

SAARBRUECKER-FORMEL.NET

TRANSPARENT HUMAN CAPITAL VALUATION

Christian Scholz / Volker Stein / Stefanie Müller

Humankapitalisten und Humankapitalvernichter

Das Humankapital der DAX30-Unternehmen im Vergleich der Jahre 2005 und 2006

Inhalt

□ Summary	3
□ 1. Die Ausgangslage	5
□ 2. Die Bewertung	11
□ 3. Das Ergebnis	17
□ 4. Die Erkenntnis	25
□ 5. Die drei Stoßrichtungen	32
□ 6. Das Fazit	37
□ 7. Die Ergebnistabelle	38
□ 8. Die zentrale Literatur	39
□ 9. Der Anhang	40
□ 10. Die Autoren	45

Summary

Am 3. Februar 2007 präsentierte die Frankfurter Allgemeine Zeitung 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 wird hiermit vorgelegt: Man sieht Diskrepanzen zwischen „Worten und Taten“ einiger deutscher Großunternehmen, zwischen wortgewaltigen Bekenntnissen zum Mitarbeiter als wichtigstem Kapital und dem tatsächlichen Umgang mit den Mitarbeitern.

Diese 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 der Unternehmen steht.

Das Ergebnis sind vier praktizierte Humankapitalstrategien, die jeweils einen vollkommen unterschiedlichen Zugang von DAX30-Unternehmen zur Personalarbeit darstellen. Es richtet sich in einer rollenspezifisch-differenzierten Form an den Personalvorstand, Linienmanager und Führungskräfte, Aufsichtsrat und Investoren sowie den Vorstandsvorsitzenden.

Sicherlich werden sich einige Unternehmen massiv gegen personalwirtschaftliche Transparenz und dementsprechend gegen eine derartige Analyse wehren. Dies darf aber für Forscher (anders als für manche Unternehmensberater) nicht handlungsleitend sein: Schließlich sollte ein Votum von Radrennfahrern bei der Tour de France gegen Dopingkontrollen auch nicht zum Einstellen der Dopingkontrollen führen.

Unternehmen	Mitarbeiter 2006		HC 2006		HC pro Mitarbeiter 2006	
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%
MünchenerRück	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%

Abbildung 1: Veränderungen Mitarbeiteranzahl, Humankapital und Humankapital pro Kopf in der Studie „Humankapitalisten und Humankapitalvernichter – Das Humankapital der DAX30-Unternehmen im Vergleich der Jahre 2005 und 2006“, realisiert mit Hilfe der Saarbrücker Formel ®

1. Die Ausgangslage

Welche Beweggründe veranlassen Forscher dazu, eine externe Bewertung des Humankapitals vorzunehmen?

Wie und warum muss Humankapital aus personalwirtschaftlichen und auch finanziellen Gesichtspunkten bewertet werden?

Welche Unternehmen wurden im Rahmen dieser Studie bewertet?

Diese und mehr Fragen sollen hier beantwortet werden.

1.1 Mitarbeiter als Kostenfaktor oder Wettbewerbsvorteil?

Unternehmen entlassen trotz hoher Gewinne und guter wirtschaftlicher Lage in beträchtlichen Größenordnungen Mitarbeiter. Es scheint, als ob die Unternehmen bezogen auf ihr Finanzkapital immer mehr wachsen, bezogen auf die beschäftigten Mitarbeiter, also ihr Humankapital, immer mehr schrumpfen. Gleichzeitig suchen Unternehmen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern und wollen im War for Talents bestehen.

Ob ein Entlassen-Wiedereinstellen-Jojo aus Kostengründen sinnvoll ist, ist die eine Frage. Welche Auswirkungen dadurch für die Reputation der Unternehmen als Arbeitgeber entstehen, ist die andere.

Dahinter steckt eine betriebswirtschaftlich-fundamentale Diskussion um die Rolle der Mitarbeiter in der strategischen Unternehmensplanung. Vereinfacht ausgedrückt sind für manche (Finanz-)Vorstände und für manche an alten Paradigmen festhaltenden Hochschullehrer die Mitarbeiter primär Kostenfaktoren, die es zu minimieren gilt.

Dagegen steht unser personalwirtschaftliches Leitbild: Mitarbeiter stellen einen wesentlichen Wert und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar, den man mit geeigneten personalwirtschaftlicher Maßnahmen optimieren kann.

Personalarbeit ist in diesem Leitbild eine Investition in die Ressourcen des Unternehmens – verbunden mit der Erwartung, dass sich diese Investition auch amortisiert.

Voraussetzung dafür ist eine Investitionssteuerung: Sie ist mit Hilfe der Humankapitalbewertung bereits heute möglich.

1.2 Intransparenz der HR-Berichterstattung

Wie behandeln DAX30-Unternehmen ihre Mitarbeiter – also letztlich ihr Humankapital? Wer geht damit pfleglich und gedeihlich um? Wer vernachlässigt es? Wer betreibt im Personalressort sinnvolles „Asset Management“ im Sinne von Anteilseignern und Mitarbeitern und wer ist ein simplizistischer Humankapitalvernichter?

Diese Fragen liegen nahe. Allerdings erstaunlich: Obwohl die Fragen wichtig und konkret sind, hüllen sich viele Unternehmen hier in konsequentes Schweigen und liefern nicht einmal rudimentäre Antworten. So hält sich beispielsweise Infineon in der personalwirtschaftlichen Berichterstattung stark zurück. Die Deutsche Bank dagegen ist wesentlich mehr auf Transparenz bedacht: Hier findet man Angaben zu Weiterbildungsaktivitäten, Motivationswerten aus Mitarbeiterbefragungen, Qualifikations- und Altersstrukturen.

Zumindest im Hinblick auf ihr Risikomanagement sollten alle Unternehmen wissen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass zentrales Humankapital von seinen Beinen Gebrauch macht und abwandert. Und Unternehmen müssen dies nicht nur wissen, sie müssen es sogar publizieren!

Unternehmen sind gesetzlich verpflichtet, über Risiken für die Geschäftstätigkeit zu berichten. Deshalb ist die Nicht-Information im Bezug auf das Humankapital nicht nur befremdlich, sie könnte sogar einen Gesetzesverstoß darstellen.

In diesem Zusammenhang hilft es auch wenig, wenn sich Unternehmen auf anderen Gebieten intensiv darum bemühen, Auskunft über ihre Situation und ihre Perspektiven zu geben, das Humankapital aber konsequent ignorieren – auf das sich die Bewertungen von immateriellen Vermögenswerten doch zwingend erstrecken müsste.

1.3 Die Herausforderung für die Forschung

Dass die Autoren dieser Studie sich der komplexen Aufgabe der Humankapitalbewertung stellen, liegt aus mehreren Gründen nahe:

Die Autoren haben mit der Saarbrücker Formel einen personalwirtschaftlich nutzbaren Ansatz zur Humankapitalbewertung entwickelt und inzwischen hinreichend begründet.¹ Dieser ist in der wissenschaftlichen Community² und praktischen Umsetzung³ zumindest vom Grundansatz her weitgehend akzeptiert. Zudem passt er sich in die deutsche Diskussion⁴ und in die internationale Forschung⁵ ein. Hinzu kommen Verbreitungen im Ausland⁶. Schließlich ist auf die zunehmende Nutzung der Saarbrücker Formel in der akademischen Lehre hinzuweisen, die sich in diversen Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten an einer Vielzahl von Hochschulen manifestiert.

Die Autoren haben bereits im Jahr 2005 gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers (PwC) gezeigt, dass sich eine Humankapitalbewertung in Großunternehmen durchführen lässt und dass die mit der Saarbrücker Formel gefundenen Bewertungsergebnisse grundsätzlich testierfähig sind.⁷

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

2 Vgl. Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan, Humanressourcen-Management, München (Oldenbourg) 2008, 142-143.

3 Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.), Human Capital messen und steuern. Annäherungen an ein herausforderndes Thema, Düsseldorf (DGFP) 2007.

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

5 Vgl. Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Monetary Human Capital Management: Empirical Evidence from the German DAX 30 Companies. Presentation at the 2007 Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA, 06.08.2007.

6 Vgl. Scholz, Christian, Human Capital in Euros and Cents, in: Human Capital Institute (Hrsg.), Global Talent. An Anthology of Human Capital Strategies for Today's Borderless Enterprise, Washington (Human Capital Institute) 2006, 242-249.

Müller, Stefanie, Wycena Kapitału Ludzkiego Za Pomocą Formuły Z Saarbrücken, in: Lipki, Anna/Waszczyńska, Stanisława (Hrsg.), Zarządzanie Wartością Kapitału Ludzkiego Organizacji, Katowicach (Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej) 2007.

7 Vgl. Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Humankapital in Deutschen Großunternehmen: Die „DAX13“-Studie, Institut für Managementkompetenz (imk) 2007.

Mit dieser vorliegenden Studie wollen die Autoren die Diskussion um die Humankapitalbewertung auf eine neue Ebene heben. Nachdem die Formel viele wissenschaftliche Diskurse bestanden hat, gilt jetzt: „the proof of the pudding is in the eating“.

Kritik nach dem Muster „das könnte man auch anders machen“ nutzt der Diskussion wenig. Derartige Anmerkungen mögen zwar dem einen oder anderen Autor Publicity verschaffen. Sie entlarven sich aber selbst, sofern die Autoren nicht „am lebenden Objekt“ (also jetzt an den DAX30-Unternehmen) zeigen, wie sie sinnvollere und stärker handlungsleitende Bewertungen durchführen. Hier sind Wissenschaftler in einer völlig anderen Position als

Ebenfalls kein Argument für uns ist, wenn sich zu bewertende Unternehmen gegen eine Humankapitalbewertung aussprechen: Eine solche Ablehnung gleicht Radfahrern, die bei der Tour de France beschließen, dass Dopingproben unsinnig und deshalb zu unterlassen seien.

Unternehmensberater: Berater können heute nur verkaufen, was Kunden heute wollen. Wissenschaftler können und müssen dagegen auch heute das erforschen, was Unternehmen erst morgen als notwendig erkennen.

1.4 Die DAX30 als Untersuchungsobjekt

Als Grundlage der vorliegenden Studie dient die Auflistung der DAX30-Unternehmen aus den Jahren 2005 und 2006 (Tabelle 1). Im Jahr 2005 beschäftigten die DAX30-Unternehmen insgesamt 1.760.252 Mitarbeiter. Die Zahl fällt mit 1.751.793 im Jahr 2006 etwas geringer aus.

