Formel“ angesprochen werde und man mit Erstaunen registriert, dass wir auch ganz andere Dinge gemacht haben: einige sicher schöner, viele angenehmer, aber wenige wichtiger.

Die Wahl des Themas war Zufall, die Tiefe der Auseinandersetzung Absicht: Denn mal so einfach über „Mitarbeiter als wichtigstes Kapital“ zu reden, das können viele. Wir wollten und wollen wissen, wie viel dieses Kapital wert ist. Und dann, wie man damit umgeht. Wodurch wird es größer? Wodurch kleiner?

Genau hier beginnen die wirtschafts- und industriepolitisch brisanten Diskussionen:

Es geht nicht nur um irgendeinen Begriff und eine akademisch langweilige Auseinandersetzung. Es geht um völlig unterschiedliche Unternehmenskonzepte, letztlich also um eine moderne Fassung alternativer „Theories of the Firm“. Denn da gibt es auf (m)einer Seite das Unternehmen als physische und psychologische Heimat von Menschen – mit allem, was dazugehört. Und diese Menschen haben einen Wert. Für die andere Seite sind Mitarbeiter Kosten, noch schlimmer, sie sind Fixkosten. Senken von Fixkosten durch Flexibilisierung der Workforce ist für sie dann Gebot der Stunde.

Deshalb verblüfft es nicht, wenn Kritiker unserer Auffassung von Humankapital als positiv belegte Vision ihrerseits mit voller neoliberaler Überzeugung die Leiharbeit forcieren, befristete Verträge als Traum der Generation Z deklarieren und in einer Maximierung der „External Workforce“ die ultimative Entwicklungsrich-

tung für Deutschland sehen. Solchermaßen entgrenzte und ausgegrenzte Mitarbeiter brauchen auch keinen eigenen Schreibtisch mehr. Sie unterstützen so lange noch mit ihrem Laptop am kleinen Kaffeetisch bei Starbucks die Minimierung von Bürokosten „ihres“ Unternehmens, bis sie in den „freien“ Arbeitsmarkt entlassen werden. Und dass auch einige unserer personalwirtschaftlichen Leitmedien derartigen Rattenfängern auf den Leim gegangen sind, dort noch immer kleben und damit dazu beitragen, dass hinter der jubelnden Kongress-Fassade immer mehr Mitarbeiter entmenschlicht und zur Ressource degradiert werden, das ärgert nicht nur mich.

Wir beschäftigen uns mit Humankapital seit über 15 Jahren, zunächst mit der Bewertung („Human Capital Valuation“, Saarbrücker Formel), später mit der Berichterstattung und Kommunikation („Human Capital Reporting“, HCR10).

Die vorliegende Publikation hat es sich zum Ziel gesetzt, den Zusammenhang zwischen diesen beiden Forschungssträngen zu erläutern, nämlich den Start mit der Bewertung, dann die damit verbundenen Erfolge und Schwierigkeiten bis hin zum Reporting, um der Optimierung neuen Rückenwind zu geben.

„Optimierung“ wirft die Frage nach den Zielgrößen auf, danach, in welche Richtung und für wen optimiert wird. Auch wenn Corporate Social Responsibility für viele als hinterhältig-verlogene Mogelpackung dient, drückt sie aus, in welche Richtung die Reise gehen soll: nämlich in eine Arbeitswelt, in der Unternehmen nicht nur Optimierungseinrichtungen für Investoren sind. Sie haben vielmehr eine Verantwortung für alle Stakeholder, also auch für die Mitarbeiter. Deshalb ist es absoluter Hohn, wenn man Mitarbeiter freisetzt, damit der Return on Investment „nachhaltig“ maximiert wird.

Natürlich darf auch Humankapital nicht per se maximiert werden. Es muss eine vernünftige Relation zwischen Humankapitalkosten, Humankapitalwert und Humankapitalertrag bestehen. Damit hat Corporate Social Responsibility auch eine offen zu kommunizierende betriebswirtschaftliche Komponente.

Das Ziel der vorliegenden Publikation ist nicht, eine neue Grundlagenarbeit vorzulegen. Dazu gibt es diverse andere Arbeiten. Das Ziel ist es, den logischen Faden zwischen den Forschungssträngen „Bewertung“ und „Reporting“ aufzuzeigen, um dadurch beide Bereiche zu bereichern.

Den letztlichsten Auslöser für die Publikation war mein kleiner Text für eine HRM-Konferenz in Bordeaux 2016. Dort schilderte ich die Historie des Pendelns zwischen Bewertung sowie Reporting und erläuterte die (teilweise unbequemen) Lehren, die daraus zu ziehen sind. Mit diesem Text öffnet der vorliegende Sammelband. In dieses Kapitel („Über den Umgang mit Humankapital“) wurden aber auch diverse Vertiefungen eingebaut, die sich auf Lehre, auf Forschung und auf unternehmerische Praxis beziehen.

Das zweite Kapitel entstand – wie so vieles – gemeinsam mit meinem Kollegen *Volker Stein*. Es ist ein nüchterner, vielleicht sogar trockener Text („Normenkatalog Saarbrücker Formel“), der nicht mehr will, als die Saarbrücker Formel zu erklären. Das ist sicherlich nicht für jeden faszinierend, aber notwendig.

Spannender ist das nächste Kapitel. Dort beschreibe ich zusammen mit *Volker Stein* und *Stefanie Becker* eine Anwendung der Saarbrücker Formel, die schon vor längerer Zeit stattfand, aber immer noch aktuell ist („Beispiel für die Bewertung von Humankapital: Die DAX13-Studie“). Dieses Projekt wurde damals zusammen mit PwC durchgeführt und war eine Feasibility-Studie für die Saarbrücker Formel – mit realen Daten aus 13 DAX30-Unternehmen.

Danach geht es von der Humankapitalbewertung zum Reporting. Dieses Kapitel bringt ein extrem wichtiges Dokument, nämlich den „Normenkatalog HCR10“. Über viele Jahre immer wieder aktualisiert und ergänzt, erklärt er in feiner Granularität, wie man Geschäftsberichte und Personalberichte so schreibt, dass tatsächlich ein Nutzwert für Leser entsteht. Was an dieser Stelle zu erwähnen ist: Der HCR10 ist ein Standard für die Erstellung derartiger Dokumente, der – in einem größeren Netzwerk entstanden und fortgeschrieben – konsequent den Komponenten der Saarbrücker Formel folgt. Also: Der HCR10 sorgt dafür, dass wir (nicht zuletzt öffentlich zugänglich) die Daten bekommen, die wir für die Saarbrücker Formel brauchen.

Im nächsten Kapitel kommt wieder ein Anwendungsbeispiel, und zwar das „Beispiel für Human Capital Reporting: Die DAX30-Unternehmen“ (gemeinsam mit *Lisa-Dorothee Grotfend*, *Miriam Halbeisen* und *Carsten Bleher*). Dieser Text ist aus zwei Gründen besonders lesenswert: Zum einen macht er eindrucklich klar, welche DAX30-Unternehmen den Auftrag zur Transparenz ernst nehmen. Zum anderen zeigt er, in welchen Bereichen des Reportings aktuell Stärken und Schwächen liegen. Dieses Dokument ist die geringfügig adaptierte Fassung eines Arbeitspapiers, das jedes Jahr über Erfüllungsquoten beim HCR10 berichtet und auch jedes Jahr auf dem Schreibtisch der Personalvorstände landet.

