

## 4.37 Humankapitalmanagement

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum das Humankapital die wichtigste Ressource für viele Unternehmen ist,
- wie das Humankapital durch optimales Management zum wettbewerbskritischen Erfolgsfaktor in Unternehmen wird,
- welche Aufgabenfelder das Humankapitalmanagement in Unternehmen hat und wie diese miteinander verknüpft werden können,
- wie Humankapital bewertet und externen Stakeholdern kommuniziert werden kann.

---

### Die Autoren

**Prof. Dr. Volker Steinhübel** war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre von 1989-1993 als Assistent an der Fachhochschule Nürtingen tätig. Seit 1995 ist Prof. Dr. Volker Steinhübel als Geschäftsführer der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH in Nürtingen beschäftigt. Er ist in zahlreichen Projekten in Groß- und Mittelstandsunternehmen als Berater und Projektleiter eingebunden. Zu seinen Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkten gehören Strategieentwicklung und –umsetzung, Wertmanagement, Wissensbilanzierung und Controlling im Mittelstand. Im Jahre 2000 wurde Prof. Dr. Volker Steinhübel als Hochschullehrer an die Fernfachhochschule Riedlingen berufen und lehrt dort Betriebswirtschaftslehre und Controlling.

**Diplom Wirtschaftsjuristin Kathrin Distel** studierte an der Fachhochschule Nürtingen Wirtschaftsrecht und erwirbt ihren MBA zum Thema Wissensmanagement an der Universität Linz in Österreich. Seit September 2004 ist sie als Beraterin bei der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH tätig. Ihre Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkte sind Wissensmanagement, Wissensbewertung, Bildungscontrolling und Qualifications.

*Anschrift:* Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH, Strohhstr.11, 72622 Nürtingen; Tel.: 07022/244520; E-mail: k.distel@ifc-ebert.de, Web: www.ifc-ebert.de

## Inhalt

	Seite
1 Vorbemerkung .....	3
2 Humankapital als Bestandteil der betrieblichen Kapitalressourcen .....	4
3 Humankapital als Erfolgsfaktor für Unternehmen .....	5
4 Das Management von Humankapital .....	6
5 Ziele als Ausgangspunkt des Humankapitalmanagements .....	7
6 Die Bausteine des Humankapitalmanagementkreislaufs .....	10
6.1 Identifikation des relevanten Humankapitals .....	10
6.2 Akquisition von externem Humankapital .....	11
6.3 Entwicklung von Humankapital .....	12
6.4 (Ver-)teilung des Humankapitals .....	12
6.5 Nutzung und Bewahrung des Humankapitals .....	13
7 Die Bewertung des Humankapitals .....	14
8 Methoden der Humankapitalbewertung .....	15
8.1 Die marktwertorientierten Ansätze .....	15
8.2 Die ertragsbasierten Modelle .....	18
8.3 Die wertorientierten Ansätze .....	20
8.4 Die indikatorenbasierten Bewertungsmethoden .....	21
9 Fazit .....	29

## 1 Vorbemerkung

Ausgehend von der Beobachtung, dass sich der Buchwert von Unternehmen immer stärker vom Marktwert entfernt, begannen insbesondere schwedische und nordamerikanische Ökonomen Ende der achtziger Jahre mit der Suche nach einer Größe, die den tatsächlichen Wert eines Unternehmens besser darstellen konnte. Das klassische Finanzkapital musste durch das Intellectual Capital, das intellektuelle Kapital oder das begrifflich ebenfalls synonym verwandte immaterielle Vermögen ergänzt werden. Ziel war es, diese nicht greifbaren immateriellen Vermögenswerte, die die Differenz des Buchwertes zum Marktwert ausmachten, besser fassbar zu machen. Allen Ansätzen war der Versuch gemein, die immateriellen Komponenten als Ressource zu betrachten, der eine eigenständige Wertigkeit zugewiesen werden soll.

Ein wichtiger und vielleicht der am schwersten greifbare Bestandteil des immateriellen Vermögens eines Unternehmens ist das Humankapital. Der Diskussion um diesen Begriff wurde gerade in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit geschenkt. Nicht zuletzt weil er im Jahre 2004 zum „Unwort des Jahres“ gewählt wurde.

Begründung der Jury hierfür war, dass der Begriff Humankapital den Menschen zu einer nur noch ökonomisch interessanten Größe degradiert. Betrachtet man diese Argumentation genauer, scheinen sich viele ethische, kulturelle, soziale und ökonomische Fehlschlüsse in diesem Begriffsverständnis zu manifestieren. Richtig verstanden sind es gerade der Mensch und die von ihm ausgehenden Wertschöpfungspotenziale, die in einem von internationalem Wettbewerb, Technologisierung und verkürzten Produktlebenszyklen geprägten Umfeld von Existenz entscheidender Bedeutung für Unternehmen sind.

Um diesen gesteigerten Anforderungen begegnen zu können, müssen Unternehmen bewusst beginnen, das im Humankapital steckende Potenzial gezielt zu managen, um es zu identifizieren, zu entwickeln, es nutzbringend einzusetzen sowie bewerten und kommunizieren zu können.

Im Rahmen dieses Artikels soll der Begriff Humankapital nicht entwertend verstanden werden, sondern vielmehr die zentrale Bedeutung des Menschen als wichtigstem Träger von Potenzial, Wissen und Kompetenz dargestellt werden. Auch wenn dies bislang in unserem Bewertungsverständnis nicht oder nicht ausreichend zur Abbildung kommt, sind doch die Mitarbeiter eines Unternehmens mehr als nur ein Produktions- oder

Kostenfaktor. Sie stellen die wahren Aktivposten eines Unternehmens dar.

## 2 Humankapital als Bestandteil der betrieblichen Kapitalressourcen

Das *Humankapital* bildet einen wichtigen Bestandteil betrieblicher Kapitalressourcen. Gleichberechtigt stehen ihm das *Finanzkapital*, das *Sachkapital* sowie das *Struktur- und Beziehungskapital* in Unternehmen zur Seite (vgl. Abb. 1).

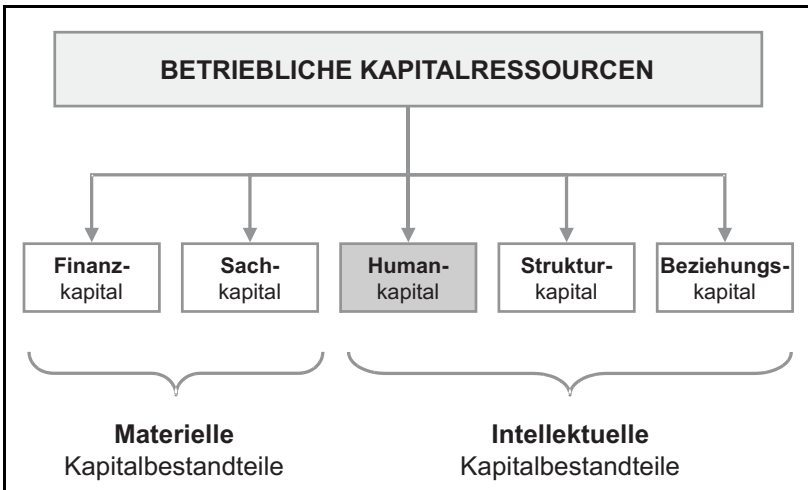


Abb. 1: Betriebliche Kapitalressourcen

Trotz ihrer gleichberechtigten Bedeutung bei der Erzielung des Unternehmenserfolgs sind einige Besonderheiten bei der Behandlung intellektueller Kapitalbestandteile zu beachten:

- *Wertverlust*: Intellektuelle Kapitalbestandteile unterliegen keiner klassischen Abnutzung. Unter Umständen erfolgt sogar eine Wertsteigerung durch Gebrauch.
- *Bewertbarkeit*: Intellektuelle Kapitalbestandteile sind im Vergleich zu materiellen Kapitalbeständen meist nicht eindimensional in monetärer

Form bewertbar. Sinnvoll erscheint nur eine kontextgebundene, mehrdimensionale Art der Bewertung.

