

2006 wurde in dieser Zeitschrift eine heftige Diskussion darüber geführt, ob und wenn ja, auf welche Weise betriebliches Humankapital zu bewerten sei. Damals wurde eine größer flächige Durchführung von Bewertungen gefordert. Die hier präsentierte Humankapitalbewertung aller DAX30-Unternehmen auf Basis der Saarbrücker Formel liefert sie – und erläutert gleichzeitig den angewandten Humankapitalansatz.

Aussagestarke Humankapitalbewertung

Jegliches Kapital eines Unternehmens lässt sich bewerten: Finanz- und Sachkapital stehen in der Bilanz und auch die Bewertung immaterieller Marken, Lizenzen und Patente hat sich inzwischen etabliert. Üblicherweise ist Bilanzieren von Sach- und Finanzkapital eine Konvention, auf die man sich verständigt hat. Wichtig ist, dass sich auch die Konventionen der Humankapitalbewertung stringent an einem personalwirtschaftlich sinnvollen Grundparadigma orientieren.

Bezugsgröße: Verfügbares Personal

Die Humankapitalbewertung bezieht sich auf die Belegschaften. Diese bilden einen Teil des immateriellen Vermögens des Unternehmens und sind gleichzeitig wettbewerbsrelevante Ressource. Ein Personaler muss also in der Lage sein, auch über die Mit-

arbeiter des Unternehmens als Ressource zu sprechen.

Im Gegensatz zum Finanzkapital handelt es sich beim Humankapital nicht um ein Eigentumsrecht des Unternehmens, sondern lediglich um ein eingeschränktes Nutzungsrecht. Aus den damit zusammenhängenden Besonderheiten ergeben sich mehrere Konsequenzen für die Humankapitalbewertung:

- Humankapital kann in der normalen Bilanz nicht gleichwertig mit anderen Vermögenswerten auftauchen, die als Eigentum des Unternehmens ausgewiesen werden. Ein separater Ausweis ist notwendig.
- Mitarbeiter können das Unternehmen verlassen, aber auch in ihrer Wissensorientiertheit entweder nachlassen oder aber stärker werden, wodurch Humankapital eine volatile Bestandsgröße ist.
- Das Bewertungsergebnis spiegelt die jeweilige Personalstrategie wider, die originär den Umgang mit dem zu nutzenden Humanvermögen bestimmt. Diese Konsequenzen führen unmittelbar zu der Ausgrenzung von zwei Einflussfaktoren, durch die sich der Wert einer Belegschaft nicht bestimmt:
- Der Wert ergibt sich erstens unabhängig davon, wie die Belegschaft eingesetzt wird. Ihr Wert im Sinne eines Ertragspotenzials lässt sich losgelöst von der Idee messen, für welche

Die DAX30-Humankapitalstudie

Die zur Humankapitalbewertung mit der Saarbrücker Formel benötigten Daten wurden aus den Geschäftsberichten der DAX30-Unternehmen sowie – wenn vorhanden – den Personal- und Nachhaltigkeitsberichten der Jahre 2005 und 2006 entnommen, ergänzt unter anderem um externe Vergleichsstudien. Da nur auf der Basis externer Daten bewertet wurde, kam die Saarbrücker Formel in ihrer Grundform zum Einsatz. Noch differenziertere Modellierungen zum Beispiel des Erfahrungs- und Fachwissens setzen den Rückgriff auf interne Daten zu Beschäftigtengruppen voraus. Die Details der Berechnung sowie die Messmethodik sind im Gesamtbericht enthalten.

Der Bericht kann kostenfrei in der Uni Saarbrücken angefordert werden. Stefanie Müller, Tel. 0681/302-4726, stefanie.mueller@orga.uni-sb.de

Arbeit die vorhandenen Mitarbeiter eingestellt wurden. Entscheidend ist nur, welche Eigenschaften sie zum Zeitpunkt ihrer Bewertung aufwei-



Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Lehrstuhl Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen, imk-Geschäftsführer, Universität

*des Saarlandes
Kontakt: volker.stein@uni-siegen.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bilanzierungskonvention
- Belegschaft
- Ertragspotenzialparadigma