Unternehmen	EBIT in € ^(a)		Aktienkurs in € ^(b)		Mitarbeiteranzahl ^(c)			
	2005	2006	2005	2006	2005		2006	
Adidas	707.500.000	881.000.000	40,00	37,73	15.935		26.376	
Allianz	8.003.000.000	10.386.000.000	127,94	154,76	177.625		166.505	
Altana	72.000.000	99.000.000	46,00	47,00	4.444		4.484	
BASF	5.830.000.000	6.750.000.000	64,71	73,85	80.945		95.247	
Bayer	3.047.000.000	3.479.000.000	35,78	40,66	82.600	*	106.000	*
BMW	3.793.000.000	4.050.000.000	37,05	43,51	105.798		106.575	
Commerzbank	1.757.000.000	2.628.000.000	26,02	28,85	33.056		35.975	
Continental	1.507.100.000	1.601.900.000	74,98	88,10	79.137	*	84.464	*
DaimlerChrysler	5.185.000.000	5.517.000.000	43,14	46,80	386.465		365.753	
Deutsche Bank	6.112.000.000	8.125.000.000	81,90	101,34	63.427	*	68.849	*
Deutsche Börse	705.000.000	1.025.000.000	86,56	139,42	2.979		2.739	
Deutsche Lufthansa	1.069.000.000	1.299.000.000	12,51	20,85	90.811		93.541	
Deutsche Post	3.764.000.000	3.872.000.000	20,48	22,84	455.115	*	463.350	*
Deutsche Postbank	1.162.000.000	1.298.000.000	49,00	63,97	9.235	*	21.696	*
Deutsche Telekom	7.622.000.000	5.287.000.000	14,08	13,84	244.000	*	248.000	*
E.ON	7.293.000.000	8.150.000.000	87,46	103,29	77.539	*	78.443	*
Fresenius	969.000.000	1.444.000.000	106,00	151,71	91.971		104.872	
Henkel	1.162.000.000	1.298.000.000	78,54	98,20	52.565		52.292	
Hypo Real Estate Holding	588.000.000	478.000.000	43,98	47,74	1.233		1.229	
Infineon	-183.000.000	-15.000.000	7,73	10,68	36.440		41.651	
Linde	953.000.000	1.371.000.000	75,77	78,26	41.701	*	54.852	*
MAN	674.000.000	1.105.000.000	45,08	68,46	49.161		50.290	
Metro	1.738.000.000	1.983.000.000	40,80	48,31	205.191	*	221.944	*
Münchener Rück	4.143.000.000	5.494.000.000	114,38	130,42	37.953		37.210	
RWE	6.201.000.000	6.106.000.000	62,55	83,50	85.928	*	68.534	*
SAP	2.330.700.000	2.565.400.000	38,29	40,26	35.873	*	39.355	*
Siemens	3.679.000.000	3.871.000.000	72,40	75,14	439.400	*	472.500	*
ThyssenKrupp	2.250.000.000	3.044.000.000	17,62	35,69	185.932		187.586	
TUI	583.300.000	-605.200.000	17,30	15,14	62.037		55.717	
Volkswagen	2.538.000.000	2.009.000.000	44,61	85,89	344.902		323.751	

Tabelle 1: Umsatz, Aktienkurs und Mitarbeiteranzahl der DAX30-Unternehmen 2005 und 2006

(a) EBIT = Earnings before interest and taxes.

(b) Jeweiliger Jahresschlusskurs.

(c) Mit * gekennzeichnete Unternehmen weisen ihre Mitarbeiter in Full-Time-Equivalents (FTEs) aus. Bei allen anderen werden die Mitarbeiter pro Kopf ausgewiesen

2. Die Bewertung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Beantwortung der folgenden Fragen:

Wie sollte die Humankapitalbewertung aus ethischen, aus bilanziellen oder aus risikoorientierten Gesichtspunkten erfolgen?

Was sind die Objekte bei der Humankapitalbewertung?

Welche Humankapitalbewertungsansätze gibt es?

Welcher Bewertungsansatz kam im Rahmen dieser Studie zum Einsatz und wie verhält es sich mit der Bewertungsmethodik?

2.1 Bedeutung der Humankapitalbewertung

„Darf man das?“

Dass man den Wert des Humanvermögens eines Unternehmens ermitteln darf, gilt als weitgehend unstrittig – wie auch bei anderen immateriellen Vermögensgegenständen. Zudem stellt die Beachtung einiger ethischer Grundnormen (Beschäftigtengruppen anstatt einzelner Mitarbeiter als kleinste Bewertungsebene, Einbindung von Mitarbeitervertretungen in unternehmensinterne Bewertungen, bewusste Reflexion angemessener Bewertungsparadigmen) sicher, dass eine Humankapitalbewertung den Mitarbeitern nicht schadet, sondern nutzt.

„Soll man das?“

Humankapital ist ein betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor, der strategische Wettbewerbsvorteile begründet.¹ Rechnungslegungsvorschriften wie IAS/IFRS und US-GAAP standardisieren weltweit Evaluation und Steuerung der Unternehmenseffektivität auch für immaterielles Vermögen. Den Mitarbeitern wird unmittelbar, dem Personalmanagement mittelbar die wettbewerbsentscheidende Rolle zugesprochen.² Wo Unternehmen zu Übernahmekandidaten geworden sind, spielt bei der Ermittlung des Kaufpreises der Wert des immateriellen Vermögens eine zentrale Rolle.³

„Muss man das?“

Unternehmen müssen zunehmend umfangreichere Informationen über sich und ihre Geschäftsaktivitäten vorlegen, um Kredite zu erhalten. Unternehmen müssen hierbei in der Lage sein, personelle Risiken abzuschätzen und eine Auskunft zu geben, inwieweit das Unternehmen dauerhaft mit dem vorhandenen Humankapital rechnen kann.⁴

Der Erfolgsdruck auf das Personalmanagement nimmt spürbar zu und verlangt nach einer monetären-quantitativen Entscheidungsgrundlage.

¹ Vgl. *Scheidawind, Detlef/Lederle, Götz*, Humankapital als strategischer Wettbewerbsvorteil, in: *Schwuchow, Karl-Heinz/Gutmann, Joachim* (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004*, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2003, 14-19.

² Vgl. *Hitt, Michael A./Bierman, Leonard/Shimizu, Katsuhiko/Kochhar, Rahul*, Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, in: *Academy of Management Journal* 44 (2001), 13-28.

³ Vgl. *Güttel, Wolfgang H.*, Die Identifikation strategischer immaterieller Vermögenswerte im Post-Merger-Integrationsprozess. Ressourcen- und Wissensmanagement bei Mergers-and-Acquisitions, München/Mering (Hampp) 2003.

⁴ Vgl. *Rössle, Werner*, Anmerkungen zur Bedeutung des Humanvermögens im Rahmen des Rating, in: *Speck, Peter/Wagner, Dieter* (Hrsg.), *Personalmanagement im Wandel. Vom Dienstleister zum Business Partner*, Wiesbaden (Gabler) 2003, 311-322.

2.2 „Objekte“ der Humankapitalbewertung

Bewertet wird durch die Humankapitalbewertung die Gesamtheit der Mitarbeiter der DAX30-Unternehmen, hier auf Konzernebene. Im Gegensatz zum Finanzkapital handelt es sich beim Humankapital nicht um ein weitgehend unbeschränktes Verfügungsrecht des Unternehmens, sondern lediglich um ein eingeschränktes Nutzungsrecht.¹ Aus den damit zusammenhängenden Besonderheiten ergeben sich mehrere Konsequenzen für die Bewertung: (1) Humankapital kann in der „normalen Bilanz“, nicht gleichwertig mit anderen Vermögenswerten auftauchen, die als Eigentum des Unternehmens ausgewiesen werden. Daher ist ein separater Ausweis notwendig. (2) Mitarbeiter können das Unternehmen verlassen, so dass Humankapital eine potenziell volatile Bestandsgröße ist. (3) Das Bewertungsergebnis spiegelt die jeweilige Personalstrategie wider, die originär den Umgang mit dem zu nutzenden Humanvermögen bestimmt.

Wie auch Bilanzdaten, die erst aussagekräftig werden, wenn man einzelne Kennzahlen bildet und diese vor dem Hintergrund weiterer Umfelddaten interpretiert, besitzt ein Humankapitalwert, als isolierte Zahl betrachtet, keine hohe Aussagekraft, sondern liefert erst dann einen Mehrwert, wenn man ihn beispielsweise zu anderen betrieblichen Wertgrößen in Beziehung setzt.

Jegliches Kapital eines Unternehmens lässt sich grundsätzlich bewerten, auch von externer Seite. Externe Bewertungen von immateriellen Vermögenswerten werden beispielsweise auch im Rahmen der Markenbewertung schon länger eingesetzt.² Dabei kommen Bewertungskonventionen zum Tragen, die in vielen Bereichen als selbstverständlich akzeptiert werden. Denn auch „normale Bilanzierungen“ sind letztlich nicht mehr als eine Konvention, auf die man sich verständigt hat. Wichtig ist an dieser Stelle, dass sich die Konventionen stringent an einem personalwirtschaftlich sinnvollen Grundparadigma orientieren.

Ein Personaler muss in der Lage sein, über Mitarbeiter des Unternehmens als Ressource zu sprechen!

¹ Vgl. *Esser, Maik/Hackenberger, Jens*, Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte des Anlagevermögens nach IFRS und US-GAAP, in: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (10/2004), 402-414.

² Vgl. z.B. *Interbrand* (Hrsg.), Best Global Brand 2007, in: http://www.interbrand.de/d/presse/pdf/Interbrand_BGB07_Report.pdf, abgerufen am 18.09.2007

2.3 Humankapitalbewertung: Der neue Weg

Die Vermeidung fundamentaler Bewertungsfehler erfordert eine sorgfältige Positionierung hinsichtlich einer personalwirtschaftlich korrekten Bewertungslogik.

Eine transparente Humankapitalbewertung folgt dem Ertragspotenzialparadigma. Sie bewertet demzufolge, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu erwirtschaften in der Lage wäre – unabhängig vom jeweiligen Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt.

Bei der Bewertung einer Belegschaft wird somit das Wirkpotenzial aus den Mitarbeitern gesucht, das selbst dann einen Wert darstellt, wenn das Unternehmen diesen Wert nicht nutzt.

Nach der Ertragspotenziallogik ist die Belegschaft eindeutig mit Wert belegtes Kapital. Der Wert ergibt sich aus den vorhandenen Mitarbeitern, bewertet zu Marktpreisen, ihrer Ausstattung mit aktuellem Wissen sowie ihrer Motivationslage.

Spätestens an dieser Stelle wird es für Personalverantwortliche interessant, denn sie (und andere) können nachvollziehen, wie personalpolitische Maßnahmen sich im Wert des Humankapitals niederschlagen.

- So führen beispielsweise Personalentwicklung oder eine Steigerung der Leistungsbereitschaft zu einem erhöhten Humankapitalwert.
- Umgekehrt reduziert veraltetes Wissen ebenso das Humankapital wie eine Abnahme von mitarbeiterseitiger Loyalität und Bindungsbereitschaft.

Das Ergebnis ist eine neue Form des betrieblichen Personalmanagements.