- *Preis-Wert-Relation:* Bei immateriellem Vermögen schwer nachvollziehbar, da Wertschöpfungseffekte häufig verzögert eintreten.
- *Besitz- und Eigentumsrelationen:* Intellektuelles Kapital, v.a. Humankapital, verbleibt trotz Weitergabe beim ursprünglichen Inhaber. Klassische Regelungen über Besitz- und Eigentumsverhältnisse gelten nicht uneingeschränkt.
- *Verbreitung:* Verbreitung ist bei immateriellen Kapitalien häufig schwer nachvollziehbar. Sie bleiben nicht wie materielle Kapitalbestandteile in ihrer ursprünglichen Form erhalten.

Es ist offensichtlich, dass immaterielle Unternehmenskapitalien nicht mit den gleichen Methoden wie beispielsweise Finanz- und Sachkapital behandelt werden können. Vor allem das Management des Humankapitals als am wenigsten greifbare Kapitalart stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.

### 3 Humankapital als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Der Begriff Humankapital umschreibt das von Menschen und Gruppen ausgehende Kapital, also den Wert, der aufgrund der Potenziale der Mitarbeiter in Unternehmen generiert wird. Hierunter fallen die Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Verhaltensweisen. Darüber hinaus beinhaltet es das Wissen, die Erfahrung, die Motivation sowie bspw. die Fähigkeit zur Teamarbeit. Verallgemeinernd beschreibt es also all diejenigen Bestandteile des immateriellen Vermögens, die an die Mitarbeiter gebunden und rechtlich nicht schützbar sind.

Das betriebliche Humankapital ist wichtigster Bestandteil des immateriellen Vermögens und trägt in nicht unerheblichem Maße zum langfristigen Erfolg und damit zur nachhaltigen Existenzsicherung eines Unternehmens bei. In diesem Kontext verstanden, skizziert der Begriff die immense Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens.

Das betriebliche Humankapital setzt sich definitionsgemäß aus drei Komponenten zusammen:

- das *individuelle Humankapital*, welches die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter sowie bspw. deren Motivation oder Innovationsfähigkeit abbildet,
- das *dynamische Humankapital*, welches sämtlichen Handlungen zur Beschaffung, Entwicklung, Einsatzplanung und zum Outplacement der Mitarbeiter umfasst (Personalmanagementprozess),
- das *strukturelle Humankapital*, welches den Aufbau und die Organisation des Personals sowie die Mitarbeiterstruktur (Einsatzplanung, Qualifikation, Alter, ...) umfasst.

Die Planung, Steuerung und Kontrolle aller drei Bereiche des betrieblichen Humankapitals nennt man Humankapitalmanagement. Im Unterschied zum klassischen Personalmanagement fokussiert das Humankapitalmanagement als Ausgangspunkt für seine Aktivitäten den Beitrag des Mitarbeiters zur Wertschöpfung bzw. zum Unternehmenswert.

## 4 Das Management von Humankapital

Um den Merkmalen des Humankapitals gerecht zu werden, bedarf es eines umfassenden Steuerungsmodells für das Humankapital in Unternehmen. Dieses muss die sechs Kernbereiche *Humankapitalidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver)teilung, -nutzung und -bewahrung* zielorientiert gestalten. Durch die Bestimmung von *Humankapitalzielen* und die Durchführung einer kontinuierlichen *Humankapitalbewertung* entsteht ein ganzheitliches Humankapitalmanagement (vgl. Abb. 2). Sollte das Unternehmen einen oder mehrere dieser Bausteine vernachlässigen, entstehen nur schwer schließbare Lücken im Mitarbeiterbereich.

Die Vorteile der Definition eines aus einzelnen Bausteinen bestehenden Humankapitalmanagements liegen in der Strukturierung des Humankapitalmanagementprozesses in logische Phasen. Notwendige Interventionsmaßnahmen können so leichter lokalisiert werden. Dieses strukturierte Vorgehen vereinfacht die Identifikation, Analyse und Lösung vorhandener Problemfelder des Humankapitals. Die Visualisierung des Humankapitalmanagements als Kreislauf verdeutlicht das Aufeinanderbauen und den Prozesscharakter der einzelnen Komponenten.

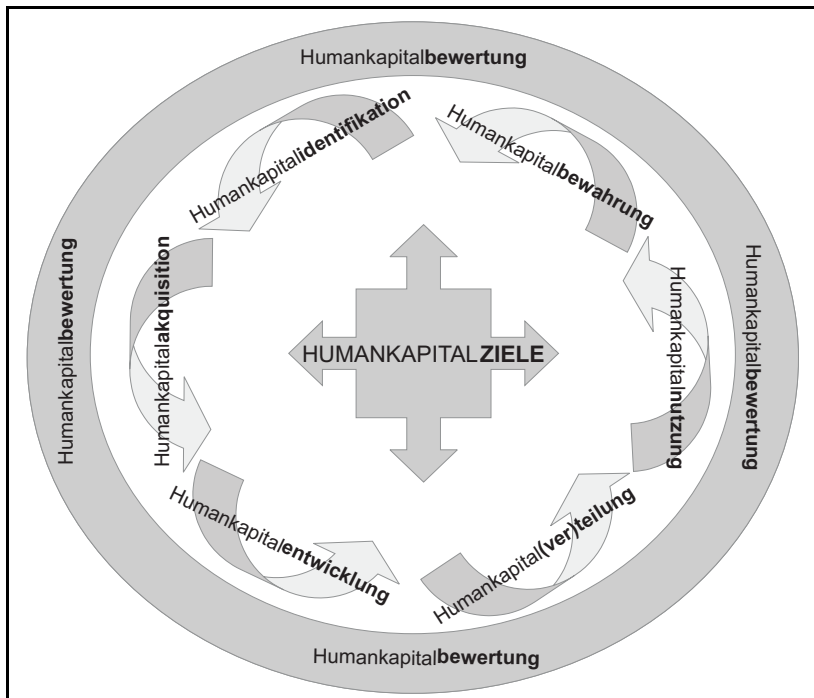


Abb. 2: Humankapitalmanagementkreislauf

## 5 Ziele als Ausgangspunkt des Humankapitalmanagements

*Humankapitalziele* stellen Aussagen über erwünschte Zustände dar, die als Ergebnis von Entscheidungen hinsichtlich des Humankapitals eintreten sollen. Auf der Ebene des Managements von Mitarbeitern bildet die Definition von Zielvorgaben eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung. Der Prozess der Zieldefinition ist das Zentrum des Humankapitalmanagementkreislaufes, da die hier definierten Vorgaben den einzelnen Aktivitäten des Humankapitalmanagements ihre Richtung geben. Sie stellen den Orientierungspunkt für alle weiteren Bausteine sowie Maßstab für den Erfolg des Prozesses dar.