Danach folgt ein kurzes Fazit („Zentrale Konsequenzen für die Bewertung und das Reporting von Humankapital“) und eine Auflistung zentraler Literatur zum Thema.

An dieser Stelle möchte ich vielen Personen danken, die bei diesem Thema mitgewirkt haben: Zunächst ist das mein Kollege *Volker Stein* – jetzt Universität Siegen – der als einziger mit mir die gesamte Forschungsstrecke bestritten hat, beginnend mit den ersten Ideen zu dieser Formel bei einer Forschungsexkursion in Frankreich bis hin zu der jetzt vorliegenden Publikation, bei der er mich wieder mit wichtigen Beiträgen unterstützte. Die dritte Person bei unserem Brainstorming in Frankreich war *Roman Bechtel*, der uns in unnachahmlicher Weise klarmachte, wie viele Ansätze zur Humankapitalbewertung es schon gibt, gegen die

wir uns durchsetzen müssen. Wir drei haben daraufhin dann auch gemeinsam das Buch zur Humankapitalbewertung geschrieben, mit dem wir den „Kampf gegen die Unverbindlichkeit“ erklärten. In der ersten Auflage war die Saarbrücker Formel noch am Ende des Buches versteckt, in der dritten Auflage prominent in den Vordergrund gerückt.

Stefanie Becker (früher *Stefanie Müller*) war zunächst involviert in die ersten Arbeiten zu Humankapitalbewertung mit der Saarbrücker Formel. Besonders wichtig: die 2008 in der Frankfurter Allgemeine Zeitung prominent veröffentlichte Studie „Die DAX30-Unternehmen und ihr Humankapital“. Danach verlagerte sich ihr Aufgabenfeld zum Reporting. In dieser Rolle vertrat sie später den Lehrstuhl im DIN Institut und sorgt als Teil des Technischen Komitees 260 der ISO dafür, dass aus dem HCR10 (etwas abgeschwächt und international andockfähig gemacht) die Norm DIN ISO 30414 wird. Ferner übernahm *Stefanie Becker* auch die Koordination der studentischen Bewertungsteams, die über mehrere Studentengenerationen hinweg (Dank an *Carsten Bleher*, *Nina Böhme*, *Stanislav Koto vych* und *Miriam Halbeisen*) jedes Jahr ein Ranking über die Transparenzbemühungen der DAX30-Unternehmen erstellten.

Matthias Bächle war zum einen für alle wesentlichen Teile der IT-Umsetzung der Saarbrücker Formel zuständig. Von ihm stammen diverse Fassungen der Software, darunter auch die „rote Fassung“, mit der Studierende arbeiten und auf die in Kapitel 1 eingegangen wird. Zum anderen wirkte er in einem großen BMBF-Forschungsprojekt mit, das ich zusammen mit *Volker Stein* und *Klaus Möller* (damals Universität Göttingen) durchführen durfte und bei dem der erste Real-Time-Einsatz der Saarbrücker Formel erfolgreich realisiert wurde.

Kirsten Brackertz betreute 2011 und 2012 in mühsamer Klein- und noch mühsamerer Koordinationsarbeit quasi den ersten „Normenkatalog HCR10“, der damals in Buchform erschien und immer noch das Gerüst für alle Aktivitäten in diesem Feld liefert. Aktuell arbeiten wir an einer vergleichenden Studie zum internationalen Humankapital zusammen.

In der Bewertungsrunde 2016/2017 wurde das HCR-Bewertungsteam von *Lisa-Dorothee Grotefend* geleitet. Sie hat zudem diese hier vorliegende Abschlusspublikation betreut und die vielen dazu nötigen Fäden und Personen (darunter *Jutta Astrid Stelletta* und *Iris Schröder*) zusammengeführt.

Schließlich möchte ich an dieser Stelle mehreren „externen“ Personen – stellvertretend für viele Unterstützer der Idee eines zeitgemäßen Umgangs mit Humankapital – danken: *Martin Braun* (damals Pegaso) versuchte mit mir gemeinsam, die Saarbrücker Formel als Großrechneranbindung zu realisieren. Auch wenn wir damit nicht so richtig erfolgreich waren, habe ich dabei viel über IT und ihre Tücken gelernt. Mit *Heinz Fischer* (unter anderem Hewlett-Packard und Deutsche Bank) verbinden mich viele interessante Erlebnisse, darunter auch die Rolle als

Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Für das vorliegende Buch besonders wichtig: Er hat sich immer klar zur Saarbrücker Formel bekannt und unter anderem den Satz „Als Personaler müssen wir in die Lage kommen, monetäre Aussagen über das Humankapital zu treffen“ geprägt. *Heinz Klinkhammer*, der als Personalvorstand der Deutschen Telekom in optimaler Form die Interessen von Mitarbeitern und Anteilseignern verbinden konnte, half beim Verstehen des Humankapitals als Stakeholder-orientierter Teil eines strategischen Personalmanagements. Zudem wirkten Mitarbeiter seines Teams auch später noch im Netzwerk der Saarbrücker Formel mit. Schließlich ist *Rolf Schlue* (damals Henkel) zu danken: Er unterstützte die gesamte Entwicklung des Human Capital Managements in verschiedenen Funktionen. Ganz besonders wichtig war dabei der – auch in unserem Dialog mit seinem Vorstandsvorsitzenden bei Henkel *Kasper Rorsted* – entstandene Gedanke einer strategisch optimalen Konfiguration aus Humankapitalkosten, Humankapitalwert und Humankapitalertrag.

Christian Scholz, Saarbrücken – Berlin – Attersee, Juli 2018

P.S. Ein Hinweis vorab: Diese Publikation bemüht sich um geschlechtssensible Formulierungen, verzichtet aber im Interesse der Lesbarkeit auf ein vollständiges „Durchgendern“. Wir wenden die Kongruenzregel an, beispielsweise werden männliche/weibliche Personen entsprechend bezeichnet (“Sie ist Direktorin”). Ferner streben wir konsequent eine Neutralisierung des Geschlechts an. Nur in den verbleibenden Fällen verwenden wir - wie in akademischen Arbeiten oft üblich - die männliche Form als Platzhalter für Männer und für Frauen.

Inhalt

Vorwort.....	i
Inhalt.....	vii

Christian Scholz

Über den Umgang mit Humankapital.....	1
1 Summary.....	1
2 Rückblick 2000: Die Welt ist plötzlich anders.....	2
2.1 Platzen der Internetblase und Suche nach einer Richtung.....	2
2.2 Ein guter und notwendiger Start: Humankapital-Philosophie.....	3
2.2.1 Das Paradigma der Kostenverrechnung.....	4
2.2.2 Das Paradigma der Gewinnverteilung.....	4
2.2.3 Das Paradigma des Ertragspotenzials.....	5
2.2.4 Die Saarbrücker Formel.....	6
3 Humankapitalbewertung: Rigour and Relevance.....	7
3.1 Wissenschaft.....	7
3.1.1 Humankapitalrelevanz.....	7
3.1.2 Humankapitalstrategien.....	9
3.1.3 Humankapitalkonstellationen.....	10
3.1.4 Humankapitalkonzeptionalisierung.....	18
3.1.5 Humankapitalethik.....	19
3.1.6 Humankapitaldynamik.....	21
3.2 Praxis.....	21
3.2.1 Unternehmensgesamtbewertung.....	21
3.2.2 Unternehmensanalysen.....	23
3.2.3 Unternehmens-HC-Bestimmung.....	24
3.2.4 Unternehmensentwicklung („Open Innovation“.....)	25
3.2.5 Unternehmensinsolvenz (IDW S6).....	26