Humankapital kann man unter Nutzung der zentralen Wert- und Steuerungshebel der Personalarbeit (Personalbeschaffung, Vergütung, Personalentwicklung, Personaleinsatzes und Personalführung) steigern oder vermindern.

2.4 Saarbrücker Formel als Humankapitalbewertungsansatz

Die Saarbrücker Formel folgt dem Ertragspotenzialparadigma. In ihr finden sich die zentralen Wert- und Steuerungshebel der Personalarbeit:

1. Wertbasis mit der Mitarbeiterzahl als Mengenkomponekte (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskomponekte (l_i).
2. Wertverlust als Aussage über die Erosion an Wissenssubstanz im Unternehmen, bestimmt durch den Koeffizienten aus Wissensrelevanzzeit (w_i) und Betriebszugehörigkeit (b_i).
3. Wertkompensation als Ausgleich des Wertverlustes über Personalentwicklung (PE_i).
4. Wertänderung als Mehrung oder Minderung des Humankapitalwertes, realisiert durch die Mitarbeitermotivation (M_i), wozu die Leistungsbereitschaft (Commitment), das Arbeitsumfeld (Context) sowie das Wertisiko durch die Abwanderungsneigung der Mitarbeiter (Retention) gehören.

Die sich ergebenden Werte werden über die Beschäftigtengruppen i aufsummiert.

HC-Wertbasis (Marktgehälter) HC-Wertverlust (Wissenserosion) HC-Wertveränderung (Motivation)
Mehrung/Minderung durch Commitment - Context - Retention

$$\text{HC} := \sum_{i=1}^g \left\{ \left[FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right] \cdot M_i \right\}$$

HC-Wertkompensation (Personalentwicklung)

Legende

HC: Humankapitalwert
i: Index der betrachteten Mitarbeitergruppe
 FTE: Full Time Equivalents (Vollzeitmitarbeiter)
l: Marktgehalt
w: Berufsbezogene Wissensrelevanzzeit
b: Beschäftigungsdauer
 PE: Personalentwicklungskosten
M: Motivationswert

Abbildung 2: Die Saarbrücker Formel in der Grundform

2.5 Anwendung der Saarbrücker Formel

Die Saarbrücker Formel wird in dieser Studie wie folgt angewendet:

- Die Studie bezieht sich auf das Jahr 2006.
- Als Vergleichsjahr wird 2005 verwendet.
- 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 zu Einsatz. So wurde „wi/bi“ aus Vereinfachungsgründen über die einfache Division ermittelt. Im unternehmensspezifischen Einsatz werden komplexere Kurvenverläufe von Fach- und Erfahrungswissen verwendet.
- Ferner wurde auf externe Vergleichsstudien wie beispielsweise 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.

Details zu den Bewertungsrichtlinien finden sich im Anhang.

3. Das Ergebnis

Insgesamt ergeben sich im Rahmen dieser Studie interessante Ergebnisse, die sich auf unterschiedlichen Interpretationsebenen abspielen: Die Höhe des absoluten Humankapitalwertes, des Humankapitalwertes pro Kopf sowie dessen Veränderung sowie die eigentlichen Humankapitaltreiber – im Sinne eines Auslösers für die Humankapitaländerung.

3.1 Humankapitalaufbau und Humankapitalvernichtung

Tabelle 2 zeigt die Humankapitalgewinner und -verlierer von 2005 bis 2006. Die Hälfte der DAX30-Unternehmen hat im Vergleich zum Vorjahr Humankapital abgebaut. Klare Sieger hinsichtlich ihrer prozentualen Steigerung sind die Deutsche Postbank, Adidas und Linde. Ebenso klar die Verlierer: DaimlerChrysler und Volkswagen haben deutlich Humankapital vernichtet – in absoluten Zahlen je rund 5 Mrd. Euro.

Unternehmen	HC 2005 in €	HC 2006 in €	Absolute HC-Differenz	Aussage
Deutsche Postbank	60.610.836	206.293.246	240%	Humankapitalaufbau
Adidas	698.635.528	1.211.147.194	73%	
Linde	872.107.432	1.355.154.387	55%	
BASF	2.108.251.069	2.712.042.555	29%	
SAP	3.089.090.415	3.990.971.549	29%	
Fresenius	1.006.211.998	1.215.261.049	21%	
Hypo Real Estate Holding	6.607.435	7.763.816	18%	
Infineon	708.356.651	832.855.691	18%	
Deutsche Post	11.636.555.666	13.240.873.029	14%	
Henkel	1.840.369.014	2.106.567.443	14%	
Deutsche Lufthansa	5.466.024.437	6.193.541.343	13%	
MAN	1.455.708.822	1.642.953.896	13%	
ThyssenKrupp	3.620.201.293	4.105.461.042	13%	
Bayer	1.525.301.223	1.658.810.306	9%	
E.ON	2.223.290.977	2.379.762.392	7%	
RWE	1.034.141.886	1.061.878.880	3%	
Commerzbank	514.187.881	525.268.443	2%	
Deutsche Bank	1.312.739.134	1.329.960.793	1%	
Siemens	21.765.312.736	21.143.962.198	-3%	
BMW	6.336.068.922	5.927.463.327	-6%	
Deutsche Börse	88.699.965	83.478.880	-6%	
Continental	2.025.669.041	1.854.766.246	-8%	
Metro	7.374.852.591	6.818.621.598	-8%	
Deutsche Telekom	5.881.360.176	4.953.677.016	-16%	
TUI	2.242.492.460	1.856.714.304	-17%	
Altana	124.854.818	96.736.615	-23%	
Allianz	7.351.044.443	5.527.684.682	-25%	
MünchenerRück	576.473.955	419.156.498	-27%	
DaimlerChrysler	18.245.701.940	13.029.001.573	-29%	
Volkswagen	16.509.337.709	11.183.859.748	-32%	

Tabelle 2: Humankapital in Euro 2005 und 2006 sowie dessen prozentuale Veränderung

3.2 Humankapital pro Kopf

Bezieht man das Humankapital auf die Beschäftigtenzahl, steht SAP mit Abstand an der Spitze. Dass auch die Deutsche Lufthansa, BMW, Adidas und Henkel sehr weit oben stehen, überrascht nicht – sind diese Unternehmen allgemein für die bewusste Gestaltung ihrer Personalarbeit bekannt. Die unteren Plätze nehmen Fresenius, Münchener Rück, Deutsche Postbank und Hypo Real Estate Holding ein. Insgesamt nimmt das Humankapital im Jahr 2006 pro Kopf im Durchschnitt etwas ab. Deutsche Börse und E.ON gelingt es, im Jahr 2006 über das durchschnittliche Humankapital pro Kopf zu klettern, dicht gefolgt von der Deutschen Post und BASF.

Unternehmen	HC pro Kopf 2005 in €	Durchschnittl. HC pro Kopf 2005 (30.840€)	HC pro Kopf 2006 in €	Durchschnittl. HC pro Kopf 2006 (30.200€)	
SAP	86.112	liegen über dem Durchschnitt	101.410	liegen über dem Durchschnitt	
Deutsche Lufthansa	60.191		66.212		
BMW	59.888		55.618		
Adidas	43.843		45.919		
Siemens	49.534		44.749		
Henkel	35.011		40.285		
DaimlerChrysler	47.212		35.622		
Volkswagen	47.867		34.545		
TUI	36.148		33.324		
Allianz	41.385		33.198		
Metro	35.941		32.670		
MAN	29.611		30.722		
Deutsche Börse	29.775		30.478		liegen unter dem Durchschnitt
E.ON	28.673		30.337		
Deutsche Post	25.568	28.576			
BASF	26.045	28.474			
Linde	20.913	24.706			
Continental	25.597	21.959			
ThyssenKrupp	19.471	21.886			
Altana	28.095	21.574			
Infineon	19.439	19.996			
Deutsche Telekom	24.104	19.975			
Deutsche Bank	20.697	19.317			
Bayer	18.466	15.649			
RWE	12.035	15.494			
Commerzbank	15.555	14.601			
Fresenius	10.941	11.588			
MünchenerRück	15.189	11.265			
Deutsche Postbank	6.563	9.508			
Hypo Real Estate Holding	5.359	6.317			

Tabelle 3: Humankapital pro Kopf in Euro 2005 und 2006 im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt

3.3 Humankapitalveränderung pro Kopf

Ein Indikator für die Qualität der Personalarbeit ist die Veränderung des Humankapitals pro Mitarbeiter im Vergleich zum Vorjahr. Selbst wenn ein Unternehmen ein hohes Humankapital pro Kopf aufweist – lokalisiert man gleichzeitig Tendenzen zu dessen qualitativem Abbau, so ist dies ein Frühwarnindikator. Deutlich erkennbar ist, dass die pro-Kopf-Humankapital-Schlusslichter Deutsche Postbank und Hypo Real Estate Holding trotzdem signifikant Humankapital pro Kopf aufbauen. Und auch SAP als pro-Kopf-Humankapital-Spitzenreiter erhöht sein Humankapital pro Kopf.

Unternehmen	HC pro Kopf 2005 in €	HC pro Kopf 2006 in €	HC Differenz pro Kopf	Aussage
Deutsche Postbank	6.563	9.508	45%	Pro-Kopf- Humankapitalaufbau
RWE	12.035	15.494	29%	
SAP	86.112	101.410	18%	
Linde	20.913	24.706	18%	
Hypo Real Estate Holding	5.359	6.317	18%	
Henkel	35.011	40.285	15%	
Deutsche Post	25.568	28.576	12%	
ThyssenKrupp	19.471	21.886	12%	
Deutsche Lufthansa	60.191	66.212	10%	
MAN	29.611	32.670	10%	
BASF	26.045	28.474	9%	
E.ON	28.673	30.337	6%	
Fresenius	10.941	11.588	6%	
Adidas	43.843	45.919	5%	
Infineon	19.439	19.996	3%	
Deutsche Börse	29.775	30.478	2%	
Commerzbank	15.555	14.601	-6%	
BMW	59.888	55.618	-7%	
Deutsche Bank	20.697	19.317	-7%	
TUI	36.148	33.324	-8%	
Siemens	49.534	44.749	-10%	
Continental	25.597	21.959	-14%	
Metro	35.941	30.722	-15%	
Bayer	18.466	15.649	-15%	
Deutsche Telekom	24.104	19.975	-17%	
Allianz	41.385	33.198	-20%	
Altana	28.095	21.574	-23%	
DaimlerChrysler	47.212	35.622	-25%	
MünchenerRück	15.189	11.265	-26%	
Volkswagen	47.867	34.545	-28%	

Tabelle 4: Humankapital pro Kopf in Euro 2005 und 2006 sowie dessen Veränderung in %

3.4 Humankapitalveränderungsraten im Vergleich

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 sind vier Konstellationen zu finden (Tabelle 5):

- 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“).
- 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“).
- Das absolute Humankapital sinkt, und zwar stärker als das pro Kopf: Das Unternehmen deinvestiert im Hinblick auf die Gesamtbelegschaft, aber unterproportional im Hinblick auf den Einzelnen (für den Einzelnen „Glück im Unglück“).
- Das absolute Humankapital sinkt, aber nicht so stark wie das pro Kopf: Das Unternehmen deinvestiert im Hinblick auf die Gesamtbelegschaft und dazu überproportional im Hinblick auf den Einzelnen (für den Einzelnen „das Worst Case-Szenario“).