Abb. 1: Quantitative und qualitative Stellhebel der Humankapitalveränderung



sen – also ob die vorhandenen Mitarbeiter in ihrem Beruf Wert schöpfend eingesetzt werden könnten. Werden sie dann schlecht eingesetzt, so ist natürlich die zu konstatierende Motivationslage desolat, was den Wert des Humankapitals nach unten drückt. Ansatzpunkt der verwendeten Bewertungslogik ist also nicht die direkte – und nur für jeden Mitarbeiter einzeln bewertbare – Passung von Mitarbeiter zu Arbeitsstelle, sondern indirekt der Stand der Zufriedenheit und Motiviertheit (unter anderem) mit dem Personaleinsatz. Die allgemeine Analogie: Ein Klavier im Wohnzimmer hat bereits einen ermittlungsfähigen Wert unabhängig davon, ob auf ihm gespielt wird oder nicht oder ob man Walzer oder Boogie darauf spielt. Die betriebliche Analogie: Ein Grundstück in der Bilanz hat bereits einen Wertansatz unabhängig davon, ob es schon bebaut ist oder nicht. Also: Der Humankapitalwert ergibt sich zwingend und immer losgelöst vom konkreten Einsatz – wengleich sich schlechter Einsatz demotivierend und damit Wert mindernd auswirkt.

• Der Wert hängt zweitens nicht davon ab, was die Mitarbeiter letztlich durch ihre Arbeit produzieren und erwirtschaften. Es reicht auch hier, dass die Mitarbeiter zunächst einmal vorhanden sind. Die allgemeine Analogie: Ein Klavier im Wohnzimmer hat einen bestimmten Wert unabhängig davon, ob darauf ein Anfänger spielt oder ob der Weltklassepianist Lang Lang auf ihm ein Hauskonzert gibt, für das teure Eintrittskarten verkauft werden. Die betriebliche Analogie: Ein Grundstück in der Bilanz hat bereits einen Wertansatz unabhängig da-

von, ob auf ihm eine schlecht gehende Würstchenbude oder ein gut laufender Freizeitpark steht. Also: Der Humankapitalwert ergibt sich zwingend losgelöst vom erzielten Umsatz – wengleich der Umsatz durchaus auf die Leistungsbereitschaft und damit den Humankapitalwert wirkt.

Auch hier gilt: So wenig das eingesetzte Grundstück oder das eingesetzte Finanzkapital bereits Gewinn darstellen, so wenig ist auch das eingesetzte Humankapital bereits Gewinn des Unternehmens.

Veränderungslogik des Humankapitals

Das Institut für Managementkompetenz (imk) der Universität des Saarlandes hat jetzt eine Humankapitalbewertung aller DAX30-Unternehmen vorgenommen. Das imk listet die Daten in seiner Studie präzise auf: Jetzt weiß man für das Berichtsjahr 2006, dass Siemens mit gut 21 Milliarden Euro über das größte Humankapital verfügt und dass DaimlerChrysler von 2005 bis 2006 insgesamt fünf Milliarden Euro an Humankapital vernichtet hat. Oder pro Mitarbeiter: SAP hat mit 101.000 Euro im Durchschnitt die wertvollsten Mitarbeiter.

Interessant ist aber nicht nur der absolute Wert, sondern auch die Veränderung zum Vorjahr. Denn jetzt stellt sich die für manche an alten Paradigmen festhaltenden Skeptiker die offenbar schwer zu beantwortende Frage: Was bedeutet es eigentlich, wenn sich das Humankapital verringert?

Das Humankapital kann man sich wie einen Eimer voller aufgeblasener

Luftballons vorstellen. Tendenziell wird im Zeitverlauf das Volumen im Eimer geringer: Die Ballons schrumpfen langsam (Wissenserosion). Außerdem verlieren manche Ballons ihre Luft, wenn man mit einer Nadel hinein sticht (Demotivation). Das Volumen im Eimer steigt hingegen, wenn Ballons hinzukommen (Personalbeschaffung) oder wenn die vorhandenen Ballons weiter aufgeblasen werden (Personalentwicklung) – und auch wenn man die Löcher in den Ballons flickt und sie neu mit Luft befüllt (Motivation).

Damit wirkt sich nicht nur der Aufbau von Mitarbeitern positiv auf das Humankapital aus. Auch Personalentwicklung oder eine Steigerung der Leistungsbereitschaft führen zu einer Erhöhung des Humankapitalwertes. Umgekehrt reduzieren Bestandsreduktion und/oder alterndes Wissen ebenso das Humankapital wie eine Abnahme von mitarbeiterseitiger Loyalität und/oder Bindungsbereitschaft (ebenfalls qualitative Wirkungen). (Abb. 1)

Abb. 2: Humankapital-Veränderung ausgewählter DAX30-Unternehmen von 2005 auf 2006