Ein Ziel wird durch folgende Komponenten näher bestimmt:

- zum einen der *Zielinhalt*, der den grundsätzlichen Gegenstandsbe- reich des Ziels darstellt,
- das *Zielausmaß*, das die spezifischen Zielmaßstäbe sowie einen be- stimmten Zielerfüllungsbeitrag beschreibt,
- sowie die *Zielzeit*, die die nähere zeitliche Konkretisierung eines Ziels darstellt. Hierbei wird der vorhandene Zeitrahmen für die Zielerfüllung definiert.

Humankapitalziele spielen sich auf normativer, strategischer und opera- tiver Ebene ab. Dabei nehmen normative und strategische Humankapi- talziele eher die Entscheidungs-, Legitimations- und Koordinationsfunk- tion wahr, wogegen die Aufgabe operativer Humankapitalziele durch ihren direkten Realisationsbezug schwerpunktmäßig auf der Motivations- und Kontrollebene liegt.

Normative Humankapitalziele betreffen den Beitrag des Humankapitals zur grundlegenden, langfristig verfolgten unternehmenspolitischen Vision sowie allen Aspekte der Unternehmenskultur. Die Definition, Kommuni- kation und das „Vorleben“ normativer Humankapitalziele ist Aufgabe der obersten Führungsebene. Sie fokussieren dabei die Schaffung einer humankapitalbewussten bzw. -freundlichen Unternehmenskultur, die durch den Umgang mit dem Humankapital die Voraussetzungen für ein wertschaffendes Humankapitalmanagement bildet.

Hierbei findet sich ein wichtiger Konnex zur falsch verstandenen Ökono- misierung der Mitarbeiter. Prägt die Unternehmenskultur einen wert- schätzenden Umgang mit den Mitarbeitern und fördert sie das Verständ- nis dafür, dass das von den Mitarbeitern eingebrachte Humankapital ein Wert bestimmender Faktor für den Unternehmenserfolg ist, werden der- artige Missverständnisse nicht aufkommen.

Unterstützend beim Einzug eines solchen Bewusstseins in die Unterneh- menskultur kann beispielsweise die Formulierung eines *Humankapital- leitbildes* sein, das den Mitarbeiter und seine Potenziale in den Mittel- punkt des Unternehmenserfolgs rückt. Hier können die Visionen und Ide- ale des Unternehmens im Umgang mit seinem Humankapital formuliert und transportiert werden.

*Strategische Humankapitalziele* verfolgen die Sicherung des langfristi- gen Unternehmenserfolgs durch Aufbau oder Erwerb von Humankapital-



potenzialen, um ein zukünftig existenzsicherndes Humankapitalportfolio zu gestalten. Einfacher formuliert definieren strategische Humankapitalziele welchen Mitarbeiterstamm ein Unternehmen wann und auf welcher Stelle braucht, um in einem wettbewerbsgeprägten Umfeld erfolgreich weiter zu bestehen. Zur systematischen Entwicklung solcher strategischer Humankapitalziele wird auf klassische Instrumente wie bspw. die *Matrixanalyse* oder die *Personalbedarfsplanung* zurückgegriffen. So entsteht zum einen ein systematisierter Überblick, zum anderen können nach erfolgter Strukturierung Normstrategien für das weitere strategische Vorgehen abgeleitet werden.

Die Formulierung *operativer Humankapitalziele* bedeutet die Konkretisierung und Umsetzung der strategischen und normativen Zielvorgaben auf Ebene der täglichen Aktivitäten und die damit verbundene konkrete Nutzung aufgebauter Humankapitalpotenziale. Die weit gefassten Rahmenziele auf normativer und strategischer Ebene sollen hier in konkrete, operationalisierbare Teilziele mit überschaubarem Zeithorizont heruntergebrochen werden. Sie bilden die Hauptaufgabe der Personal- und Personalentwicklungsabteilungen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen. Ziel ist es bspw. die auf strategischer Ebene aufgestellte Bedarfsplanung mit den richtigen Mitarbeitern zu ergänzen oder die bestehenden Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu qualifizieren.

An diesem Schritt kranken jedoch viele Humankapitalmanagementansätze, obwohl es gerade in den operativen Bereichen, wo kurzfristige markt- und wettbewerbsorientierte Fragestellungen im Vordergrund stehen, wichtig wäre, das in den vorhandenen Mitarbeitern bestehende Humankapital optimal und zeitnah nutzen zu können. Um diesem Problem entgegen zu wirken, müssen den strategischen Humankapitalzielen unter Beachtung der normativen Rahmenbedingungen konkrete Zielgruppen und zeitliche Bezüge auf operativer Ebene zugeordnet werden. Festgelegte operative Humankapitalzielsetzungen sind in die einzelnen Abteilungen, Projekte, Arbeitsgruppen und schließlich zu jedem relevanten Mitarbeiter zu tragen, um so Verantwortung und Akzeptanz bei den relevanten Funktionsträgern zu wecken.

Eine Möglichkeit der Kaskadierung besteht beispielsweise in der Implementierung einer *Humankapital-Scorecard*. Hierdurch kann auch die Rückkopplung der einzelnen operativen Humankapitalzieldefinitionen auf den unteren Ebenen zu den Humankapitalzielen auf strategischer und normativer Ebene erfolgen. Im Idealfall greifen auf diese Weise die drei Zielebenen harmonisch ineinander und können in das bereits beste-

hende Zielsystem des Unternehmens eingebunden werden. Hierdurch gelingt das Alignment des gesamten Unternehmens.

## 6 Die Bausteine des Humankapitalmanagementkreislaufs

### 6.1 Identifikation des relevanten Humankapitals

Für die langfristige Existenz von Unternehmen ist die *Identifikation* des relevanten Humankapitals innerhalb und im Umfeld des Unternehmens von großer Bedeutung. Grundsätzlich ist dies in zwei Bereichen möglich. Zum einen beim Individuum selbst, zum anderen in der Interaktion innerhalb der Gemeinschaft. Mangelnde Transparenz, basierend auf unausgereiften oder fehlerhaft eingeführten Instrumenten sowie permanenten Veränderungen, gehört in vielen Unternehmen zum Arbeitsalltag. Um diesem Phänomen aus Sicht des Humankapitals entgegen zu wirken, muss anhand der von den Humankapitalzielen beschriebenen Orientierung eine umfassende Bedarfs-Analyse innerhalb des Unternehmens erfolgen. Diese ist um eine Analyse des derzeit bestehenden Humankapitalportfolios zu ergänzen, um so die wesentlichen Humankapitalpotenziale im Unternehmen zu identifizieren und bei Bedarf ergänzen zu können. Zur Feststellung des Status quo der Humankapitalbestände gehört zwingend eine Analyse der Träger und Positionen des Humankapitals im Unternehmen. Stück um Stück wird so auch personelle Transparenz geschaffen.