Beispielsweise vergrößert die Commerzbank, die sich in der zweitgenannten Gruppe befindet, das absolute Humankapital um 2 %, während die prozentuale Veränderung pro Kopf sinkt (-6 %) – ein Alarmzeichen für jede Personalarbeit! Anders dagegen Henkel, das in der erstgenannten Gruppe zu finden ist: Hier geht eine absolute Erhöhung des Humankapitals (+ 14 %) einher mit einer noch größeren Steigerung beim Humankapital pro Kopf (+15 %).

Metro gehört zur viertgenannten Gruppe: Das Humankapital vermindert sich absolut um 8 %, das pro Kopf sogar um 15 %. Dies verhindert jedoch nicht, dass Metro aus dem Humankapital, das

es hat, das Beste in puncto effektiver Personalkosteneinsatz und Ertragserzielung macht – und daher, wie später zu sehen sein wird, erfolgreicher „Humankapitalist“ ist.

Gerade bei der Diskussion über die Einführung neuer Vergütungssysteme wollen Mitarbeiter beteiligt, eingebunden und überzeugt werden.

Unternehmen	Veränderung des Humankapitals 2005 – 2006	Veränderung des Humankapitals pro Kopf 2005 – 2006	Abweichung	Aussage	
RWE	3%	29%	26%	Überproportionale Individualinvestition	
Henkel	14%	15%	1%		
Hypo Real Estate Holding	18%	18%	0%		
E.ON	7%	6%	-1%		
ThyssenKrupp	13%	12%	-1%	Unterproportionale Individualinvestition	
Deutsche Post	14%	12%	-2%		
Deutsche Lufthansa	13%	10%	-3%		
MAN	13%	10%	-3%		
Commerzbank	2%	-6%	-8%		
Deutsche Bank	1%	-7%	-8%		
SAP	29%	18%	-11%		
Fresenius	21%	6%	-15%		
Infineon	18%	3%	-15%		
BASF	29%	9%	-20%		
Bayer	9%	-15%	-24%		
Linde	55%	18%	-37%		
Adidas	73%	5%	-68%		
Deutsche Postbank	240%	45%	-195%		
TUI	-17%	-8%	9%		Unterproportionale Individualdeinvestition
Deutsche Börse	-6%	2%	8%		
Allianz	-25%	-20%	5%		
DaimlerChrysler	-29%	-25%	4%		
Volkswagen	-32%	-28%	4%		
MünchenerRück	-27%	-26%	1%		
Altana	-23%	-23%	0%		
BMW	-6%	-7%	-1%		
Deutsche Telekom	-16%	-17%	-1%	Überproportionale Individualdeinvestition	
Continental	-8%	-14%	-6%		
Metro	-8%	-15%	-7%		
Siemens	-3%	-10%	-7%		

Tabelle 5: Prozentabweichung von absoluter und pro-Kopf-Humankapitalabweichung

3.5 Humankapitaltreiber

Ganz besonders interessant ist die Frage: 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, beispielsweise weil Mitarbeiter eingestellt werden oder weil sich die Regelarbeitszeit erhöht. Oder aber das Humankapital erhöht sich qualitativ, weil die Mitarbeiter qualifizierter oder motivierter sind.

Unternehmen	Veränderung des absoluten Humankapitals 2005 – 2006	... davon:		Aussage
		quantitativ (Veränderung der Mitarbeiterzahl)	qualitativ (Veränderung der Mitarbeiterqualität)	
Deutsche Postbank	240%	135%	45%	beides steigt
Adidas	73%	66%	5%	
Linde	55%	32%	18%	
SAP	29%	10%	18%	
BASF	29%	18%	9%	
Fresenius	21%	14%	6%	
Infineon	18%	14%	3%	
Deutsche Post	14%	2%	12%	
ThyssenKrupp	13%	1%	12%	
Deutsche Lufthansa	13%	3%	10%	
MAN	13%	2%	10%	
Hypo Real Estate Holding	18%	0%	18%	
Henkel	14%	-1%	15%	
RWE	3%	-20%	29%	
Deutsche Börse	-6%	-8%	2%	Mitarbeiterzahl steigt; Mitarbeiterqualität sinkt
Bayer	9%	28%	-15%	
E.ON	7%	1%	6%	
Commerzbank	2%	9%	-6%	
Deutsche Bank	1%	9%	-7%	
Siemens	-3%	8%	-10%	
BMW	-6%	1%	-7%	
Metro	-8%	8%	-15%	
Continental	-8%	7%	-14%	
Deutsche Telekom	-16%	2%	-17%	
Altana	-23%	1%	-23%	
TUI	-17%	-10%	-8%	
Allianz	-25%	-6%	-20%	
MünchenerRück	-27%	-2%	-26%	
DaimlerChrysler	-29%	-5%	-25%	
Volkswagen	-32%	-6%	-28%	

Tabelle 6: Einflüsse quantitativer und qualitativer Humankapitaltreiber

Im Ergebnis sieht man bei den DAX30-Unternehmen unterschiedlichste Konstellationen (Tabelle 6):

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

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

In der unternehmensspezifischen Analyse gibt es darüber hinausgehend Aufschlüsse unter anderem in Richtung auf Wissensmanagement, Personalentwicklung, Commitment und Retention.

4. Die Erkenntnis: Humankapitalstrategien der DAX30

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

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

Abbildung 3 skizziert diesen Zusammenhang.



Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Input, Humankapitalwert und erzielttem Output

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

1. 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. Auch ist es in der Realität meist umgekehrt: Nicht diejenigen Unternehmen, die ihr Humankapital steigern möchten, zahlen höhere Vergütungen, sondern diejenigen Unternehmen, die für höhere Vergütungen bekannt sind, müssen dies tun, da sie ansonsten kaum neue Mitarbeiter akquirieren oder binden können.
2. 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 Un-

ternehmen 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.

3. Schließlich heißt höheres Humankapital nicht automatisch „mehr Output“. Der Gewinn eines Unternehmens hängt von vielen Einflussfaktoren 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 die unternehmerische Praxis und werden dementsprechend auch über die Saarbrücker Formel im Humankapital abgebildet.

Gleichzeitig wird deutlich: Hinter diesen teilweise sehr unterschiedlich wirkenden Verhaltensweisen der Unternehmen stecken klar differenzierbare Strategien, die man identifizieren kann, wenn man zusätzlich die Personalkosten und die betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahl EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) berücksichtigt.

Bezogen auf Personalkosten als Input, Humankapital als Asset und EBIT als Output ergeben sich unterschiedliche (implizite) Personalstrategien.

Setzt man die Bestandsgrößen Personalkosten (Input), Humankapital (Ertragspotenzial) und EBIT (Output) in Beziehung, so ergeben sich vier Konstellationen (Abbildung 4), die nachfolgend erläutert werden.

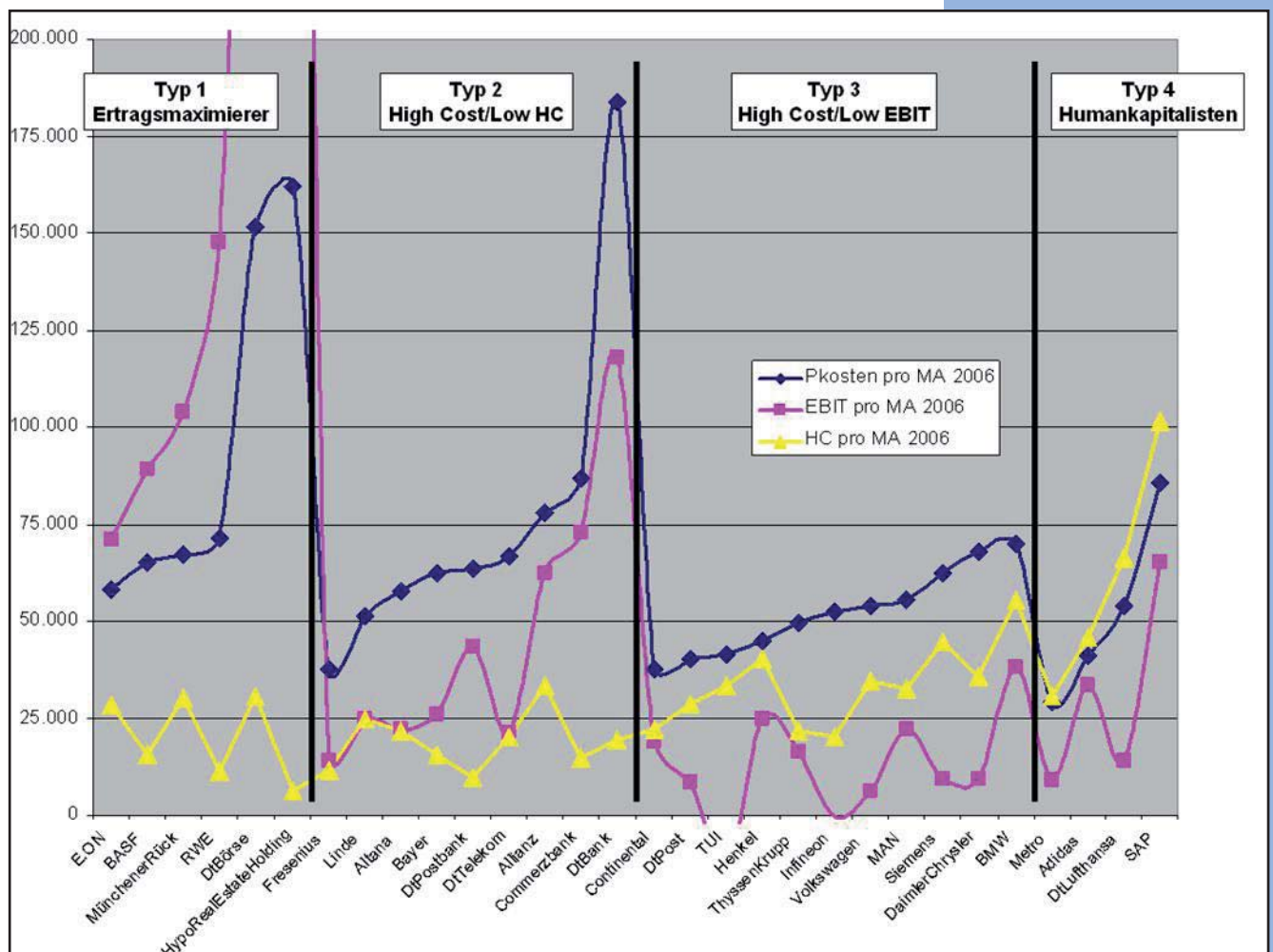


Abbildung 4: Vier Humankapitalstrategien

4.1 Typ 1: Ertragsmaximierer

Typ 1 sind die Ertragsmaximierer. Hier befinden sich BASF, E.ON, RWE und einige Finanzdienstleister (Tabelle 7). Diese Unternehmen haben ein hohes EBIT pro Kopf, das teilweise deutlich über den Personalkosten liegt. Das Humankapital liegt bei diesen Unternehmen im pro-Kopf-Vergleich unter dem EBIT und zugleich unter den Personalkosten. Erfolgsziele stehen im Mittelpunkt und werden erfolgreich umgesetzt. Das Personal wird für die Ertragsoptimierung genutzt, wenngleich in einigen Fällen die guten Erträge auf andere Faktoren zurückgeführt werden können.