3.2.6	Unternehmensauslagerung.....	27
3.2.7	Unternehmensveränderung (Zielvereinbarung).....	27
3.3	Lehre.....	29
3.3.1	Wissenschaftliche HC-Konzeptionalisierung.....	29
3.3.2	Methodengestützte HC-Bewertung.....	29
3.3.3	IT-gestützte HC-Bewertung.....	30
3.4	„Allgemeine“ Öffentlichkeit	33
3.4.1	Veranstaltungen: Wissenschaftssommer, CeBIT und mehr ...	33
3.4.2	Fernsehen: Plusminus.....	37
3.4.3	Tageszeitungen: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ).....	37
3.4.4	Buch und Film: Was bin ich wert?.....	38
4	Humankapitalbewertung: Der Diskurs	41
4.1	Die selbstverliebte Kritik	41
4.1.1	Fundamentalkritik	41
4.1.2	Detailkritik	42
4.2	Die paradoxe Rolle rückwärts	43
4.2.1	In der Wissenschaft: Rückwärtsgewandte Minimalisten?	43
4.2.2	In der Praxis: Sozialpolitische Brandstifter?	43
5	Humankapitalbewertung: Das Versagen der „großen“ IT	44
6	Zwischenevaluation 2010: Wo wir stehen und wie es weitergeht.....	45
6.1	Nachweisbare Erfolge.....	45
6.2	Spürbare Barrieren.....	48
6.3	Die neue Strategie.....	48
6.4	Unerwartete Unterstützung	48
7	Humankapitalreporting: Ein trojanisches Pferdchen.....	49
7.1	Der HCR10 als nationaler (Fast-)Selbstläufer.....	49
7.1.1	Die Logik	49
7.1.2	Die Ausgestaltung	50

7.2	Wie „reporten“ deutsche Unternehmen?	53
7.3	Wie „reporten“ internationale Unternehmen?.....	55
7.4	Der Sprung zu ISO und in die Internationalität	68
8	Humankapitalforschung reloaded.....	70
8.1	Forschungsfrage.....	70
8.2	Forschungsansatz.....	70
8.3	Bewertung des Humankapitals (2014).....	72
8.4	Analyse von Zusammenhängen.....	79
8.5	Fazit und Ausblick	80
9	Perspektive 2020: Offene Fragen zum Humankapitalmanagement.....	83
10	Ergebnis: It is just the beginning	85
10.1	Welche Personen sind angesprochen?	86
10.2	Welche Adressaten gibt es noch?	88
10.3	Und dann?.....	89
10.4	Echte Corporate Social Responsibility!.....	89
11	Literatur	92

Christian Scholz/Volker Stein

	Normenkatalog Saarbrücker Formel	99
1	Summary.....	99
2	Bewertungsnormen und ihre Modellebenen	99
3	Normen für die Bestandteile der Saarbrücker Formel.....	103
3.1	i (Beschäftigtengruppen).....	103
3.2	FTE (Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalente).....	107
3.3	l (Marktgehalt).....	109
3.4	f(w; b) (Wissenserosion).....	111
3.5	PE (Personalentwicklung).....	121
3.6	M (Motivationsfaktoren).....	124
4	Normen für die Zusammenführung der Saarbrücker Formel	127

5	Normen für die Bewertungssicherheit der Saarbrücker Formel	131
6	Ergebnis	133

Christian Scholz/Volker Stein/Stefanie Becker

	Beispiel für die Bewertung von Humankapital: Die DAX13-Studie.....	135
1	Summary	135
2	Herausforderung: „Wirkliches“ Human Capital Management	136
2.1	Humankapital: Bewerten!	136
2.2	Paradigmen: Wechseln!	136
2.3	Verständnis: Fördern!	137
2.4	Veränderungen: Auslösen!	138
2.5	Bewertungsziele: Mehrere!	138
2.6	Bewertungsformel: Ertragspotenzial!	139
2.7	Bewertungsvorgang: Eigenauskunft!	140
2.8	Bewertungssicherheit: Sichergestellt!	141
3	Einzelergebnisse „DAX13“: Darstellung und Konsequenz.....	143
3.1	Wertbasis: $(FTE_i * l_i)$ als Mengen- und Preiskomponente.....	143
3.2	Wertverlust: $f_i(w_i; b_i)$ als Wissenserosionskomponente	145
3.3	Wertkompensation: PE_i als Ausgleichskomponente	147
3.4	Wertänderung: M_i als Motivationskomponente.....	149
4	Gesamtergebnis „DAX13“: Darstellung und Interpretation	151
4.1	Business Strategy: Emergente Normstrategien.....	151
4.1.1	Humankapitalvernichter!	151
4.1.2	Wissenserosionsoptimierer!.....	152
4.1.3	Strategietyp Punktländer!	152
4.1.4	Strategietyp Humankapitalmaximierer!	152
4.2	Business Results: Verknüpfung mit Finanzkennzahlen	153
4.3	Business Case: Humankapital-Controlling.....	154

4.4	Business Partner HR: Vielleicht doch!	154
4.5	Fazit: Was inzwischen erreicht wurde	155
4.5.1	Humankapital: Transparent bewertet!	155
4.5.2	Paradigmen: Ansatzweise gewechselt!	156
4.5.3	Verständnis: Diskurs gefördert!	157
5	Ergebnis: Machbar und nützlich	158

Christian Scholz/Lisa-Dorothee Grotefend/Miriam Halbeisen/Carsten Bleher

	Normenkatalog HCR10	159
1	Summary	159
2	Notwendigkeit und Zielsetzung	159
2.1	Druck von innen	159
2.2	Druck von außen	160
2.3	Stakeholder befriedigen	160
2.4	Reporting-Grundsätze beachten	161
3	Methodik	164
3.1	Bewertungsmodell	164
3.2	Berichtsbreite des HCR10	165
3.3	Stufen des HCR10	168
3.4	Erfüllungsgrade bei Berichten	170
3.5	Sonderfälle und Bewertungsvorgaben	170
4	Kennzahlen	175
5	Ergebnis: Strukturierungshilfe für das interne und das externe Reporting	249

Christian Scholz/Miriam Halbeisen/Carsten Bleher/Lisa-Dorothee Grotefend

	Beispiel für Human Capital Reporting: Die DAX30-Unternehmen	251
1	Summary	251
2	Historie: Wie haben sich die DAX30-Unternehmen entwickelt?	254
3	Grundlagen: Der HCR10 und seine Besonderheiten	256

3.1	Grundgesamtheit und Bewertungsmedien	256
3.2	Integrated Reporting	256
4	Ergebnisse: Aufwärtstrend oder weiterhin mangelhaft?.....	258
4.1	Ranking Geschäftsbericht: 50 Prozent als gläserne Decke erneut durchbrochen.....	258
4.2	Ranking Zusatzbericht: Möglichkeit zur Kreativität zu wenig genutzt 261	
4.3	Ranking Breitenindex: Insgesamt ausbaufähig.....	265
5	Häufigkeit einzelner Kennzahlen: Was wird überhaupt berichtet?.....	268
6	Exkurs: Eine Analyse der Bankenbranche	271
7	Ergebnis: Nicht voll befriedigend.....	273