Jedoch ist gerade die Identifikation des Humankapitals aufgrund der untrennbaren Verbindung zu seinem Träger sehr komplex. Ein Teil des Humankapitals eines jeden Mitarbeiters ist dem Unternehmen bekannt. Es bestehen genaue Aufzeichnungen über Ausbildung, Sprachkenntnisse oder besuchte Fortbildungen. Doch dies ist nur ein Bruchteil des im jeweiligen Mitarbeiter vorhandenen Humankapitals. Best-Practice-Lösungen am Arbeitsplatz, Teamverhalten, Berufserfahrung oder nützliche Ansprechpartner sind Außenstehenden bei einer Analyse meist nicht zugänglich. Dennoch scheint gerade dieser Teil von erheblicher Bedeutung zu sein. Eine Möglichkeit auch den verborgenen Teil des Humankapitals zu heben ist bspw. die Erstellung von *HDI-Profilen*, *Repertory Grids* sowie die Nutzung von *Personalfragebögen* oder *Value Networks*.

Das so gehobene Humankapital kann bspw. in Expertenhandbüchern, Personalhandbüchern, auf Humankapitallandkarten oder gelben Seiten expliziert werden. Vollständige Humankapitaltransparenz, sofern diese überhaupt möglich ist, rechnet sich jedoch nicht. Ziel muss es sein, dort Transparenz zu schaffen, wo es für den Unternehmenserfolg von Bedeutung ist.

## 6.2 Akquisition von externem Humankapital

Durch die im Unternehmensalltag immer stärker werdende Bedeutung des Humankapitals und die gleichzeitig immer weiter fortschreitende Spezialisierung und Fragmentierung der Arbeitsaufgaben ist es für Unternehmen kaum mehr realisierbar, alle erforderlichen Humankapitalbereiche aus eigenen Ressourcen abzudecken. Eine Möglichkeit, identifizierte Humankapitallücken zu schließen, bildet die *Akquisition* extern bereits bestehenden Humankapitals. Die Personalbeschaffung spielt hierbei die zentrale Rolle. Die Koppelung der Personalziele an die gesetzten Humankapitalziele ist daher von erheblicher Bedeutung. Die Akquisition von Humankapital in Form der Einstellung neuer Mitarbeiter oder der Kooperation mit Dritten weist einige Besonderheiten auf. So besteht aufgrund der Komplexität und Personenbindung des Humankapitals meist wenig Transparenz. Vergleiche sind dadurch erschwert. Um diese umfassend bewerten zu können, stehen Instrumente wie das *Competence Profiling*, der *Competence Navigator* o.ä. zur Verfügung.

Eine weitere Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass Mitarbeiter als Träger des Humankapitals nicht einfach „umsetzbar“ sind. Die erfolgreiche Einbindung hängt von vielen Variablen ab. So müssen die Arbeitsaufgabe, das Umfeld oder die soziale Einbettung stimmen, um eine bestmögliche Einbindung des Trägers des Humankapitals zu ermöglichen. Darüber hinaus kann das „Eindringen“ eines neuen Mitarbeiters destabilisierend auf das Gleichgewicht innerhalb von Abteilungen wirken und zu erheblichen Abwehrreaktionen führen. Die Grenzen des Humankapitalerwerbs liegen also auch in der Kompatibilität.

Die Akquisition externen Humankapitals verhindert unter Umständen den Auf- und Ausbau interner Mitarbeiterkompetenzen. Die Entscheidung zugunsten eines externen Bezugs sollte nur dann fallen, wenn es sich bei der entsprechenden Humankapitalkomponente nicht um eine Kernfähigkeit des Unternehmens handelt. Die Fähigkeit der Mitarbeiterentwicklung

aus eigener Kraft bleibt häufig der wichtigste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.

### 6.3 Entwicklung von Humankapital

Basierend auf dieser Erkenntnis stellt die *Humankapitalentwicklung* den dritten und vielleicht wesentlichsten Baustein des Humankapitalmanagementkreislaufes dar. Für den Aufbau von Humankapital im eigenen Unternehmen können zwei grundsätzliche Beweggründe sprechen.

Zum einen die ökonomische Komponente, wenn die Eigenerstellung günstiger ist als der Fremdbezug am Markt. Zum anderen die strategische Komponente, wenn zentrale Kompetenzen im Kompetenzportfolio des eigenen Unternehmens bestehen bleiben sollen. Traditionell bildet die Humankapitalentwicklung eine zentrale Aufgabe der Personalabteilung im Unternehmen.

Insbesondere das Zusammenwirken von Gruppen bildet Humankompetenzen und Verhaltenweisen aus, die nur in der Interaktion mit den anderen Teilnehmern entstehen können. Die effektive und effiziente Zusammenarbeit in Teams ist heute eine der wettbewerbsrelevantesten Kompetenzen in Unternehmen. Umso wichtiger ist es, positive Rahmenbedingungen für die Arbeit in Gruppen zu schaffen. Auf Basis transparenter und vertrauensvoller Interaktion, Kommunikation und Integration kann individuelles in kollektives Humankapital überführt und damit erweitert werden, um dann auf die individuelle Ebene zurückzuwirken. In der Praxis werden zu diesem Zweck vielfältige Instrumente eingesetzt. So richten viele Unternehmen *Erfahrungsgruppen*, *Communities of Practice*, *Kommunikationsforen*, *Lessons-Learned-Projekte*, *Think-Tanks* oder *Lernarenen* für ihre Mitarbeiter ein, um die Entwicklung kollektiven Humankapitals zu fördern.

### 6.4 (Ver-)teilung des Humankapitals

Die *(Ver)teilung* von Humankapital soll die schnelle und zielorientierte Verbreitung spezifischer Humankapitalbestände auf eine bestimmte Anzahl von Organisationsmitgliedern zum Ziel haben. Verteilen meint dabei die eher technische Frage der Weitergabe, wogegen Teilen die Bereiche beschreiben soll, in denen persönliche Interaktion nötig ist, um individuelle Erfahrungen und Erwartungen weiterzugeben. Hierbei stellen sich immer die Fragen, wer welches Humankapital benötigt und wie die Prozesse der Verteilung optimiert werden können. Den optimalen Mitar-

beiter zur rechten Zeit, im richtigen Umfang, in angemessener Form am passenden Ort einzusetzen, stellt eine der größten Herausforderungen eines erfolgreichen Humankapitalmanagements dar.

Auf technischer Ebene scheinen die Voraussetzungen hierfür geschaffen. Weltweite Datennetze und leistungsfähige IT machen die Datenübertragung zur Leichtigkeit. Virtuelle Teams oder im Extremfall virtuelle Unternehmen nutzen diesen Vorteil für ihre Arbeit. Dennoch kann eine virtuelle Teamsitzung den persönlichen Kontakt niemals ersetzen. Diesen technischen Chancen steht die Gefahr des Verlusts sozialer Interaktion und des dadurch entstehenden Mehrwerts gegenüber. Unternehmen sind heute immer stärker auf erfolgreiche Teamarbeit angewiesen. Soll ein natürlicher Humankapitalteilungsprozess im Unternehmen gelingen, müssen Gelegenheiten geschaffen werden, in denen physische Präsenz und soziale Kompetenz als Voraussetzung gilt. Durch gezielte *Lessons-Learned-Dokumentation*, *Feedbackdokumentation* oder *institutionalisierte Erfahrungsrunden* können Lerneffekte der gesamten Organisation zugänglich gemacht werden. Beispielhaft seien hier auch *inhouse Schulungen*, *Lernarenen*, *Communities* oder geeignete *Workshops* genannt, um die bestehende Humankapitalbasis innerhalb des Unternehmens zu (ver)teilen.