Auch Ertragsriesen können Humankapitalzwerge sein.

Anders ausgedrückt: Bevor Aktionäre zu früh jubeln, sollten sie prüfen, ob nicht in den unverhältnismäßig niedrigen Humankapitalwerten ein Gefahrenpotenzial liegt. Deshalb ist hier entgegenzusteuern.

Gerade bei Unternehmen vom Typ 1 ist dies durchaus machbar: Denn sie könnten sich weitere Investitionen in das Humankapital leisten – und sollten diese auch vornehmen, vor allem in Form der kompetenzorientierten Weiterentwicklung der Mitarbeiter, aber auch in Form von Investitionen in deren Motivation.

Unternehmen	EBIT pro Kopf 2006	Personalkosten pro Kopf 2006	HC pro Kopf 2006
Hypo Real Estate Holding	478.438	161.920	6.317
Deutsche Börse	375.137	151.515	30.478
RWE	147.648	71.497	11.265
MünchenerRück	103.897	67.079	30.337
BASF	89.094	65.199	15.494
E.ON	70.868	58.297	28.474

Tabelle 7: Ertragsmaximierer

4.2 Typ 2: High Cost/Low HC-Unternehmen

Typ 2 stellt die Gruppe der High Cost/Low HC-Unternehmen dar, in der Banken und Chemie/Pharma Unternehmen stark vertreten sind (Tabelle 8). Kennzeichen sind hier die im pro-Kopf-Vergleich niedrigen Humankapitalwerte in Verbindung mit hohen Personalkosten. Dies gilt für die Deutsche Bank ebenso wie für die Commerzbank und die Allianz – wohlgermerkt für 2006.

Das Verhalten von Unternehmen dieses Typs erweckt den Eindruck, man tue etwas für die Mitarbeiter, da man in sie investiert und sie entsprechend hoch entlohnt (hohe Personalkosten pro Kopf). Allerdings kann man diskutieren, ob gut verdienende Mitarbeiter sich tatsächlich mehr anstrengen und dadurch ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg steigern.

Personalwirtschaftliche Aushöhlung trotz hoher Löhne.

Geld ist nicht alles: Bei solchen Unternehmen muss der Schwerpunkt personalwirtschaftlichen Handelns vor allem in einer angemessenen Relation von Personalkosten und Humankapitalwerten liegen. Bislang schlagen sich Personalinvestitionen weder angemessen im EBIT noch im Humankapital nieder. Deshalb gilt es vor allem, auf Werthebel abzustellen: Es geht nicht nur um ein generelles Senken der Personalkosten, sondern um die Beantwortung der Frage, wo die (verringerten) Personalkosten die nachhaltigsten Wirkungen in Richtung auf Bindung, Motivation und Wissen mit sich bringen. Gelingt dies, wird es sich im Humankapital und dann auch im EBIT zeigen.

Unternehmen	Personalkosten pro Kopf 2006	EBIT pro Kopf 2006	HC pro Kopf 2006
Deutsche Bank	183.721	118.012	19.317
Commerzbank	86.949	73.051	14.601
Allianz	77.872	62.377	33.198
Deutsche Telekom	66.702	21.319	19.975
Deutsche Postbank	63.652	43.372	9.508
Bayer	62.547	26.057	15.649
Altana	57.761	22.079	21.574
Linde	51.211	24.995	24.706
Fresenius	37.703	13.769	11.588

Tabelle 8: High Cost/Low HC-Unternehmen

4.3 Typ 3: High Cost/Low EBIT-Unternehmen

Typ 3 ist charakterisiert durch HighCost/LowEBIT. Hier liegt das EBIT pro Kopf unter dem Humankapital und unter den Personalkosten. Vertreter dieses Typs sind unter anderem traditionsreiche deutsche Automobilhersteller. Diese Unternehmen haben eindeutig einen hohen Personalaufwand, der sich teilweise (wie bei DaimlerChrysler) im Humankapital niederschlägt – allerdings nahezu nicht im EBIT pro Mitarbeiter. Bei diesen Unternehmen besteht zwar ein Handlungsbedarf, der aber nicht zwingend in einen Mitarbeiterabbau münden darf, weil sonst gegebenenfalls noch stärker Humankapital vernichtet wird. Der guten Ordnung halber ist darauf hinzuweisen, dass ThyssenKrupp in dieser Bewertung an der Grenze von Typ 3 auf Typ 2 liegt, während sich Henkel auf dem Übergang zu Typ 4 befindet.

Ohne Humankapital- und Ertragsstärke fehlt Unternehmen die Basis ihrer Zukunftsfähigkeit.

Ebenso auf der Hand liegt eine allerdings potenziell gefährliche Konsequenz, nämlich durch (weiteren) Personalabbau und durch andere Maßnahmen die Personalkosten drastisch zu senken. Nur sind diese sowieso schon relativ niedrig: Auch das ist ein Grund, warum die Senkung der Personalkosten durchaus nicht in eine EBIT-Erhöhung münden könnte, sondern in eine noch extremere Verringerung. Für diese Unternehmen gibt es zwei Optionen: Entweder wird hier in Richtung intensiver und langfristiger Personalinvestitionen umgesteuert. Oder aber man beschreitet offen den Weg zur reinen Finanzholding, in der Mitarbeiter explizit eine weniger wichtige Rolle spielen.

Unternehmen	Personalkosten pro Kopf 2006	HC pro Kopf 2006	EBIT pro Kopf 2006
BMW	69.885	55.618	38.001
DaimlerChrysler	67.805	35.622	9.233
Siemens	62.214	44.749	9.251
MAN	55.240	32.670	21.973
Volkswagen	53.745	34.545	6.205
Infineon	52.412	19.996	-360
ThyssenKrupp	49.604	21.886	16.227
Henkel	44.959	40.285	24.822
TUI	41.352	33.324	-13.696
Deutsche Post	40.177	28.576	8.357
Continental	37.590	21.959	18.965

Tabelle 9: High Cost/Low EBIT-Unternehmen

4.4 Typ 4: Humankapitalisten

Typ 4 umfasst die Humankapitalisten, zu denen Unternehmen wie Adidas, Deutsche Lufthansa, Metro und SAP gehören. Hier liegen die Personalkosten pro Kopf unter dem Humankapital: Es werden also Personalinvestitionen sinnvoll in Humankapital transformiert (Tabelle 10). Betrachtet man das Humankapital pro Kopf als Ertragspotenzial, dessen Realisierung die Unternehmen von ihren Mitarbeitern erwarten, dann müssten das realisierte EBIT pro Kopf an dieses Potenzial heranreichen – was aber nicht überall geschieht.

Die hohen Personalinvestitionen schlagen sich (noch!) nicht in den entsprechenden Erträgen nieder.

Die zentrale Handlungsanleitung muss demnach lauten, das hohe Mitarbeiterpotenzial zu erhalten und noch stärker in Erträge zu transformieren. Eine solche Langfriststrategie substanzieller Personalinvestitionen dürfte sich vor allem im „War for Talents“ auszahlen.

Ebenfalls nicht zu vergessen: Diese Unternehmen sind speziell durch ihre Investitionen in Humankapital gewachsen. Die entscheidende Frage ist deshalb, ob diese Investitionen in Zukunft zu höheren Erträgen führen.

In jedem Fall gehen Unternehmen vom Typ 4 aus personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten optimal mit der Ressource Mitarbeiter um.

Unternehmen	HC pro Kopf 2006	Personalkosten pro Kopf 2006	EBIT pro Kopf 2006
SAP	101.410	85.682	65.186
Deutsche Lufthansa	66.212	53.763	13.887
Adidas	45.919	41.212	33.402
Metro	30.722	29.079	8.935

Tabelle 10: Humankapitalisten

5. Die drei Stoßrichtungen

Die Interpretation der Ergebnisse hat bewusst drei inhaltliche Stoßrichtungen und damit auch unterschiedliche Adressaten:

- Die erste Stoßrichtung ist die Personalarbeit: Wird ihre Gestaltung überhaupt gemessen? Wird Humankapital transparent bewertet? Adressaten sind hier der Personal- oder Bereichsvorstand (Rolle: einfordern!) in Verbindung mit den Linienmanagern (Rolle: umsetzen!).
- Die zweite Stoßrichtung ist die Personalstrategie, also der zeitraumbezogene Umgang mit dem Humankapital: Sind die Personalstrategien sinnvoll? Inwieweit berücksichtigen sie dynamische Wechselwirkungen zwischen den Handlungskomponenten des Personalsystems? Adressaten sind hier der CEO/Vorstandsvorsitzende (Rolle: einfordern!) in Verbindung mit dem Personalvorstand (Rolle: umsetzen!).
- Die dritte Stoßrichtung ist die Personalertragssituation samt Risikoanalyse, also die zeitpunktbezogene Berichterstattung über die Effektivität des Einsatzes des bewerteten Humankapitals. Adressaten sind hier der Aufsichtsrat als Vertreter der Investoren und sonstiger Stakeholder (Rolle: einfordern!) und der CEO/Vorstandsvorsitzende als „alleroberster Personaler“ (Rolle: umsetzen!).

An dieser Stelle sieht man bereits, dass diese drei Stoßrichtungen aufeinander aufbauen und dass durch alle drei die Personalarbeit – wenn auch in Bezug auf unterschiedliche Handlungsrollen – unmittelbar betroffen ist

5.1 Personalarbeit: Messbarkeit

Die in dieser Studie durchgeführte externe Bewertung von Humankapital belegt, dass sich die Personalarbeit eines Unternehmens im Hinblick auf ihre Ergebnisse bewerten lässt. Das Postulat für Unternehmen lautet daher: Professionelle Personalarbeit muss sich an seinen Ergebnissen messen lassen.