Christian Scholz

	Zentrale Konsequenzen für Bewertung und Reporting von Humankapital..	275
1	Reporting mit dem HCR10 als Grundstufe professioneller HR-Arbeit	275
2	Bewertung mit der Saarbrücker Formel als Wettbewerbsvorteil.....	278
	Publikationen und Downloads zum Thema	281

Christian Scholz

Über den Umgang mit Humankapital

1 Summary

Jeder verantwortungsvolle Manager sollte in der Lage sein, für sein Unternehmen (beziehungsweise für seinen Bereich) folgende Frage zu beantworten: „Wie groß ist das Humankapital Ihres Unternehmens?“ Die Antwort sollte dann nicht auf den schönen und unverbindlichen Ausdruck „außergewöhnlich“ hinauslaufen, sondern auf eine harte Zahl in Euro. Die monetäre Quantifizierung soll dazu beitragen, Strategie und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens nicht nur in schönen Worten, sondern in der harten Realität zu gestalten.

Bei der Verfolgung dieses gleichermaßen spannenden wie sperrigen Ziels gab es in den letzten 20 Jahren erhebliche Fortschritte, wenngleich noch nicht den ultimativen Durchbruch. Denn es geht nicht um die Verwendung von Humankapital und Humanressourcen als Synonyme, sondern um die Betrachtung von Humankapital als echtes Gut, das noch wichtiger ist als die reinen finanziellen Vermögenswerte.

Der nachfolgende Beitrag beschreibt dazu aus der persönlichen Sicht eines Protagonisten die Entwicklung der Vision eines „echten“ Human Capital Managements. Startpunkt sind Wunsch und Suche nach dem Wert des Humankapitals, also nach einem in Euro auszudrückenden Wert der Mitarbeiter. Er ergibt dann zusammen mit dem Anlagevermögen und dem Markenwert den zentralen Teil des Unternehmenswertes.

Die Antwort auf die Frage nach dem Wert des Humankapitals ist die „Saarbrücker Formel“ als Methode zur Humankapitalbewertung („Human Capital Valuation“). Sie lieferte ein neuartiges Paradigma, das gerade deshalb (wie bei jedem „Paradigm Shift“) zu massiven Diskussionen führte. Um das Thema etwas zu entemotionalisieren, wurde eine zweite und etwas kleinere Arena geschaffen, in der es unter der Überschrift Human Capital Reporting 2010 („HCR10“) ausschließlich um die transparente Berichterstattung über die Komponenten der Saarbrücker Formel ging („Human Capital Reporting“). Diese Diskussion, die letztlich bis zur DIN ISO-Norm 30414 reichte, verlief neutraler, weniger emotional und deshalb letztlich erfolgreicher.

In diesem Zusammenhang sind vorab mehrere Feststellungen wichtig, die – weil „gerne“ übersehen – auch in diesem Beitrag zu betonen sind: Humankapital per se ist weder gut noch schlecht und macht noch keine Aussagen über gute oder schlechte Unternehmensführung. Es kommt immer auf die Relation zwischen Hu-

mankapitalkosten, Humankapitalwert und Humankapitalertrag an. Aber: Verstehen des Humankapitals sowie der strategische Umgang mit ihm und seinen Bestimmungsfaktoren sind Teil eines professionellen Personalmanagements. Ein transparenzschaffendes Humankapitalreporting ist ebenfalls Teil eines professionellen Personalmanagements: Je höher der Score beim HCR10, umso besser (weil transparenter) ist das Human Capital Reporting. Ob die gelieferten Daten allerdings Ausdruck guter Personalarbeit sind, steht damit noch nicht fest: Berichtet also ein Unternehmen über umfangreiche Personalentwicklung, so ist die Berichterstattung positiv zu bewerten, da sie dem Ziel der Transparenzerhöhung folgt. Das impliziert aber noch keine Aussage darüber, ob im konkreten Fall diese umfangreiche Personalentwicklung gut oder schlecht ist.

Das Ergebnis dieses Wechselspiels zwischen Humankapitalbewertung und Humankapitalreporting, zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen reiner Deskription und gesellschaftspolitischer Präskription führt zu zehn Lektionen, teilweise ernüchternd, teilweise perspektivisch-positiv. Und es wirft fünf Fragen auf, die noch auf eine weitere Beantwortung warten.

2 Rückblick 2000: Die Welt ist plötzlich anders

2.1 Platzen der Internetblase und Suche nach einer Richtung

Seit mehr als 50 Jahren beschäftigen sich Forscher mit dem Humankapital und seiner Messung (*Hekimian/Jones 1967; Brummet/Flamholtz/Pyle 1968; Flamholtz 1974; Conrads 1975; Schmidt 1982*). Aber erst seit Anfang des Jahres 2000 begann dieses Thema immer interessanter zu werden, als die Internetblase zu platzen begann und der NASDAQ bei den 3.000 größten Technologieunternehmen in den nächsten zwei Jahren radikal einbrach.

Vor diesem Hintergrund entstand die Idee zu dieser Forschungslinie in einem Gespräch mit Personalvorständen, die sich in einem schönen Hotel am Rhein darüber unterhielten, dass es doch möglich sein müsse, in einer Vorstandssitzung nicht nur den börsenbezogenen Unternehmenswert zu diskutieren, sondern auch den mitarbeiterbezogenen Wert des Unternehmens, also das Humankapital (*Scholz 2003*).

Verstärkt wurde der Gedanke, als der Autor dieses Beitrags auf einem Treffen renommierte Finanzvorstände zum Thema immaterielle Vermögenswerte von Unternehmen begrüßen durfte. Die dort zu beantwortende Frage klang simpel: Wenn ein Unternehmen ein anderes Unternehmen übernimmt und der Kaufpreis teilweise weit über den reinen Vermögenswerten liegt, woher kommt dann die Differenz?

Diskutiert wurde diese als „Goodwill“ bezeichnete Differenz hauptsächlich aus börsen- und bilanztechnischer Sicht über Höhe und Bewertung („US-GAAP versus IAS“). Zwar wurde im Zusammenhang mit der Schaffung von Synergien der Personalbestand erwähnt und es kam auch das Wort „Intellectual Capital“ vor, aber abgesehen davon tauchten Mitarbeiter als Teil des Unternehmens überhaupt nicht auf. Oder wie es der Veranstalter ausdrückte: „Herr Scholz wird es mir verzeihen, dass wir hier nicht über Mitarbeiter reden – aber für uns gibt es Wichtigeres!“

Paradoxerweise gab es in der akademischen Community außerhalb von HR nicht nur den Glauben, dass Mitarbeiter nicht besonders wichtig sind. Es gab auch den festen Glauben, dass Personalmanagement letztlich triviales Alltagswissen sei. So verkündete einmal, als es um das Lehrprogramm der Fakultät ging, ein Bilanzierungsprofessor, dass es ihm unmöglich falle, auch bei massiver Einarbeitung, eine Grundlagenveranstaltung zu Konzernbilanzen zu halten – wegen der Komplexität des Themas. Dieses sei etwas Anderes als („Herr Scholz wird mir diese Aussage verzeihen“) Vorlesungen über das Personalwesen, die er selbstverständlich jederzeit und ohne Einarbeitung übernehmen könne.