## 6.5 Nutzung und Bewahrung des Humankapitals

„Nur *genutztes Humankapital* stiftet einen Nutzen für sein Unternehmen.“ Auch wenn die vorausgegangenen Bausteine des Humankapitalmanagementkreislaufes optimal erfüllt sind, scheitert ein Unternehmen, wenn das dort identifizierte, erworbene oder entwickelte Humankapital nicht zum Einsatz kommt. Nur die produktive und wertschöpfende Anwendung des Humankapitals macht es auch in Resultaten fassbar.

Bereits bei der Erarbeitung der vorangegangenen Bausteine des Kreislaufes darf die Komponente der späteren Nutzung nie aus den Augen verloren werden. Das Humankapitalmanagement muss deshalb Rahmenbedingungen schaffen, in denen das vorher identifizierte und gewonnene Humankapital auch aktiv genutzt werden kann. Das Vorhandensein *kultureller Voraussetzungen*, einer offenen Fehlerkultur, flexibler Einsatzplanungen sowie *ausreichender Ressourcen* für das Management des Humankapitals fördert seine Anwendung.

Humankapital in Unternehmungen muss nicht nur aufgefunden, erweitert und genutzt werden. Ziel muss es sein, das Humankapital auch langfris-

tig für den dauerhaften Erfolg der Unternehmung zu *bewahren*. Gerade in Zeiten der Reorganisationsprozesse, Fusionen, des Stellenabbaus, der frühzeitigen Pensionierungen und immensen Fluktuationsraten gewinnt die Bewahrung des Humankapitals immer stärkere Bedeutung. Der Verlust von Mitarbeitern oder nur deren interne Wechsel kostet die Unternehmung immer einen Teil ihres Humankapitals. Die unbedachte Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige, aber leider oft unerkannte Prozesse steuern, kann katastrophale Auswirkungen haben.

## 7 Die Bewertung des Humankapitals

Aufgrund der bereits beschriebenen gesteigerten Bedeutung des Humankapitals für den betrieblichen Wertschöpfungsprozess und für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen werden Rufe nach *adäquaten Steuerungs-, Bewertungs- und Kommunikationsinstrumenten* immer lauter. Mit diesen soll die Dokumentier- und Bewertbarkeit humankapitalintensiver Prozesse und deren Ergebnisse und die damit ermöglichte Nutzung zu Steuerungszwecken erreicht werden.

Ziel der *Humankapitalbewertung* ist es, dem Unternehmen kritische Informationen für die Evaluation von Humankapitalaktivitäten und dem daraus resultierenden Output zur Verfügung zu stellen, um so eine optimale Ausnutzung des Humankapitals zu gewährleisten. Um jedoch den Erfolg des Humankapitalmanagements messbar zu machen, müssen nur schwer zu erfüllende Voraussetzungen geschaffen werden. Das Humankapital als kontext- und personengebundene Ressource muss objektivierbar gemessen werden. Aufgrund der dadurch stattfindenden Entnahme des Humankapitals aus seinem zeitlichen, situativen und personellen Kontext kann eine Bewertung nur anhand vermittelnder Messgrößen stattfinden. Auf Basis dieser Bewertungsergebnisse lassen sich Zielbereiche innerhalb des Unternehmens aufdecken, in denen das Humankapitalmanagement die Möglichkeit hat, korrigierend einzugreifen. So kann die korrekte und klare Formulierung der Humankapitalziele rückgekoppelt und bei Bedarf angepasst werden. Nur wenn sich Unternehmen um aussagefähige Indikatoren und objektive Bewertungsmaßstäbe zur Messung ihres Humankapitals bemühen, bekommen die in den vorangegangenen Punkten aufgezeigten Bausteine des Humankapitalmanagementkreislaufes wirklich Bedeutung.

Kennzahlen, die sich auf das Humankapital im Unternehmen beziehen, müssen gleichberechtigt neben den klassischen finanziellen Größen erhoben werden, um ihre Akzeptanz zu steigern und den zukünftigen Informationsanforderungen der Stakeholder gerecht zu werden. Dies erhöht die Fassbarkeit und damit die Glaubwürdigkeit des Humankapitalmanagements in stark finanzkennzahlenorientierten Unternehmen.

Darüber hinaus stellt die Kommunikation des Humankapitals in Form eines *Humankapitalreportings* eine weitere wichtige Erweiterung des klassischen Personalmanagements dar. Traditionelle Reportinginstrumente reichen nicht aus, um der Komplexität des Humankapitals umfassend gerecht zu werden. Sie geben ausschließlich die finanzielle und materielle Vergangenheit des Unternehmens wieder, Personal findet sich lediglich als Aufwandsposition. Wettbewerbskritische Faktoren wie beispielsweise die Arbeiterfahrung und Innovationskraft der Mitarbeiter, die aus Teamsituationen neu entstehenden Kompetenzen oder besonders erfolgreiche Problemlösungsstrategien finden darin keinen direkten Eingang. Gerade in diesen Komponenten ruhen jedoch die zukünftigen Wettbewerbsvorteile, die das Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen lassen und deren aussagekräftige Kommunikation einen umfassenden Mehrwert für Stakeholder darstellt.

Die korrekte Darstellung des Unternehmenswertes, bestehend aus materiellen und immateriellen Bestandteilen, birgt also Vorteile sowohl zur Steuerung innerhalb des Unternehmens als auch bei der Erfüllung der Informationsanforderungen der Stakeholder.

## 8 Methoden der Humankapitalbewertung

Zur Bewertung des Humankapitals haben sich unterschiedlichste Ansätze entwickelt. Neben klassischen *marktwertorientierten* Modellen bestehen ebenso *ertrags-, wert-, und indikatorenbasierte* Methoden.

### 8.1 Die marktwertorientierten Ansätze

Die *marktwertorientierten Ansätze* zur Bestimmung des Humankapitals betrachten den gewünschten Aussagegehalt aus Sicht der Analysten und Investoren. Beispielhaft seien hier der *Human Capital Market Value* und der *Tobins'q* genannt.

Die am einfachsten zu ermittelnde Messgröße für den Wert des Intellectual Capitals bildet die „Marktwert-Buchwert-Relation“. Sie beruht auf der Hypothese, dass alles, was der Buchwert nicht beinhaltet, den immateriellen Vermögensbestandteilen zugerechnet werden kann. Vor allem bei börsennotierten Unternehmen ist der Marktwert, als Börsenkurs multipliziert mit der Anzahl der Aktien, leicht zu ermitteln. Dieser Wert wird mit dem sich aus der jährlichen Bilanz ergebenden Buchwert in Relation gesetzt. In ihr sind alle immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens, also auch das Humankapital, enthalten.

### a) Human Capital Market Value

Der aus diesem Gedanken abgeleitete und spezifisch für die Bewertung des Humankapitals entwickelte Human Capital Market Value setzt die Differenz aus Marktwert und Buchwert in Relation zu den Vollzeitäquivalenten im Unternehmen.

$$\text{Human Capital Market Value} = \frac{\text{Marktwert} - \text{Buchwert}}{\text{Vollzeitäquivalente}}$$

Diese sehr einfach anmutende Rechnung birgt gleichzeitig einige Schwächen. Zum einen bildet bei börsennotierten Unternehmen der Börsenkurs ein unsolides Fundament als Ausgangsgröße. Er ist schnell veränderlich und wird erheblich durch rational schwer begründ- oder beeinflussbare Parameter geprägt. Die anderen Bewertungsmodelle zur Errechnung des Marktwertes sind ebenfalls mit einigen Subjektivitäten behaftet. Auch der Buchwert als Vergleichsbasis enthält einige Mängel. Durch extensive Nutzung von Abschreibungsmöglichkeiten und Bewertungsspielräumen wird die Aussagekraft des Buchwerts verringert. Ein dritter wesentlicher Punkt ist der beschränkte Aussagegehalt des damit ermittelten Wertes für das immaterielle Vermögen. In diesem Wert mischen sich die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter mit der Marke und den Vorteilen eines treuen Kundenstamms. Weder das Management noch Stakeholder können effektive Schlüsse aus diesen Angaben ziehen.