Unabhängig davon, ob die Messung des Humankapitals direkt an der Arbeit der Personalabteilung oder auf der Ebene der Fachabteilungen ansetzt, münden die erhobenen Humankapital-Komponenten in unternehmensinterne Bereichsvergleiche, aber genauso gut in branchenbezogene Vergleiche der Personalarbeit: Beispielsweise kommt der Automobilbauer BMW, im Vergleich zu DaimlerChrysler und Volkswagen, mit dem höchsten Humankapitalwert pro Kopf auch auf das höchste EBIT pro Kopf – ein Zeichen für gute Personalarbeit. DaimlerChrysler dagegen verliert von 2005 auf 2006 vor allem im Bereich der Motivationsfaktoren und schafft es, sein Humankapitalwert pro Kopf um 25 % zu vermindern, Volkswagen sogar um 28 %. Nachdenkenswert wird dies jedoch nicht nur unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, sondern insbesondere, wenn man die steigenden (Personal-)Vorstandsbezüge dagegenstellt.

Die Einigung auf für relevant gehaltene „KPIs“ (Key Performance Indicators) ist de facto eine konkrete, auf Humankapital-Zielwerte bezogene Zielvereinbarung, deren Zielerreichung belohnt und deren Misserfolg genauso sichtbar sanktioniert werden können.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen eindeutig, dass eine Humankapitalbewertung „in Euro“ möglich ist und somit die Ausrede der Nichtbewertbarkeit von Humankapital allenfalls eine nicht mehr begründbare Schutzbehauptung von Humankapitalvernichtern darstellt.

5.2 Personalstrategie: Dynamisierung

In den wenigsten Geschäftsberichten der DAX30-Unternehmen findet man klare Aussagen zur angestrebten Personalstrategie, weder als punktuell zu erreichende Zielgröße noch als längerfristiges Zukunftsszenario samt dynamischen Planungsaspekten. Gefordert werden von Unternehmen daher Aussagen dazu, wie sich der Personalbestand verändert hat und warum, wie sich der Personalbestand zusammensetzt und welche Logik dahinter steckt, wie das Wissensmanagement gestaltet wird und schließlich, wie sich die Motivationslage der Mitarbeiter verändert und mit welchen Maßnahmen im Verschlechterungsfall gegengesteuert wird. Eine ausformulierte Personalstrategie erleichtert es, das Eintreffen der strategischen Planungen mittels der Humankapitalbewertung zu überwachen.

Insofern sind hohe Humankapitalwerte bei SAP oder Siemens wichtig, da sie ein Stück weit die Kultur der Unternehmen widerspiegeln – und ein zentrales Signal für eine in sich stimmige Unternehmens- und Personalstrategie sind. Auch BASF als „Ertragsmaximierer“ zeigt mit einer 9%igen Steigerung des Humankapitals pro Mitarbeiter, dass die (implizite) Zielsetzung nicht lautet „Eigenkapitalrendite durch Humankapitalabbau“, sondern „Eigenkapitalrendite durch Humankapitalsteigerung“.

Auch die Personalstrategie ist wieder Gegenstand einer personalwirtschaftlichen Zielvereinbarung, deren Zielerreichung belohnt und deren Misserfolg genauso sichtbar sanktioniert werden können. Kern einer mittelfristigen Personalstrategie könnte beispielsweise sein: Die jährliche prozentuale Humankapitalveränderung pro Kopf muss größer Null sein – damit die Substanzerhaltung der Personalressource gewährleistet ist. Gleichzeitig muss die prozentuale Humankapitalveränderung pro Kopf höher als die prozentuale Veränderung des absoluten Humankapitals – damit die Personalinvestitionen zumindest rechnerisch „bei den Mitarbeitern ankommen“.

Keine Diskussion kann es darum geben, dass die Geschäftsberichte in Zukunft konkrete Aussagen zum Umgang mit ihrem Humankapital machen können und machen müssen: Darauf haben nicht nur die oben angesprochenen Investoren einen Anspruch, sondern auch gegenwärtige und potenzielle Mitarbeiter.

5.3 Personalertragsituation: Risikoanalyse

Gerade Investoren, die sich für den Substanzwert ihrer Anlagen interessieren, dürften aufgrund der in dieser Studie dargestellten Relationen zwischen Humankapital und der Ertrags- und Risikosituation ihres Unternehmens hellhörig werden und in Zukunft die Humankapitalwerte ihrer Anlageziele einfordern. Ein weitergehender Detaillierungsgrad für die Risikoanalyse ergibt sich, wenn das Humankapital und seine Veränderung aufgeschlüsselt werden: Es werden jene Chancen und Risiken für das Commitment und die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter erkennbar, die beispielsweise durch einen dysfunktionalen Umgang mit der Aging Workforce oder der Personalentwicklung entstehen. Gerade hier zeigt sich deutlich die Anschlussfähigkeit der Saarbrücker Formel an die „Finanzwelt“: So wird das Humankapital abgewertet, wenn das Risiko steigt, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollen – also wenn ihre Bindungsbereitschaft sinkt.

Im Rahmen einer Personalertrags- und Risikoanalyse lässt sich zum Beispiel nachweisen, dass Unternehmen wie etwa die Deutsche Lufthansa tatsächlich „von ihrem Humankapital leben“ und nicht nur von Landerechten und reiner Produktionseffizienz. Im Hinblick auf andere Unternehmen muss bezweifelt werden, dass die Spirale aus Kostensenkung und Personalbestandsreduktion langfristig eine zulässige Strategie für ein (über)lebensfähiges System darstellt.

Eine personalwirtschaftliche Zielvereinbarung im Bereich der Personalertrags- und Risikoanalyse würde bewusst langfristige Risikostrategien thematisieren – also beispielsweise eine mittelfristige Tolerierung der Ertragsmaximierung erlauben, langfristig aber die Humankapitalmaximierung anstreben. Die Zielerreichung einer solchen Zielvereinbarung könnte belohnt und deren Misserfolg genauso sichtbar sanktioniert werden.

Investoren wie auch Arbeitnehmervertreter haben die Chance, die risiko- und ertragsrelevante Thematik „Humankapital, Bewertung und Umgang“ viel stärker als bisher in die Unternehmensarbeit einzubringen, indem der sie vertretende Aufsichtsrat ein entsprechendes Reporting explizit und regelmäßig von den Vorständen einfordert.

5.4 Ergebnis: Zielvereinbarungen

Bezogen auf die Personalertragssituation: Zwischen Aufsichtsrat als Vertreter von Eigentümern, Investoren, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern und dem Vorstandsvorsitzenden wird eine nachhaltige Personalarbeit als Ziel formuliert. Der CEO/ Vorstandsvorsitzende als „alleroberster Personaler“ hat dafür zu sorgen, dass Personalertrags- und Risikoanalysen durchgeführt, bereitgestellt und verantwortet werden.

Bezogen auf die Personalstrategie: Zwischen CEO/Vorstandsvorsitzenden und dem Personalvorstand wird die Erreichung, der zur Personalstrategie passenden HC-Sollwerte als Ziel formuliert. Der Personalvorstand muss dafür sorgen, dass er monetär die qualitativen und quantitativen HC-Größen wiederholt misst und deren Erreichung im Zeitverlauf verantwortet.

Bezogen auf die Personalarbeit: Zwischen Personal- oder Bereichsvorstand und dem Linienmanagement wird die Umsetzung der geplanten HC-Maßnahmen als Ziel formuliert. Die Mitarbeiter der Personalabteilung beziehungsweise die Linienmanager müssen eine entsprechende Messung samt Ergebnisse abliefern – beispielsweise in Form von personalwirtschaftlichen KPI's – und diese verantworten.

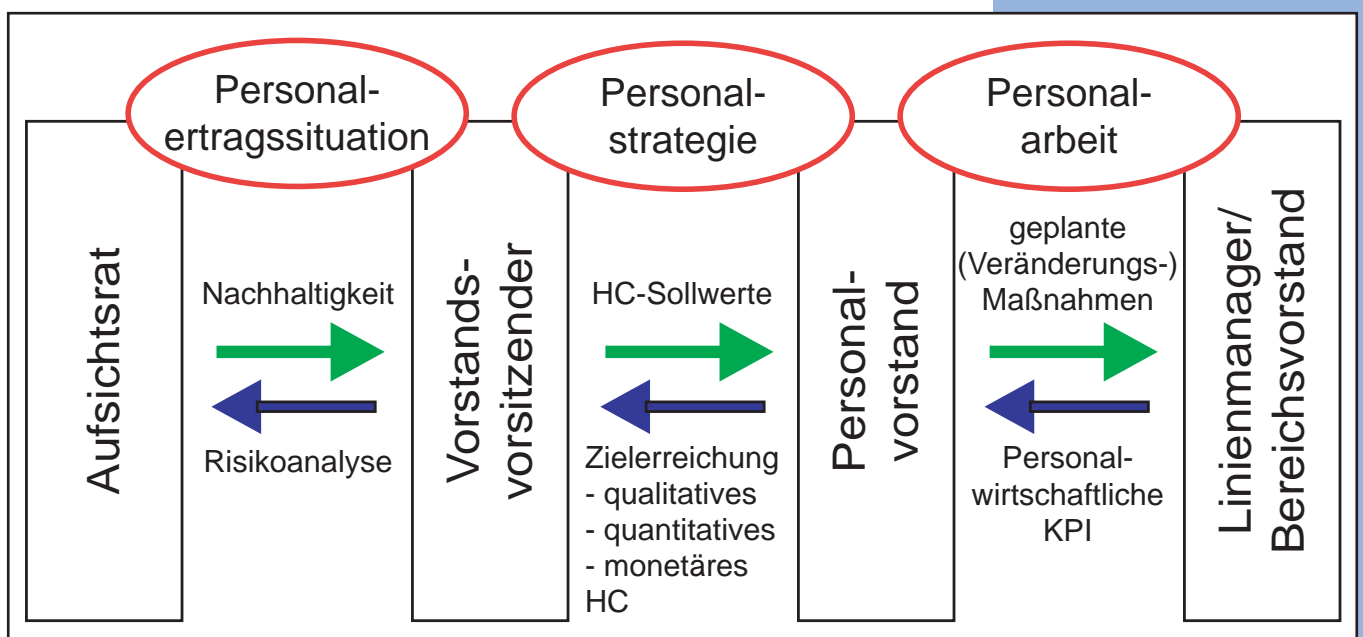


Abbildung 5: Die drei Stoßrichtungen, die Akteure und die Zielvereinbarungen

6. Das Fazit

Die Studie zur Humankapitalbewertung der DAX30/Unternehmen zeigt die Möglichkeiten auf, die bereits heute im Bereich der monetären Bewertung von Humankapital bestehen.

Wenn sich für komplexe Großunternehmen Humankapitalwerte wie hier gezeigt bereits auf der Basis extern verfügbarer Daten ermitteln lassen, wie einfach muss es dann für die Unternehmen selbst sein, diese Bewertungen durchzuführen und auf der Basis der Ergebnisse ihr Humankapital zu steuern!

Die stringente und transparente Humankapitalbewertung auf Basis der Saarbrücker Formel kommt zu aussagekräftigen Zustandsdaten, die dank ihrer standardisierten Erhebung branchenunabhängig und dadurch untereinander vergleichbar sind.