	Adidas	Daimler-Chrysler	Deutsche Telekom	Henkel	SAP
Mitarbeiteraufbau	+66%	-	+2%	-	+10%
Wissensaufbau	-	-	-	+4%	-
Motivationssteigerung (Commitmentsteigerung, Arbeitskontextverbesserung, Mitarbeiterbindung)	+6%	-	-	-	+8%
Mitarbeiterabbau	-	-5%	-	-1%	-
Wissensabbau	-	-2%	-	-	-
Motivationsenkung (Commitmentabsenkung, Arbeitskontextverschlechterung, Bindungsverschlechterung)	-	-21%	-18%	-	-
Humankapital absolut	+73%	-29%	-16%	+14%	+29%
Humankapital pro Kopf	+5%	-25%	-17%	+15%	+18%

Jetzt wird es einsichtig: Ein Unternehmen, das trotz Personalzugängen ein sinkendes Humankapital aufweist (wie die Deutsche Telekom im Beobachtungszeitraum), hat nicht etwa „Pflaumen“ (so ein Kritiker) eingestellt. Es hat offensichtlich trotz der Personalzugänge die Gesamtheit seiner Belegschaft so demotiviert und/oder den Arbeitskontext so beschädigt und/oder die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter so reduziert und/oder sie so wenig geschult, dass die monetär bewertete Qualität der vorhandenen Mitarbeiter stärker gesunken ist, als dies die zahlenmäßigen Personalzugänge ausgleichen konnten. Umgekehrt bei Henkel: Dort ist die Wertsteigerung trotz sinkender Mitarbeiterzahl zurückzuführen auf die Veränderung der Mitarbeiterqualität und damit auf Schulungen und/oder höhere Motivation. (Abb. 2)

Hieraus lassen sich Strategien für Personaler ableiten: Wo muss das Motivationsmanagement verbessert werden? Wo ist in Schulungen zu investieren? Steigert das Einstellen von Mitarbeitern den Wert des Humankapitals oder sind Entlassungen notwendig? Unternehmen können sogar Personalabbau mit Humankapitalwachstum kombinieren. Nur wenn es falsch läuft, gibt es trotz Bestandserhöhung eine relative und vielleicht sogar eine absolute Humankapitalreduktion.

Aussagewert: Ertragspotenzial

Mitarbeiter, die Säulen eines Unternehmens, sehen sich mit Drohungen der Vorstände konfrontiert, in Entlassungswellen aus dem Unternehmen geschwemmt zu werden. Die angestrebte Kostenreduktion birgt allerdings die Gefahr, dass mit der Welle zugleich wertvolles Humankapital aus dem Unternehmen gespült wird – vielleicht sogar mehr, als es die Kostenersparnis wert wäre. Der Blick in die Geschäftsberichte großer deutscher Unternehmen lässt kaum eine Beantwortung dieser Frage zu. Dieses Vakuum füllt die Saarbrücker Formel. Die hier vertretene Humankapitalbewertung berechnet das Humankapital unabhängig von den Unternehmensesträgern und nicht ausschließlich auf Basis der Personalkosten. Somit ist es nicht nur möglich, dass Humankapitalwerte von Personalkosten oder Unternehmensgewinnen abweichen können. Es ist vielmehr beabsichtigt, diese Abweichungen als Warnfunktion zu nutzen.

Implikationen für die Forschung

Es ist vollkommen klar, dass wir durch das Offenlegen der Berechnungslogik und Berechnungsgrundlagen angreifbar werden – erst recht, wenn wir uns mit existierenden Unternehmen befassen. Gerade deshalb sollten unsere

Kollegen – und Kritiker in der Debatte – ihre Alternativen transparent machen, daraus Ergebnisse ableiten und Unternehmen zukunftsrelevante Humankapitalstrategien vorschlagen. Also: Wie hoch ist für die DAX30-Unternehmen das Humankapital

- basierend auf Humanvermögenskonten unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Personalentwicklungsplanung?
- ausgehend von HC-Wertschöpfungsbeitrags-Wirkfaktoren?
- gemäß Tobin's q und – vor allem – was lässt sich damit in personalwirtschaftlichem Sinne aussagen?
- auf Basis von Plastizität, Persistenz und Kohärenz – denn auch das wurde als Alternative zur Saarbrücker Formel vorgeschlagen?

Wissenschaft lebt vom Wettstreit der Ideen. Vor diesem Hintergrund freuen wir uns auf die alternative Beweisführung wissenschaftlicher Kollegen. Denn unabhängig davon, wie man es in der Zukunft nennen wird: Das erreichte Ergebnis der Humankapitalbewertungsdebatte wird sich verfestigen, und in ein paar Jahren wird die Humankapitalbewertung auf Basis des Ertragspotenzialparadigmas State-of-the-art sein.

Internet-Tipp

Aktuelles zur Humankapitalbewertung können Sie im Internet nachlesen.

www.saarbruecker-formel.net