Die Ableitung von gezielten Handlungsstrategien zur Optimierung der immateriellen Vermögensbestände oder die Bezifferung ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist nicht möglich. Die gebildete Relation mit den Vollzeitäquivalenten macht diese zur allentscheidenden Größe, wobei sie nicht in alle Fällen zu validen Ergebnissen führt. Bei einer negativen Marktwert-Buchwert-Lücke führt eine ansteigende Zahl an Vollzeit-



äquivalenten zu einer Verringerung des Humankapitaldefizites. Ist diese aber positiv, führt die Einstellung neuer Mitarbeiter zu einer Absenkung des Human Capital Values.

**b) Tobin's q**

Der beim *Tobin's q* gebildete Quotient setzt den Marktwert eines Vermögensgegenstandes, in den er auch das immaterielle Vermögen eingliedert, in Beziehung zu den Kosten seiner Wiederbeschaffung.

$\text{Tobin's } q = \frac{\text{Marktwert des Vermögensgegenstandes}}{\text{Wiederbeschaffungskosten des Vermögensgegenstandes}}$
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Leicht abgewandelt ermöglicht der Tobin's q auch eine Betrachtung des Humankapitals im Unternehmen als „*Human-Capital-Tobin's q*“. Hierbei bildet man die Relation des Marktwertes eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeitergruppe mit den Kosten für die Neueinstellung eines Arbeitnehmers auf diese Stelle.

Es gelten folgende Beziehungen:

- *Quotient q < 1*: der Marktwert des jeweiligen Mitarbeiters ist geringer als die Wiederbeschaffungskosten. Der betrachtete Mitarbeiter beinhaltet also keine versteckten immateriellen Vermögenswerte.
- *Quotient q > 1*: Der Marktwert eines Mitarbeiters übersteigt die Wiederbeschaffungskosten. Der Mitarbeiter birgt immaterielle Werte bspw. aus Humankapital, die über die reinen Wiederbeschaffungskosten hinausgehen.

Aus dem Quotienten lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen. Zum einen spiegelt ein hoher Quotient q den Wert von Investitionen in die organisationale Wissensbasis. Je höher q ist, desto rentabler ist der Einsatz dieses Mitarbeiters für das Unternehmen. Zum anderen kann q als Maß einer „Monopolrente“ angesehen werden. Erzielen Unternehmen ungewöhnlich hohe Profite mit Mitarbeitern oder Gruppen, die andere Unternehmen in dieser Form nicht aufzuweisen haben, liegt es u.U. daran, dass diese bestimmte immaterielle Werte schaffen.

Der Quotient q bildet damit ein Maß für die Imitierbarkeit des immateriellen Vermögens und gibt Auskunft über bspw. auf Humankapital basierenden bestehenden Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen.

Der größte Vorteil gegenüber dem Human Capital Market Value liegt in der Neutralisierung der Effekte unterschiedlicher Abschreibungspraktiken durch die Wahl der Wiederbeschaffungskosten als objektivere Größe. Je länger der Betrachtungszeitraum und je ähnlicher die bewerteten Unternehmen, desto höher der Aussagegehalt des Tobin's q. Durch die Betrachtung einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen wird der Einsatzort von Interventionsmaßnahmen lokalisierbar. Dennoch bildet auch hier den schwerwiegendsten Kritikpunkt die pauschalisierte Betrachtung aller immateriellen Vermögenswerte.

## 8.2 Die ertragsbasierten Modelle

Die *ertragsbasierten Modelle* dagegen betrachten den zukünftigen Wert des Humankapitals als Summe der Umsätze oder respektive der Gewinne, die durch die Mitarbeiter für das Unternehmen erwirtschaftet werden. Den Grundgedanken bildet ein Vergleich der zukünftigen Personalausgaben mit den zu erwartenden Umsätzen, die durch die Mitarbeiter erzielt werden.

### a) Return on Investment on Human Capital (HCROI)

Der *Return on Investment on Human Capital* (HCROI) wurde entwickelt, um eine Verbindung zwischen den beschäftigten Mitarbeitern und dem erwirtschafteten Unternehmensertrag zu bewirken. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen Humankapital und den finanziellen Erfolgen eines Unternehmens zu illustrieren, um eine wertschöpfungsorientierte Ausgestaltung des Humankapitalmanagements zu erreichen. Der HCROI wird auf Gesamtunternehmensebene angewendet und greift auf vorhandene finanzwirtschaftliche Kennzahlen zurück. Zentrale Größe bildet hier der *Human Capital Cost Factor*, der sich aus der Summe der Löhne und Gehälter, den kurzfristigen Arbeitgeberzusatzleistungen, Leih- und Zeitarbeitskosten, den Absentismuskosten sowie den Kosten für Fluktuation zusammen setzt.

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Unternehmensertrag} - (\text{Unternehmensaufwand o. HCCF})}{\text{HCCF}}$$

Das Verhältnis beschreibt, wie viel Netto-Ertrag mit jedem investierten Euro in das Humankapital erwirtschaftet wird. Dies ist jedoch nur eine auf vergangenheitsorientierten Größen basierende Momentaufnahme.

Genau diese Tatsache kann in einer kurzfristigen Betrachtung zu Fehlschlüssen führen. Senken Unternehmen, wie derzeit häufig beobachtbar, ihren HCCF bspw. durch die Entlassung von Mitarbeitern, entsteht kurzfristig ein positiverer HCROI. Langfristig betrachtet kann die Freisetzung von Mitarbeiterpotenzialen jedoch negative Auswirkungen haben.

Der Ansatz ermöglicht eine breite Anwendung bereits bekannter Potenziale zur Steigerung des Humankapitals. Sie erstrecken sich auf die Bereiche Personalvergütung, Personalkostenmanagement, Personaleinsatzmanagement, Personalbindung und Motivation. Erfolgreiche Maßnahmen in diesen Bereichen haben langfristig einen Humankapital steigernden Effekt und wirken sich so Kosten mindernd aus.

### **b) Calculated Intangible Value-Verfahren**

Das *Calculated Intangible Value-Verfahren* basiert auf einer Analogie zur Funktion von Marken. Es geht davon aus, dass Unternehmen, die ihre organisationale Wissensbasis besser entwickelt haben und zielführender nutzen, eine höhere Eigenkapitalrendite erwirtschaften als vergleichbare Unternehmen mit weniger entwickelter organisationaler Wissensbasis. Dabei bildet der so ermittelte Wert die Fähigkeit eines Unternehmens ab, immaterielle Vermögensbestandteile wie beispielsweise das Humankapital zu nutzen, um andere Unternehmen zu übertreffen. Der Calculated Intangible Value kann in sieben Schritten aus Werten der Bilanz und Branchenvergleichswerten errechnet werden. Als Ergebnis erhält man den Wert der immateriellen Aktiva, der nicht in der Jahresbilanz aufgeführt ist.