Die Ergebnisse der vorgenommenen Humankapitalbewertung decken die impliziten Strategien der Unternehmen im Umgang mit ihrem Humankapital auf. Hierzu lassen sich nicht nur Stärken und Schwächen diagnostizieren, sondern zudem im Sinne einer Optimierung Normstrategien ableiten.

Nützlich ist die differenzierte Ergebnisdarstellung, die – wie in der Studie gezeigt – leicht kommunizierbar ist und zu Strategiediskussionen anregt. Der Vergleich der Bewertungsergebnisse verdeutlicht, dass es mehrere unterschiedliche Erfolgsstrategien eines hohen Humankapitalwertes gibt, allerdings auch einige Risikostrategien.

Nach der Berechnung der vorliegenden Studie haben allein die DAX30-Unternehmen im Zeitraum von 2005 bis 2006 zusammen 9,1 Mrd. Euro an Humankapital vernichtet. Dies mag nicht viel erscheinen (der DAX30 selbst stieg vom Jahresende 2005 zum Jahresende 2006 um knapp 22 %): In dem Kampf um ein nachhaltiges Bewahren Deutschlands auf der Landkarte strategisch relevanter Wirtschaftsstandorte ist dies aber durchaus ein markanter Befund – über den man nachdenken sollte!

7. Die Ergebnistabelle

Unternehmen	Mitarbeiter 2006	Veränderung zu 2005	Marktgehalt 2006	Wissens-relevanzzeit 2006	Betriebszu-gehörigkeit 2006	Personalent-wicklung pro Mitarbeiter 2006	Motivations-index 2006	HC 2006	Veränderung zu 2005	HC pro Mitarbeiter 2006	Veränderung zu 2005
SAP	39.355	10%	56.663	5,78	5,3	2.795	1,4	3.990.971.549	29%	101.410	18%
Deutsche Lufthansa	93.541	3%	51.497	7,86	11,16	2.245	1,23	6.193.541.343	13%	66.212	10%
BMW	106.575	1%	47.400	7,42	14,3	1.220	1,67	5.927.463.327	-6%	55.618	-7%
Adidas	26.376	66%	34.072	12,11	5,5	532	1,13	1.211.147.194	73%	45.919	5%
Siemens	472.500	8%	47.533	6,48	11,01	741	1,37	21.100.000.000	-3%	44.749	-10%
Henkel	52.292	-1%	45.514	8,78	11,21	1.038	0,9	2.106.567.443	14%	40.285	15%
DaimlerChrysler	365.753	-5%	47.956	8,05	14,6	738	1,1	13.000.000.000	-29%	35.622	-25%
Volkswagen	323.751	-6%	45.682	8,2	11,21	618	0,9	11.200.000.000	-32%	34.545	-28%
TUI	55.717	-10%	43.623	9,77	11,21	374	0,8	1.856.714.304	-17%	33.324	-8%
Allianz	166.505	-6%	48.143	8,06	12,1	1.381	0,77	5.527.684.682	-25%	33.198	-20%
MAN	50.290	2%	47.003	7,29	10,98	891	0,87	1.642.953.896	13%	32.670	10%
Metro	221.944	8%	34.582	12,76	7,7	300	0,8	6.818.621.598	-8%	30.722	-15%
Deutsche Börse	2.739	-8%	54.938	6,1	9	1.390	0,67	83.478.880	-6%	30.478	2%
E.ON	78.443	1%	48.389	7,91	14,6	797	0,93	2.379.762.392	7%	30.337	6%
Deutsche Post	463.350	2%	31.481	13,23	11	432	0,77	13.200.000.000	14%	28.576	12%
BASF	95.247	18%	34.575	10,54	19,7	860	1,03	2.712.042.555	29%	28.474	9%
Linde	54.852	32%	52.981	6,86	11,2	669	0,67	1.355.154.387	55%	24.706	18%
Continental	84.464	7%	48.255	8,02	14	661	0,67	1.854.766.246	-8%	21.959	-14%
ThyssenKrupp	187.586	1%	48.384	7,82	17,4	693	0,8	4.105.461.042	13%	21.886	12%
Alliana	4.484	1%	37.831	9,91	11,21	469	0,57	96.736.615	-23%	21.574	-23%
Infineon	41.651	14%	43.739	6,86	9,93	743	0,57	832.855.691	18%	19.996	3%
Deutsche Telekom	248.000	2%	48.906	7,6	18	726	0,77	4.953.677.016	-16%	19.975	-17%
Deutsche Bank	68.849	9%	48.140	5,22	14,3	1.743	0,73	1.329.960.793	1%	19.317	-7%
Bayer	106.000	28%	43.002	6,17	18,8	432	0,93	1.658.810.306	9%	15.649	-15%
RWE	68.534	-20%	54.481	5,25	15	1.032	0,63	1.061.878.880	3%	15.494	29%
Commerzbank	35.975	9%	46.690	4,36	14,7	1.196	0,77	525.268.443	2%	14.601	-6%
Fresenius	104.872	14%	48.171	5,12	10,03	853	0,4	1.215.261.049	21%	11.588	6%
MünchenerRück	37.210	-2%	54.792	3,67	11,3	562	0,57	419.156.498	-27%	11.265	-26%
Deutsche Postbank	21.696	135%	45.610	8,13	13,64	554	0,3	206.293.246	240%	9.508	45%
HypoRealEstateHolding	1.229	0%	53.697	6,03	13,64	1.306	0,2	7.763.816	18%	6.317	18%

Disclaimer: Die hier vorgelegten Daten wurden im Rahmen der DAX30-Studie zur Bewertung des Humankapitals mit der Saarbrücker Formel aus extern zugänglichen Daten ermittelt. Marktgehalt und Wissensrelevanzzeiten ergeben sich aus der Beruiverteilung innerhalb der Unternehmen. Die ermittelten Daten erheben nicht den Anspruch auf Richtigkeit.

8. Die zentrale Literatur

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

DGFP e.V. (Hrsg.), Human Capital messen und steuern. Annäherungen an ein herausforderndes Thema, Düsseldorf (DGFP) 2007.

Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.

Scholz, Christian, Human Capital in Euros and Cents, in: *Human Capital Institute* (Hrsg.), Global Talent. An Anthology of Human Capital Strategies for Today's Borderless Enterprise, Washington (Human Capital Institute) 2006, 242-249.

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

Scholz, Christian/Stein, Volker, Wissensrelevanzzeit in der Humankapitalmessung, in: *CoPers* 15 (2/2006b), 30-32.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Monetary Human Capital Management: Empirical Evidence from the German DAX 30 Companies. Presentation at the 2007 Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA, 06.08.2007.

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

Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Zielvereinbarungen zeigen Wirkung, in: *Weiterbildung* 18 (3/2007), 30-33.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie, Humankapital in Deutschen Großunternehmen: Die „DAX13“-Studie, Institut für Managementkompetenz (imk) 2007.

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

9. Der Anhang: Bewertungsrichtlinie

Jede Komponente des Humankapitals gemäß der Saarbrücker Formel muss in einem standardisierten Verfahren entsprechend erhoben werden, damit eine Vergleichbarkeit der Werte gewährleistet ist. Bezogen auf die benötigten Werte zur Berechnung der Saarbrücker Formel wurden die nachfolgenden Bewertungsrichtlinien festgelegt.

Gruppenverteilung

Ergibt sich aufgrund von Angaben zur Personalstruktur, wie zum Beispiel Mitarbeiter nach Segmenten, Funktionen, Bereichen etc.

Mitarbeiter

Es wird im Idealfall die veröffentlichte Mitarbeiteranzahl umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte (FTE) verwendet. Unternehmen, die keine Angabe hinsichtlich der Vollzeitbeschäftigten machen, werden mit der Mitarbeiteranzahl bewertet.

Berufsverteilung

Die Verteilung der Mitarbeiter auf einzelne Berufe wurden aufgrund von Angaben in öffentlich zugänglichen Publikationen angenommen und geschätzt. Je nach Ausweis von Geschäftsfeldern (z.B. Produkte) oder Funktionen (z.B. Forschung und Entwicklung, Verwaltung, etc.) wurde eine unternehmensspezifische Berufsverteilung vorgenommen. Dabei sind die Berufe beispielsweise in der Funktion Marketing oder in der Verwaltung bei allen Unternehmen einheitlich festgelegt; lediglich die Mitarbeiterzahl innerhalb der Funktionen und somit die Gewichtung ist unterschiedlich. Die Veränderungen von 2005 auf 2006 werden – soweit möglich – ebenfalls den Geschäftsberichten entnommen. Bei Nichtveröffentlichung dieser Daten wurde die Berufsverteilung für beide Jahre als konstant angenommen. Die Verteilungen wurden den Unternehmen zur Abstimmung vorgelegt.

Marktgehalt

Wird aus der Berufsverteilung abgeleitet und stammt aus der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung des Statistischen Bundesamtes (2001).

Betriebszugehörigkeit

Es wird der in Geschäfts- oder Personal-/Sozialberichten ausgewiesene Wert verwendet.

Bei Unternehmen, die keinen Wert angegeben haben, wird mit einem Branchendurchschnittswert gerechnet. Dieser stammt aus einer Erhebung des Europäischen Statistikamtes Eurostat (Berechnungen der Eurostat: Anzahl der Beschäftigten nach Wirtschaftszweig, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit vom 31.05.2007. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,468700_91&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=EARN_SES_AGT05). Dieser Wert gilt für das Jahr 2005. Für den Wert für 2006 wird zum Basiswert von 2005 ein Jahr hinzu addiert.

Bei Unternehmen, die Angaben zu Personalbewegungen (Ein- und Austritte) für die beiden Jahre 2005 und 2006 machen, wird für das Jahr 2005 der Branchenwert herangezogen und für das Jahr 2006 ein gewichteter Durchschnittswert in Abhängigkeit der Personalbestandsveränderungen berechnet.

Wissensrelevanzzeiten

Werden aus der Berufsverteilung abgeleitet.

Division w/b

Bei der Division w/b gilt die Konvention, dass – sollte die Division ein Ergebnis größer als 1 ergeben – maximal der Wert 1 angesetzt wird.

Personalentwicklungsinput

Für die Wertkompensation durch Personalentwicklung werden die Aufwendungen für getätigte Personalentwicklungsmaßnahmen benötigt (PE Input). Diese dienen dazu, die aufgetretene Wissenserosion zu kompensieren. Diese Aufwendungen werden mit der Wissensrelevanzzeit multipliziert (vgl. Scholz/Stein 2006b), da so ihre Wirkdauer berücksichtigt werden kann (PE Output).

Für die Bestimmung der Personalentwicklungsaufwendungen (PE Input) gelten folgende Konventionen.