In der subjektiven Wahrnehmung und der objektiven Ausgestaltung von Lehrstühlen sowie des Ressorts „Finanz- und Rechnungswesen“ spielen nun einmal die Mitarbeiter keine herausragende Rolle als „Werttreiber“. Dies sieht man auch an der Bewertung von Unternehmen bei Börsengängen: Abgesehen von einer Pauschalbewertung „Qualität des Managements“ herrscht hier Fehlanzeige in Hinblick sowohl auf Personal als auch auf Personalarbeit. Anders sieht es dagegen im Profisport aus: Hier ist es sogar üblich, den Wert einzelner Fußballspieler auf den Euro genau anzugeben, was sich dann in Ablösesummen und Traumgehältern, aber auch in schlagartigen „Freisetzungen“ niederschlägt.

Forschung über ein situationsbezogenes, vernünftiges Human Capital Management ist dringend notwendig – weil Verstehen und Gestalten dieser anspruchsvollen Thematik ein in Zukunft unverzichtbarer Bestandteil einer professionellen Personalarbeit sein wird.

2.2 Ein guter und notwendiger Start: Humankapital-Philosophie

Nach dem Platzen der New Economy Bubble dachten sowohl Unternehmen als auch Forscher über neue Wege nach, wie man den Wert eines Unternehmens berechnen könnte, der mehr als nur die Summe zukünftig zu erwartender Einnahmen sein sollte.

<p>Lektion #1: Wenn wir über verbale Darstellungen des Humankapitals hinauskommen wollen, wird alles sehr schnell sehr kompliziert.</p>
--

Jenseits der verbalen und abstrakten Darstellungen des Humankapitals gibt es eine Vielzahl von Alternativen, wie man Humankapital bestimmen kann (vgl. die Zusammenstellungen bei *Scholz/Stein/Bechtel* 2004/2006/2011 sowie *Oxley/Le/Gibson* 2008 und für Deutschland *Stein* 2007). Die meisten davon lassen sich auf zwei klar unterschiedliche Paradigmen zurückführen, die dann durch ein neuartiges Leitbild ergänzt werden.

2.2.1 Das Paradigma der Kostenverrechnung

Das Paradigma der Kostenverrechnung (*cost based paradigm*) sieht seinen Ausgangspunkt in den Personalkosten, wie sie die Personalwirtschaft über das Rechnungswesen ausweist. Das Humankapital wird hier primär nach den Inputkosten bewertet, die als Investition interpretiert werden. Das Humankapital steigt, wenn die monetäre Investition in das Personal zunimmt. Diese Kostenverrechnungslogik bewertet Humankapital nach getätigten Ausgaben, will also anfallende Personalkosten auf Kostenträger verteilen.

Im Human Resource Accounting (HRA) beziehungsweise Human Asset Accounting (vgl. *Brummet/Flamholtz/Pyle* 1968) wird mit dem Personalinvestitionskonto gearbeitet. Bei der Bewertung mit historischen Kosten (Kostenwertmethode) entspricht der Wert des Humankapitals den in der Vergangenheit für dessen Beschaffung und Entwicklung angefallenen Kosten. Vorteil dieser Methode: Es können unmittelbar Werte aus dem betrieblichen Rechnungswesen genutzt werden. Nachteil: Auch völlig unnütze und sogar kontraproduktive Investitionen werden als Steigerungen des Humankapitals interpretiert.

2.2.2 Das Paradigma der Gewinnverteilung

Das Paradigma der Gewinnverteilung (*income based paradigm*) bewertet Humankapital danach, wie viel die Mitarbeiter erwirtschaftet haben. Der Humankapitalwert ergibt sich aus denjenigen Restgrößen des Cashflows (Zahlungsüberschuss), die noch nicht auf andere Gewinnverursachungsfaktoren wie das Finanzkapital verteilt wurden. Vertreter der Gewinnorientierung wollen den Wert des Humankapitals am fallspezifischen Unternehmenswert festmachen:

Gesucht wird ein irgendwie gearteter „Return“, sei es ein Discounted Cashflow, ein „Übergewinn“, ein Aktienkurs oder nur ein Umsatzwert. Dieser „Return“ wird dann aufgeteilt, und zwar auf die Kategorien „Ertragswert, verursacht durch das Humankapital“ und „Ertragswert, verursacht durch das Nicht-Humankapital“. Innerhalb des Humankapitals wird der „Return“ einzelnen Bereichen zugeordnet – sofern sich der Betriebsrat hier nicht wehrt. Beispielsweise bezogen auf die Deutsche Lufthansa wären dies Beschäftigtengruppen wie Piloten, Flugbegleiter und Bodenpersonal.

Im Paradigma der Gewinnverteilung ist das Humankapital also der verbleibende Teil des Cashflows, der noch nicht an andere Elemente wie das finanzielle Kapital verteilt wurde. Der Vorteil dieser Methode: Sie erlaubt teilweise elegant wirkende Kennzahlen, wie den „Human Capital Return on Investment“ (*Fitz-Enz 2000*). Der große Nachteil: Das Paradigma der Gewinnverteilung basiert auf einer aktuellen Marktsituation, was zu teilweise grotesken Ergebnissen führt, wenn die Börsenkaptalisierung durch die Mitarbeiterzahl dividiert wird (vgl. *Simon 2000*). Sinkt der Aktienkurs, sinkt automatisch das Humankapital. Auch kann eine Änderung der Kundenpräferenzen zu einer Reduktion der Einnahmen und damit zu einer Veränderung des Humankapitalwerts führen, selbst wenn sich die Mitarbeiter überhaupt nicht verändert haben.

Also: Wenn wir über verbale Darstellungen des Humankapitals hinauskommen wollen, erweisen sich logische Paradigmen der Kostenverrechnung und Gewinnverteilung als eher untauglich. Sie führen uns immer weiter vom eigentlichen Ziel weg, nämlich die wahre Natur des Humankapitals als das ultimative Vermögen eines Unternehmens zu erfassen.

2.2.3 Das Paradigma des Ertragspotenzials

Lektion #2: Nur das Paradigma des Ertragspotenzials bildet tatsächlich das Humankapital ab.

Würde man jenseits der Humankapitalbewertung den Wert eines Grundstücks in Frankfurt bestimmen, so gibt es drei Varianten: Bei der inputorientierten Kostenverrechnung zählt der Einkaufspreis: ein teurer Kauf ergibt demnach einen höheren Wert als ein von der Großmutter geschenktes Grundstück. Bei der outputorientierten Gewinnverrechnung zählen die Einnahmen: ein leeres Grundstück mit einer Würstchenbude führt zu einem niedrigeren Wert als ein vielstöckiges Parkhaus. Was wir aber brauchen, ist der wirkliche Wert im Sinne von Ertragspotenzial.

Alles dies ist der Grund dafür, warum sich in der Zwischenzeit die zentralen Überlegungen zur Humankapital-Philosophie mehr oder weniger klar in diese Richtung bewegen, so die Artikel aus großen Zeitschriften wie *Strategic Management Journal* (vgl. *Shaw/Park/Kim 2013*), *Journal of Management* (vgl. *Ployhart et al. 2014*), *Academy of Management Review* (vgl. *Campbell/Coff/Kryscynski 2012*) und *Academy of Management Perspectives* (vgl. *Nyberg/Wright 2015*).