Es gelingt bei diesem Ansatz, der organisationalen Wissensbasis einen Wert zuzuordnen. Als aggregierter Wert ist dieser aber nicht in der Lage, Aussagen über Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen erfolgter Intervention und Veränderungen der organisationalen Wissensbasis zu erklären. Die alleinige Nutzung zu Steuerungszwecken entfällt aufgrund dieses Mangels. Ein weiteres Problem bildet, wie aus der Markenanalogie ersichtlich, die schwer definierbare und nicht rational begründbare Wertigkeit der Marke. Gründe, warum Abnehmer für gewisse Produkte mehr bezahlen, sind vielschichtig und nicht eindeutig erklärbar. Dieser Unsicherheitsfaktor ist auch auf bestehende Vorteile aufgrund eines höher entwickelten immateriellen Vermögens zu übertragen. Der Aussagewert des errechneten Wertes erhöht sich erheblich, wenn er im Zeitablauf und Vergleich zu branchenähnlichen Unternehmen betrachtet wird.

### 8.3 Die wertorientierten Ansätze

Die *wertorientierten Ansätze* untersuchen, ob die in die Humanpotentiale getätigten Investitionen zur Erhaltung der Kernkompetenzen und zur Realisierung der angestrebten Marktstrategien tatsächlich auch eine mittel- und langfristige Wertsteigerung zur Folge haben. Als Wertsteigerung wird eine über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals für Humankapital hinausgehende Steigerung des Unternehmenswerts angesehen. Diese kann mittels des Human Economic Value Added (HEVA) errechnet werden.

#### a) Human Economic Value Added (HEVA)

Basis des *Human Economic Value Added (HEVA)* bildet das *Economic Value Added – Konzept (EVA<sup>TM</sup>)*. Der EVA<sup>TM</sup> ist eine absolute Nettogröße des Gewinns (= Gewinn abzüglich Ertragssteuer vor den Kosten der Finanzierung) nach Abzug der Kapitalkosten für das eingesetzte Gesamtkapital. Dieser wird in Relation zu den im Unternehmen bestehenden Vollzeitäquivalenten gesetzt.

$$\text{HEVA} = \frac{\text{EVA}^{\text{TM}}}{\text{Vollzeitäquivalente}}$$

Der HEVA drückt aus, wie viel ökonomischer Wertbeitrag durch einen durchschnittlichen Vollzeitbeschäftigten erbracht wird. Er bildet also einen anteiligen, individuumsbezogenen EVA<sup>TM</sup>. Es muss nicht darauf hingewiesen werden, dass diese pauschale Betrachtung sowohl des EVAs<sup>TM</sup> als auch aller Mitarbeiter zu wenig interpretierbaren Ergebnissen führt. Ein negativer HEVA verdeutlicht ein Humankapitaldefizit, wogegen ein positiver HEVA den nutzbringenden Einsatz des vorhandenen Humankapitals beschreibt. Zu beachten ist hierbei, dass es sich lediglich um den Wert für eine durchschnittliche Vollzeitkraft handelt. Aussagekräftiger wird der Wert erst, wenn er auf Unternehmensbereiche heruntergebrochen wird. Ein definitiver Aussagegehalt für das Humankapital einzelner Mitarbeiter ist jedoch auch hier nicht impliziert.

Auch beim HEVA gilt dieselbe irrationale Logik wie beim HCROI. Kurzfristig betrachtet führen die Freisetzung von Mitarbeitern und die damit verbundene Verringerung der Vollzeitäquivalente bei positivem EVA<sup>TM</sup> zu einer Wertsteigerung des Humankapitals.

## b) Workonomics-Ansatz

Der *Workonomics-Ansatz* lehnt sein methodisches Vorgehen an das EVA<sup>TM</sup>-Konzept an und versucht dieses hinsichtlich des Humankapitals aufzubereiten. Zur Errechnung des Workonomics werden die Average Costs per Person (ACP) von dem Value Added per Person (VAP) subtrahiert. Das Ergebnis wird mit der Anzahl der Mitarbeiter (P) multipliziert.

$$\text{Workonomics} = (\text{VAP} - \text{ACP}) * P$$

Der *VAP* ist das Maß für die durchschnittliche Produktivität der Mitarbeiter. Der *VAP* errechnet sich durch die Subtraktion der Material- und sonstigen Aufwendungen, der ökonomischen Abschreibungen sowie der Kapitalkosten vom getätigten Umsatz. Der so erhaltene Betrag wird durch die Anzahl der Mitarbeiter geteilt.

- Die *ACP* bezeichnen die durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter.
- *P* bezeichnet die Anzahl der angestellten Mitarbeiter.

Zur Beeinflussung des Workonomics stehen dem Unternehmen grundsätzlich drei Möglichkeiten offen.

- Zum einen können Maßnahmen zur Steigerung des VAPs wie bspw. Schulungen, Recruiting oder Prozessoptimierungen erfolgen.
- Zum anderen können die *ACP* durch die Senkung der Personalkosten z.B. mittels der Einführung variabler Vergütungsmodelle erfolgen.
- Der dritte Ansatzpunkt zur Beeinflussung des Workonomics bezieht sich auf den Ausbau der Mitarbeiterbasis durch profitables Wachstum der Beschäftigtenzahl.

Durch die Umwidmung etablierter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen auf humankapitalzentrierte Größen schafft der Ansatz schnelle Verständlichkeit und leichten Zugriff auf die relevanten Daten. Dies gilt jedoch nur für das Gesamtunternehmen. Ein Bezug zu einzelnen Mitarbeitergruppen oder gar auf den einzelnen Mitarbeiter ist kaum möglich.

## 8.4 Die indikatorenbasierten Bewertungsmethoden

Das Vorgehen der *indikatorenbasierten Bewertungsmethoden* stützt sich auf die Beschreibung und Bewertung einzelner Bestandteile der

Humankapitalbasis durch Indikatoren mit dem Ziel, Ausgangspunkte zur strategischen und operativen Steuerung zu finden. Jede Organisation kann mit diesen Modellen eigens auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Indikatoren zur Steuerung des Humankapitals wählen, um so ein möglichst aussagefähiges Messergebnis zu erhalten.

Grundsätzlich werden hier zwei Gruppen unterschieden. Zum einen gibt es die Instrumentengruppe, die eine analytische Beschreibung und Bewertung der Komponenten des immateriellen Vermögens sowie weiterer Bestandteile des immateriellen Vermögens durchführt. Beispielhaft seien hier der *Intangible Assets Monitor* und der *Intellectual Capital Navigator* genannt. Die vorgenannten Ansätze verwenden dabei weitgehend nicht-finanzielle Indikatoren und unterteilen das immaterielle Vermögen in seine Komponenten. Die zweite Gruppe der Ansätze integriert sowohl die Finanzperspektive als auch nichtfinanzielle Indikatoren zur Herausbildung eines Gesamtsystems. Diese Verknüpfung der beiden Perspektiven findet bspw. bei Kaplan und Nortons „*Balanced Scorecard*“ oder dem daran angelehnten *Skandia Navigator* statt.

#### **a) Intangible Assets Monitors**

Ausgangspunkt für den *Intangible Assets Monitors* (vgl. Abb. 3) ist die Tatsache, dass der Marktwert eines Unternehmens aus sichtbaren (visible equity) und immateriellen (intangible assets) Vermögensbestandteilen besteht.