Der Wert für 2005 ergibt sich als ein Mittelwert aus allen verfügbaren Daten (sowohl interne als auch externe Werte):

Ausgangswert bei der Berechnung bildet ein Branchenwert für das Jahr 2005. Dieser stammt aus der 3. Europäischen Weiterbildungserhebung und wird als „Ausgaben pro Mitarbeiter in Euro“ ausgewiesen. Multipliziert mit der Mitarbeiteranzahl pro Unternehmen ergibt sich ein erster Gesamtwert für Personalentwicklungsausgaben.

Weiterhin gibt es die Variante, dass Unternehmen Personalentwicklungskosten als Summe ausweisen.

Es gibt auch die Möglichkeit, über die Formel Weiterbildungstage pro Mitarbeiter * Weiterbildungskostensatz pro Tag zu rechnen. Die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter stammt branchenspezifisch aus der 3. Europäischen Weiterbildungserhebung oder aus internen Unternehmensangaben. Der zugrunde gelegte Kostensatz ergibt sich aus einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Höhe von 366 Euro an direkten Kosten. Multipliziert mit der Mitarbeiteranzahl erhält man auch hier eine Summe an Personalentwicklungskosten.

Der Wert für 2006 errechnet sich ebenfalls ein Mittelwert aus unterschiedlichen Datenquellen:

Ausgangsbasis bildet der Mittelwert der Personalentwicklungskosten aus dem Jahr 2005. Um eine Veränderungsrate zu bestimmen, wurde eine Studie hinsichtlich der Entwicklung von Trainingsinstituten herangezogen, da keine offiziellen Studien für das Jahr 2006 existieren.

Diese Veränderungsrate wird auch bei der Berechnung des Tagesatzes angewandt.

Weiterhin gehen die von Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen hinsichtlich ihres PE-Investitionsverhaltens mit in die Durchschnittsberechnung ein.

Somit ergeben sich für die Jahre 2005 und 2006 differenzierte Personalentwicklungskosten. Das Vorgehen der Mittelwertbildung war insofern notwendig, als Unternehmen nicht immer Angaben für beide Jahre ausgewiesen haben und den Bewertern die zur Verfügung gestellten Werte nicht immer glaubwürdig erschienen.

Motivation:

Für die Wertänderung durch Motivation müssen drei Skalen bestimmt werden: M1 – Commitment (Leistungsbereitschaft), M2 – Context (Arbeitsumfeld) sowie M3 – Retention (Bleibewahrscheinlichkeit). Nach den Normierungen der Saarbrücker Formel kann ein daraus gebildeter Motivationsindex Werte zwischen 0 und 2 einnehmen. Da die Motivationskomponente multiplikativ verknüpft wird, wirken Werte über 1 positiv, Werte unter 1 negativ auf das Humankapital.

Dabei gelten für die Ermittlung der Motivationswerte folgende Konventionen:

Es werden für die einzelnen M-Subskalen jeweils eine Absolventenstudie und eine Nicht-Absolventenstudie herangezogen. Die Skalierung basiert jeweils auf der bestmöglichen verfügbaren Skalenqualität. Allgemein werden bei Rangbewertungen nicht die 30 Rangplätze der DAX30-Unternehmen genommen (dies würde bei der Skalentransformation zu einem konstanten Mittelwert aller Motivationswerte von 1 führen, unabhängig davon, ob es nicht tatsächlich durchgehend eine Übermotivation oder eine Untermotivation gibt), sondern die absoluten Bewertungspunkte der Unternehmen im Rahmen dieser Rangbewertungen. In Bezug auf die Maximal- und Minimalwerte dieser Bewertungspunkte wird dann eine Skalierung auf das Intervall [2; 0] hin vorgenommen. Wenn verfügbar, werden kardinalskalierte Ausprägungswerte verwendet. Diese werden – innerhalb einer Studie – über die verschiedenen Jahre hinweg auf Basis einer jeweils einheitlichen Skala skaliert, damit sich auch hier absolute Veränderungen in den M-Werten niederschlagen. Die Formel der Skalentransformation auf das Intervall [0; 2] bei Rängen lautet: $(\text{höchster Wert} - x) / (\text{höchster Wert} - 1) * 2$
Die Formel der Skalentransformation auf das Intervall [0; 2] bei Prozentzahlen lautet: $x / \text{höchster Wert} * 2$.

M1:

Für 2004/05 sowie 2006 liegt als Absolventenstudie die „Access-Studie“ (vgl. Stehr 2006) vor. Genommen werden die Daten gemittelt über die verschiedenen Absolventengruppen. Die lineare Skalierung der Daten (prozentuale Anzahl der Nennungen der Unternehmen) geht davon aus, dass der Prozentwert von 42% einer 2 entspricht. Fehlende Bewertungen werden hier auf 0 gesetzt.

Hinzu kommt eine zweite Studie: „Union Investment: Aktienoptionsprogramme“

(ebenfalls 2005 und 2006; vgl. Wilhelm/Diehl/Speich 2006). Die kardinale Skalierung von 1 bis 5 wird umgerechnet in 2 bis 0. Wenn sie eines haben, dann muss es gut sein. Fehlende Beurteilungen gehen darauf zurück, dass die Unternehmen keine solchen Programme haben. Sie bekommen missing value. Hinzu kommen, wo vorhanden, veröffentlichte Werte interner Mitarbeiterbefragungen aus dem Bereich Commitment. Es werden dieselben Werte für beide Jahre gewertet (um die Unternehmen, die diese Werte publizieren, zu „bestätigen“). Die Prozentskala wird auf das Intervall [0; 2] umgerechnet. Dies hat in der Regel einen „Belohnungseffekt“.

M2:

Für 2005 sowie 2006 liegt als Absolventenstudie die „Trendence-Studie“ vor (vgl. Trendence 2007). Die lineare Skalierung der Daten (prozentuale Anzahl der Nennungen der Unternehmen) geht davon aus, dass der Prozentwert von 21% einer 2 entspricht. Fehlende Bewertungen werden hier auf 0 gesetzt. Dazu kommt eine zweite Studie: „Imageprofile“ des ManagerMagazins; 2004 und 2006 (vgl. ManagerMagazin 2006). Die Skala geht von 0 bis 1000, wobei Werte unter 500 als „katastrophal“ gelten. Daher werden 1000 mit 2, 500 mit 0 skaliert. Fehlende Beurteilungen resultieren in missing values.

M3:

Für 2005 sowie 2006 liegt als Absolventenstudie die „Universum-Studie“ vor (vgl. Universum Communications Sweden AB/Universität Passau 2006). Die lineare Skalierung der Daten (Rangplätze der Unternehmen) berücksichtigt die Gesamtzahl der vergebenen Ränge. Fehlende Werte resultieren in missing values. Dazu kommt eine zweite Studie: Das „Good Company Ranking“ des Manager Magazins (für 2004 und 2006; vgl. Kirchhoff 2007). Hier finden die Werte zur Skala „Mitarbeiter“ Einklang in die Bewertung: Der Wert 20 entspricht dabei dem Wert 2 in der Saarbrücker Formel-Bewertung. Hinzu kommt, wo vorhanden, die Fluktuation: 0% ergibt den Höchstwert 2, 10% (als maximal zulässiger Wert) den Wert 0.

Für diese Studie wird aus den einzelnen Teilwerten der Motivation ein Gesamtmotivationsindex für jedes Unternehmen ermittelt.

Im Rahmen der Bestimmung der Motivationsskalen wurden einige Studien bewusst nicht genutzt:

Scoris: Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen [Grund der Nichtverwendung: Die Studie enthält nur Werte von 2005.]

Corporate Governance Rating Datenbank (Universität Hamburg/Prof. Bassen) [Grund der Nichtverwendung: Die Studie enthält nur Werte von 2005.]

Corporate Governance Survey 2005 (ergo kommunikation) [Grund der Nichtverwendung: Zum einen ist die Relevanz der Daten für die Motivation gering, zum anderen liegen lediglich Werte von 2003, 2004 und 2005 vor, nicht aber von 2006.]

Gesundheitsmanagement-Ranking 2005 und 2006 EuPD [Grund der Nichtverwendung: Nur neun der DAX30-Unternehmen sind mit ihren Rängen enthalten.]
Top Arbeitgeber (CRF) [Grund der Nichtverwendung: Die Aufnahme in das Ranking ist abhängig von der Entrichtung einer Teilnahmegebühr.]

Personalkosten:

Die Personalkosten ergeben sich aus der Summe an Personalaufwendungen, die für die Gewinn- und Verlustrechnung im Geschäftsbericht der Unternehmen ausgewiesen werden.

EBIT-Werte:

Die Werte für den EBIT wurden wie folgt ermittelt:

Wo vorhanden, wurden die EBIT-Daten aus den Geschäftsberichten entnommen.

Gleichwertig zu EBIT gilt das ausgewiesene Ergebnis vor Steuer und Zins.

Wo der EBIT-Wert nicht ausgewiesen wurde, wurde das Betriebsergebnis/das operative Betriebsergebnis verwendet. Es gilt in der Regel als gleichwertig, wenn es nicht explizit z.B. als EBITDA definiert ist.

Wo auch dieser Wert nicht vorhanden war, wurde das Ergebnis vor Steuer/Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten vor Ertragsteuern verwendet.

Wo auch dieser Wert nicht vorhanden war, wurde das Ergebnis vor Finanzergebnis verwendet.

10. Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und Direktor des dortigen Europa-Instituts sowie des Instituts für Managementkompetenz (imk). Von 2001 bis 2007 war er Mitglied des Vorstandes der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung). Prof. Scholz forscht, lehrt, berät und publiziert unter anderem in den Feldern Human Capital Management („Saarbrücker Formel“), Veränderungen in der Arbeitswelt („Spieler ohne Stammplatzgarantie“) und Hochleistungsteams („5-Sekunden-Modell“).

Email: scholz@orga.uni-sb.de. Webseite: <http://www.orga.uni-sb.de> und <http://www.saarbruecker-formel.net>.



Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Er ist Geschäftsführer des Instituts für Managementkompetenz (imk) an der Universität des Saarlandes. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen das Strategische Personalmanagement im Mittelstand, Internationale empirische Organisationsforschung sowie Marktbasierte Führung in Organisationen. Prof. Stein ist Mitglied im Herausgeberbeirat der Zeitschrift für Personalforschung und Department Editor der Zeitschrift für Management, Autor von „Emergentes Organisationswachstum“ (2000) und Co-Autor von „Human Capital Management“ (2004, 2. Aufl. 2006) sowie „Der Talente-Krieg“ (2007).

Email: volker.stein@uni-siegen.de. Webseite: <http://www.pmg.uni-siegen.de> und <http://www.saarbruecker-formel.net>.



Dipl.-Kff. Stefanie Müller

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier seit Juni 2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) an der Universität des Saarlandes.
Email: stefanie.mueller@orga.uni-sb.de. Webseite: <http://www.managementkompetenz.eu> und <http://www.saarbruecker-formel.net>.