Beim Humankapital als Ertragspotenzial wird daher ausschließlich das bewertet, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu leisten in der Lage wäre – und zwar losgelöst vom Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt (*Scholz 2003*; *Scholz/Stein 2006*; *Scholz/Stein/Bechtel 2004/2006/2011*).

Dieser Wert

- kann höher/gleich/niedriger sein als die damit verbundenen Kosten und er
- kann höher/gleich/niedriger sein als die von ihm erzeugten Einnahmen.

Der auf dem Ertragspotenzial basierte Humankapitalwert repräsentiert die Motivation, die Fähigkeiten, das Engagement und die Erfahrungen der Mitarbeiter. Er verbindet Wissensmanagement mit Vergütungspolitik, Altersstruktur mit Mitarbeiterbindung, Personalpolitik mit Motivation und integriert schließlich die Logik der Personalentwicklung.

2.2.4 Die Saarbrücker Formel

Lektion #3: Das Paradigma des Ertragspotenzials führt zu einer praktikablen mathematischen Formel („Saarbrücker Formel“).

Die Logik des Ertragspotenzials erlaubt es, das Humankapital über eine konkrete mathematische Formel zu erfassen. Diese nach dem damaligen Standort des Forscherteams „Saarbrücker Formel“ genannte Berechnungsformel bildet das Humankapital über vier Komponenten (*Scholz/Stein/Bechtel* 2004/2006/2011) ab:

- Die Wertbasis setzt sich aus der Anzahl der Beschäftigten als Mengenkomponekte (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskomponekte (l_i) zusammen.
- Der Wertverlust oder die Wertberichtigung (w_i/b_i) gibt Aufschluss über den Wissensverlust im Unternehmen, der zum Beispiel durch die Alterung des Wissens über die Zeit ausgelöst wird.
- Die Abschreibung wird durch eine Wertkompensation ausgeglichen, die die tatsächlichen und kalkulatorischen Personalentwicklungskosten (PE_i) enthält.
- Schließlich unterliegt die Wertbasis Änderungen, da sich die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters (M_i) ändern kann. Sie setzt sich zusammen aus drei Elementen, nämlich der Leistungsbereitschaft (Commitment, $M1_i$), dem Arbeitsumfeld (Context, $M2_i$) und der Bindungsbereitschaft (Retention, $M3_i$). Jeder dieser Werte ist zwischen 0 und 2 skaliert, woraus ein Mittelwert gebildet wird. Hier drückt 0 den absoluten Tiefpunkt aus, bei dem Humankapital ebenfalls den Wert Null erhält. Da das Humankapital auf diese Weise letztlich um 100 Prozent reduziert werden kann, ist 2 der Maximalwert mit einer Steigerung um 100 Prozent.

Wertbasis, Abschreibung, Wertkompensation und Wertänderung werden für jede Beschäftigungsgruppe (i) berechnet und dann für das gesamte Unternehmen summiert.

Das Ergebnis ist die „Saarbrücker Formel“:

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

Für diese Formel wurden Beschreibungen entwickelt, die Einsatzmöglichkeiten auch für strategische Überlegungen eröffnen.

3 Humankapitalbewertung: Rigour and Relevance

Die Übertragung der Saarbrücker Formel in den unternehmerischen Alltag führte zu Erfolgen, aber auch zu zwei unvorhergesehenen Quellen für Misserfolge.

Lektion #4: Das Paradigma des Ertragspotenzials, ausgedrückt in der Saarbrücker Formel, erlaubt monetäre Humankapitalbewertung sowie quantitativ exaktes Humankapitalreporting.

Das Thema der Humankapitalbewertung – natürlich auch mit der Saarbrücker Formel – entwickelte sich rasch zu einer unsere Forschungsagenda bestimmenden Erfolgsgeschichte. Es weckte das Interesse von Wissenschaft, Praxis und Medien. Diverse Netzwerke wurden gebildet, in breiter und tiefer Form potenzielle Indikatoren diskutiert, Software-Lösungen erarbeitet und Benchmark-Projekte durchgeführt.

3.1 Wissenschaft

3.1.1 Humankapitalrelevanz

Positiv zu bewerten war und ist damit auf jeden Fall die wissenschaftliche Aufarbeitung der Möglichkeiten eines derartigen Paradigmas, die zu diversen Präsentationen und Artikeln führte, unter anderem zu einem Vortrag auf der Tagung der Academy of Management in Philadelphia 2007 (Scholz/Stein/Müller 2007a). Auf dieser Konferenz wurde auch eine Bewertung des Humankapitals deutscher DAX30-Unternehmen für das Jahr 2006 präsentiert (Tabelle 1). Die ersten Plätze der „Rangliste des Humankapitals pro Kopf“ waren wenig überraschend. Was allerdings bei dieser harmlos wirkenden Tabelle für Diskussion sorgte, war die Tatsache, dass am Ende eine Bank stand, die ein grotesk niedriges Humankapital aufwies. Wir begründeten dies mit der naheliegenden Schlussfolgerung, dass es sich hier im Sinne eines Frühwarnindikators um ein Unternehmen mit einer gewissen Risikoposition handeln dürfte. Wie richtig diese Aussage war, wurde kurz darauf sichtbar, als die Hypo Real Estate im Jahr 2008 in extreme finanzielle Schieflage geriet und 2009 mit allen ihren Schulden in die Verantwortung des

Steuerzahlers übergang. Ebenfalls mit einem niedrigen HC-Wert war in der Analyse von 2007 auch die Commerzbank vertreten, die letztlich nur mit dem Geld der Steuerzahler gerettet werden konnte. So sehr diese Vorgänge an sich ärgerten: Jetzt war der Beweis erbracht, dass entsprechend der Logik des Ertragspotenzials die Saarbrücker Formel prognostischen Wert für die Zukunft hat.

Unternehmen	Mitarbeiter		Humankapital		HC pro MA	
	2006	zu 2005	2006	zu 2005	2006	zu 2005
SAP*	39.355	10%	3.990.971.549	29%	101.410	18%
Deutsche Lufthansa	93.541	3%	6.193.541.343	13%	66.212	10%
BMW	106.575	1%	5.927.463.327	-6%	55.618	-7%
Adidas	26.376	66%	1.211.147.194	73%	45.919	5%
Siemens*	472.500	8%	21.143.962.198	-3%	44.749	-10%
Henkel	52.292	-1%	2.106.567.443	14%	40.285	15%
DaimlerChrysler	365.753	-5%	13.029.001.573	-29%	35.622	-25%
Volkswagen	323.751	-6%	11.183.859.748	-32%	34.545	-28%
TUI	55.717	-10%	1.856.714.304	-17%	33.324	-8%
Allianz	166.505	-6%	5.527.684.682	-25%	33.198	-20%
MAN	50.290	2%	1.642.953.896	13%	32.670	10%
Metro*	221.944	8%	6.818.621.598	-8%	30.722	-15%
Deutsche Börse	2.739	-8%	83.478.880	-6%	30.478	2%
E.ON*	78.443	1%	2.379.762.392	7%	30.337	6%
Deutsche Post*	463.350	2%	13.240.873.029	14%	28.576	12%
BASF	95.247	18%	2.712.042.555	29%	28.474	9%
Linde*	54.852	32%	1.355.154.387	55%	24.706	18%
Continental*	84.464	7%	1.854.766.246	-8%	21.959	-14%
ThyssenKrupp	187.586	1%	4.105.461.042	13%	21.886	12%
Altana	4.484	1%	96.736.615	-23%	21.574	-23%
Infineon	41.651	14%	832.855.691	18%	19.996	3%
Deutsche Telekom*	248.000	2%	4.953.677.016	-16%	19.975	-17%
Deutsche Bank*	68.849	9%	1.329.960.793	1%	19.317	-7%
Bayer*	106.000	28%	1.658.810.306	9%	15.649	-15%
RWE*	68.534	-20%	1.061.878.880	3%	15.494	29%
Commerzbank	35.975	9%	525.268.443	2%	14.601	-6%
Fresenius	104.872	14%	1.215.261.049	21%	11.588	6%
Münchener Rück	37.210	-2%	419.156.498	-27%	11.265	-26%
Deutsche Postbank*	21.696	135%	206.293.246	240%	9.508	45%
Hypo Real Estate Holding	1.229	0%	7.763.816	18%	6.317	18%

Anmerkung: Mit * gekennzeichnete Unternehmen weisen ihre Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten (Full Time Equivalents = FTE) aus. Bei allen anderen werden die Mitarbeiter pro Kopf ausgewiesen.

Tabelle 1: Humankapitalwerte deutscher Unternehmen für das Jahr 2006 mit Veränderungen zum Jahr 2005 (nach Scholz/Stein/Müller 2008a: 4, 10)

3.1.2 Humankapitalstrategien

Auch wenn die Werte für das Humankapital wesentlich exakter zu bestimmen sind, wenn man mit unternehmensinternen Daten arbeitet, so lassen sich doch gerade im Vergleich von Unternehmen interessante Rückschlüsse ziehen.

Ein Beispiel dafür ist die DAX13-Studie (*Scholz/Stein/Müller 2007b*). Ihr zentrales Ergebnis: Hinter der Humankapitalentstehung steht häufig gar kein bewusster, allenfalls ein unbewusster personalstrategischer Umgang. Es gibt also emergente Normstrategien. Insgesamt verfolgen die DAX13-Unternehmen vier völlig unterschiedliche und insbesondere unterschiedlich riskante Humankapitalstrategien.

Humankapitalvernichter

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

Wissenserossionsoptimierer

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

Punktlander

Einige andere DAX13-Unternehmen schaffen es, den eintretenden Wertverlust fast punktgenau zu kompensieren: entweder durch den Schwerpunkt auf Personalentwicklung oder durch den Schwerpunkt auf Motivation. Also: Strategietyp 3 kann sich mit Fug und Recht als Punktlander bezeichnen.

Humankapitalmaximierer

Eine vierte Gruppe fokussiert offenbar in der Personalstrategie stark auf das Humankapital. Denn diese Unternehmen überkompensieren den Wertverlust durch Wissenserossion, wodurch am Ende sogar das Humankapital in Euro die Wertbasis übersteigt. Diesen Strategietyp nennen wir Humankapitalmaximierer.

3.1.3 Humankapitalkonstellationen

Unternehmen setzen trotz hoher Gewinne und guter wirtschaftlicher Lage in beträchtlichen Größenordnungen Mitarbeiter frei. Dies war im Jahre 2008 – dem Zeitpunkt dieser konkreten Studie – ebenso der Fall, wie man es im Jahre 2018 beobachten kann (zum Beispiel bei Siemens, Lufthansa und vielen anderen mehr). Es scheint, als ob die Unternehmen bezogen auf ihr Finanzkapital immer mehr wachsen, bezogen auf die beschäftigten Mitarbeiter, also ihr Humankapital, aber immer mehr schrumpfen. Gleichzeitig suchen Unternehmen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern und wollen im War for Talents bestehen. Ob ein Entlassen/Wiedereinstellen-Jo-Jo aus Kostengründen sinnvoll ist, ist die eine Frage. Welche Auswirkungen dadurch für die Reputation der Unternehmen als Arbeitgeber entstehen, ist die andere – und mindestens genauso wichtige – Frage.

Dagegen steht das personalwirtschaftliche Leitbild des Human Capital Management: Mitarbeiter stellen einen wesentlichen Wert und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar, den man mit geeigneten personalwirtschaftlichen Maßnahmen optimieren kann.

Vor diesem Hintergrund präsentierte am 3. Februar 2007 die Frankfurter Allgemeine Zeitung (*Nöcker* 2007) mit der Saarbrücker Formel eine Methodik, die Personalarbeit quantifizierbar und transparent macht. Gleichzeitig wurde angekündigt, dass dieses Verfahren als externe Bewertung für die DAX30-Unternehmen exemplarisch angewendet werden würde. Diese Analyse wurde kurz danach vorgelegt. Die Studie basiert auf extern erhobenen Daten und zeigt, wie sich das Humankapital der DAX30-Unternehmen auf Konzernebene zusammensetzt und in welcher Beziehung es zu Erfolgsgrößen steht.

Die Saarbrücker Formel wurde dazu wie folgt angewendet (*Scholz/Stein/Müller* 2008a):

- Die Studie bezieht sich auf das Jahr 2006 und verwendet 2005 als Vergleichsjahr.
- Die Daten wurden aus extern zugänglichen Publikationen entnommen. Dies erfolgte auch dort, wo uns interne Daten aus anderen Projekten zum Humankapital zur Verfügung standen.
- Dort, wo notwendige Daten nicht extern zur Verfügung standen, wurden plausibel erscheinende Annahmen getroffen.
- Wissensrelevanzzeiten ergaben sich aus der unternehmensspezifischen Verteilung der Mitarbeiter auf Berufsgruppen.
- Da nur auf der Basis externer Daten bewertet wurde, kam die Grundform der Saarbrücker Formel zum Einsatz. So wurde „ w_i/b_i “ aus Vereinfachungsgründen über die einfache Division ermittelt. Im unternehmensspezifischen Einsatz werden komplexere Kurvenverläufe von Fach- und Erfahrungswissen verwendet.

- Ferner wurde auf externe Vergleichsstudien wie Rankings zum Arbeitgeberimage sowie auf diverse andere Statistiken zurückgegriffen.

Nach der ersten Bewertung wurden die Personalvorstände der DAX30-Unternehmen über diese Studie informiert, mit der Möglichkeit, die ermittelten Inputdaten entsprechend durch unternehmensinterne Daten zu ergänzen beziehungsweise zu korrigieren.

Nachfolgend werden die zentralen Befunde aus dieser Studie zusammengefasst und mit ihren Implikationen verknüpft. Für die konkrete Datenbasis und alle Einzelheiten der Bewertung siehe die Originalstudie (*Scholz/Stein/Müller 2008a*).

Interessant sind die Vergleiche zwischen der Veränderung des absoluten Humankapitals und des Humankapitals pro Kopf, da gerade hier Unterschiede wichtige Rückschlüsse auf den Umgang mit den einzelnen Mitarbeitern im Zeitablauf zulassen. Hier zeigt sich, wie viel von den Gesamtanstrengungen der Unternehmen auf dem Gebiet der Humankapitalinvestition oder -vernichtung „beim Einzelnen ankommen“.

Hier waren vier Konstellationen zu finden:

1. Das absolute Humankapital steigt geringer als das pro Kopf: Das Unternehmen investiert hier in die Gesamtbelegschaft und überproportional in den Einzelnen (für den Einzelnen „der Himmel auf Erden“). Ein Beispiel hierfür ist RWE, wo das Humankapital um 3 Prozent steigt, die Veränderung des Humankapitals pro Kopf aber um 29 Prozent. In diese Kategorie gehört auch Henkel: Hier geht die Erhöhung des Humankapitals (+14%) einher mit einer noch größeren Steigerung des Humankapitals pro Kopf (+15%).
2. Das absolute Humankapital steigt stärker als das pro Kopf: Das Unternehmen investiert hier in die Gesamtbelegschaft und unterproportional in den Einzelnen (für den Einzelnen „mehr unternehmensweiter Schein als Sein“). So vergrößert die Commerzbank das absolute Humankapital um 2 Prozent, während die prozentuale Veränderung pro Kopf negativ ausfällt (-6%), was – etwas vereinfacht ausgedrückt bedeutet – „mehr Personen mit geringerem Humankapitalwert“.
3. Das absolute Humankapital sinkt, und zwar stärker als das pro Kopf: Das Unternehmen desinvestiert im Hinblick auf die Gesamtbelegschaft, aber unterproportional im Hinblick auf den Einzelnen (für den Einzelnen „Glück im Unglück“). Diese Konstellation findet man bei TUI und einem Rückgang des Humankapitals von 17 Prozent, aber „nur“ von 8 Prozent beim Humankapital pro Kopf. Die Deutsche Börse reduzierte das Humankapital um 6 Prozent, erhöhte aber das Humankapital pro Kopf um 2 Prozent.
4. Das absolute Humankapital sinkt, aber nicht so stark wie das pro Kopf: Das Unternehmen desinvestiert im Hinblick auf die Gesamtbelegschaft

und dazu überproportional im Hinblick auf den Einzelnen (für den Einzelnen das „Worst-Case-Szenario“). Metro gehört in diese Gruppe: Das Humankapital vermindert sich absolut um 8 Prozent, das pro Kopf sogar um 15 Prozent.

Bei dieser Betrachtung geht es ausschließlich um eine deskriptive Strategieanalyse, die keine Aussage darüber macht, was im Einzelfall gut beziehungsweise richtig ist. So kann eine Strategie durchaus darin liegen, Mitarbeiter quantitativ abzubauen, aber qualitativ aufzubauen, also – vereinfacht ausgedrückt – auf weniger, aber bessere Mitarbeiter zu setzen.

Worauf ist die Veränderung des Humankapitals zurückzuführen? Hierauf gibt es aus externer Sicht zwei Antworten: Entweder erhöht sich das Humankapital quantitativ, weil die Mitarbeiterzahl steigt, weil beispielsweise Mitarbeiter eingestellt werden oder sich die Regelarbeitszeit erhöht. Oder aber das Humankapital erhöht sich qualitativ, weil die Mitarbeiter qualifizierter oder motivierter sind.

In der Studie erkennt man bei den DAX30-Unternehmen diverse Konstellationen:

- Das Humankapital wächst aufgrund quantitativen und qualitativen Wachstums (zum Beispiel SAP).
- Das Humankapital wächst aufgrund qualitativen Wachstums trotz Personalabbaus (zum Beispiel Henkel).
- Das Humankapital wächst nur quantitativ. So hat zum Beispiel die Commerzbank ihr Personal um 9 Prozent aufgestockt, qualitativ aber um 6 Prozent abgebaut, was mit 2 Prozent zu einer unterproportionalen Veränderung des Humankapitals führt. Auch bei der Deutschen Telekom fällt das Humankapital, obwohl Mitarbeiter eingestellt werden.
- Das Humankapital fällt parallel zur Verringerung der Mitarbeiterzahl und zur Verschlechterung des qualitativen Aspekts (zum Beispiel Volkswagen).

Es ist unmittelbar ersichtlich, dass gerade der Vergleich dieser Werte wichtige Aufschlüsse über die Personalarbeit gibt.

Input – Humankapital – Output

Die Logik der nachfolgenden Ergebnisinterpretation basiert auf drei zentralen Bestandsgrößen, die zueinander in Beziehung gesetzt werden:

- Personalkosten im Sinne einer Inputgröße, die von Unternehmen in das Humankapital investiert werden,
- Humankapital als in Euro berechneter Ertragspotenzialwert nach der Saarbrücker Formel und
- Ertrag (EBIT) im Sinne einer Outputgröße, der mit dem vorhandenen Humankapital erzielt wird.

Auch wenn es noch eine Vielzahl anderer Faktoren und Beziehungen gibt: Nachfolgend soll es ausschließlich um die Relation zwischen diesen drei Faktoren gehen (Abbildung 1).

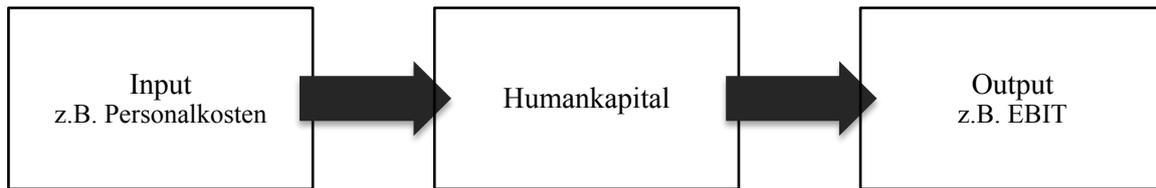


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Input, Humankapitalwert und erzielttem Output

Führt man diese Werte zusammen und berücksichtigt die dafür relevanten Treiber, so führt dies zu folgenden Erkenntnissen:

- Eine Steigerung des Inputs, also vor allem der Entlohnung, heißt nicht automatisch „mehr Humankapital“. Denn: In die Saarbrücker Formel gehen die Marktgehälter und nicht die tatsächlichen Gehälter ein.
- Eine Vergrößerung des Humankapitals heißt zudem nicht automatisch „mehr Mitarbeiter“. Laut Saarbrücker Formel gehen zusätzlich unter anderem auch die Mitarbeiterqualifikation und -motivation in die Berechnung mit ein. Dies bedeutet, dass Unternehmen durchaus Personalabbau mit Humankapitalwachstum kombinieren können, sofern sie dieses mit humankapitalerhaltenden Maßnahmen flankieren. Umgekehrt kann es trotz Mitarbeiteraufstockungen zu Humankapitalverlusten kommen, wenn beispielsweise wegen eines schlechten Betriebsklimas bei High Potentials oder auch bei anderen Mitarbeitern Abwanderungswünsche wachsen.
- Schließlich heißt höheres Humankapital nicht automatisch „mehr Output“. Der Gewinn eines Unternehmens hängt von vielen Faktoren ab. Allerdings ist bei personalintensiver Leistungserstellung ceteris paribus ein höherer Einfluss der Humankapitalsteuerung auf den Gewinn zu erwarten als bei kapitalintensiver Leistungserstellung.

Diese drei Erkenntnisse reflektieren unternehmerische Praxis und werden dementsprechend auch über die Saarbrücker Formel im Humankapital abgebildet.

Setzt man die Bestandsgrößen Personalkosten (Input), Humankapital (Ertragspotenzial) und EBIT (Output) in Beziehung, so ergeben sich vier Konstellationen (Abbildung 2), die nachfolgend erläutert werden.