Die „intangible assets“ beinhalten drei Komponenten: die externen Strukturen, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen wiedergeben, die internen Strukturen, die interne Prozesse und Strukturen, die unabhängig von den Mitarbeitern im Unternehmen verbleiben, abdecken und die Kompetenz der Mitarbeiter, die an die Tätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen gebunden ist. Vor allem in letzteren finden sich die Komponenten des Humankapitals.

Alle drei Komponenten werden nach den Kriterien Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität beurteilt. Es ist Aufgabe des Unternehmens, die hierbei entstehenden neuen Kombinationsmöglichkeiten mit individuellen Indikatoren zu füllen und diese spezifisch auf die Bedürfnisse der Organisation abzustimmen. Das Vorgehen des Ansatzes soll am Beispiel der Kundenklassifizierung des schwedischen Unternehmens CELEMI, das didaktische Hilfsmittel produziert, näher erläutert werden. Kunden werden, je nach ihrem Beitrag zur organisationalen Wissensbasis, in die

drei Kategorien externe Strukturen, interne Strukturen und Kompetenz eingeteilt.

	<b>Unsere Kunden</b> (externe Struktur)	<b>Unsere Organisation</b> (interne Struktur)	<b>Unsere Mitarbeiter</b> (Kompetenz)
<b>Wachstum/Erneuerung</b>	Umsatzwachstum <b>44%</b> Imagefördernde Kunden <b>40%</b>	IT-Investitionen (in % der Wertschöpfung) <b>11%</b> <b>Organisationsfördernde Kunden 44%</b> Produktbezogener F&E-Aufwand (in % der Wertschöpfung) <b>18%</b> Alle Investitionen in die Organisation (in % der Wertschöpfung) <b>33%</b>	Durchschnittliche Berufserfahrung <b>7,8 J.</b> Veränderung gegenüber Vorjahr <b>-25%</b> <b>Kompetenzfördernde Kunden 43%</b> Berufserfahrung aller Mitarbeiter in Kundenprojekten <b>298 J.</b> Durchschnittliches Ausbildungsniveau <b>2.3</b> <small>(1=Grundschule, 2=Gymnasium, 3= Universität)</small>
<b>Effizienz</b>	Veränderung Umsatz / Kundenanzahl <b>4%</b>	Veränderung administrative Mitarbeiter/ Gesamtzahl Der Mitarbeiter <b>4%</b> Veränderung Umsatz / administrative Mitarbeiter <b>-20%</b>	Wertschöpfung pro Kundenexperte <b>867.000 Kronen 13%</b> Wertschöpfung pro Mitarbeiter <b>665.000 Kronen 13%</b>
<b>Stabilität</b>	Wiederholungsauftrag <b>66%</b> Umsatzanteil der 5 größten Kunden <b>41%</b>	Fluktuation der administrativen Mitarbeiter <b>0%</b> Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit administrative Mitarbeiter (Jahre) <b>3</b> Anzahl Mitarbeiter weniger als 2 Jahre Unternehmenszugehörigkeit <b>64%</b>	Fluktuation Kundenexperten <b>66 %</b> Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit Kundenexperten <b>2,3 J.</b> Median Alter aller Mitarbeiter <b>34,0 Jahre -12%</b>

Abb. 3: Intangible Assets Monitor

Im Bereich der externen Strukturen finden sich die *Image fördernden Kunden*. Diese ermöglichen und erleichtern es CELEMI, Neukunden zu gewinnen und Marketingkosten zu verringern. Sie bringen Wachstum und Erneuerung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Die internen Strukturen unterstützen die *organisationsfördernden Kunden*. Diese fördern die Entwicklung neuer Produktlösungen von CELEMI und fördern so Wachstum und Erneuerung. Die dadurch entwickelten neuen Prozessabläufe und Technologien stützen das interne Unternehmensgerüst. *Kompetenzfördernde Kunden* fragen das Wissen der Mitarbeiter nach und stoßen durch die so aufgedeckten Wissenslücken Lernprozesse an. Sie unterstützen das Wachstum und die Erneuerung der Mitarbeiterkompetenz. Je nach Ausprägung der Kundengruppen können so die Bereiche im Unternehmen identifiziert werden, in denen Handlungsbedarf besteht.

Grundlegend krankt diese Methode an der Vermischung verschiedener Indikatorenklassen. Es werden rein deskriptive Indikatoren wie das Durchschnittsalter mit Ergebnisindikatoren wie die Wertschöpfung pro Mitarbeiter vermischt. Die Unterschiede der verwendeten Indikatorenklassen erschweren die Interpretierbarkeit des Gesamtergebnisses. Eine weitere grundlegende Problematik dieses Ansatzes ist die eindeutige Zuordnung der einzelnen Indikatoren. Es wäre ebenso möglich, organisationsfördernde Kunden nicht nur unter dem Gesichtspunkt des Wachstums und der Erneuerung, sondern auch aus dem Blickwinkel der Effizienzsteigerung zu betrachten.

Positiv hervorzuheben ist, dass das im Intangible Assets Monitor eingesetzte Kennzahlensystem eine mehrdimensionale Steuerung des Unternehmens andenkt und so der Komplexität und Dynamik, der sich die Unternehmen bei der Steuerung und Bewertung immaterieller Vermögenswerte gegenüber sehen, eher gerecht wird. Es wird der Versuch unternommen, das immaterielle Vermögen nicht als einen Wertepool anzusehen, sondern es in sinnvolle und v.a. steuerungsrelevante Bereiche aufzuteilen. Durch die Zuordnung der Indikatoren zur Wachstums-/Erneuerungs-, Effizienz- und Stabilitätsebene wird versucht, erste Ursache-Wirkungsbeziehungen herzustellen.

### **b) Intellectual Capital Navigator**

T. Stewarts *Intellectual Capital Navigator* (vgl. Abb. 4) bewertet Unternehmen nach ähnlichen Kriterien wie der Intangible Assets Monitor. Das Ergebnis der Bewertung wird in Form eines Radar-Charts als Soll-Ist-Vergleich zusammengestellt. Als Ausgangspunkt dient die Marktwert-



Buchwert-Relation. Daneben finden sich die Bereiche *Humankapital* (vgl. Mitarbeiterkompetenz des Intangible Assets Monitors), strukturelles Kapital (vgl. interne Strukturen des Intangible Assets Monitors) und Kundenkapital (vgl. externe Strukturen des Intangible Assets Monitors).

Für jede der drei Kategorien werden kontextabhängige Indikatoren vorgeschlagen, wobei sich deren Anzahl auf drei pro Kategorie beschränken sollte, um unnötige Komplexität zu vermeiden. Ausgehend vom Kreisinneren wird jede Achse des Diagramms skaliert, wobei es durchaus möglich ist, Quotienten, Prozentsätze oder ganze Zahlen in unterschiedlichen Intervallen zu mischen. Die Skala jedes Indikators sollte so gestaltet werden, dass der zu erreichende Sollwert in der graphischen Darstellung auf dem schwarzen Kreisbogen zu liegen kommt. Dazu werden im Vergleich die derzeit vorhandenen Werte (graue Linienführung) abgetragen. Durch die graphische Aufbereitung des derzeit vorhandenen Ist-Zustandes und des gewünschten Sollzustandes wird eine gezielte Intervention an ausgewählten Ansatzpunkten möglich.

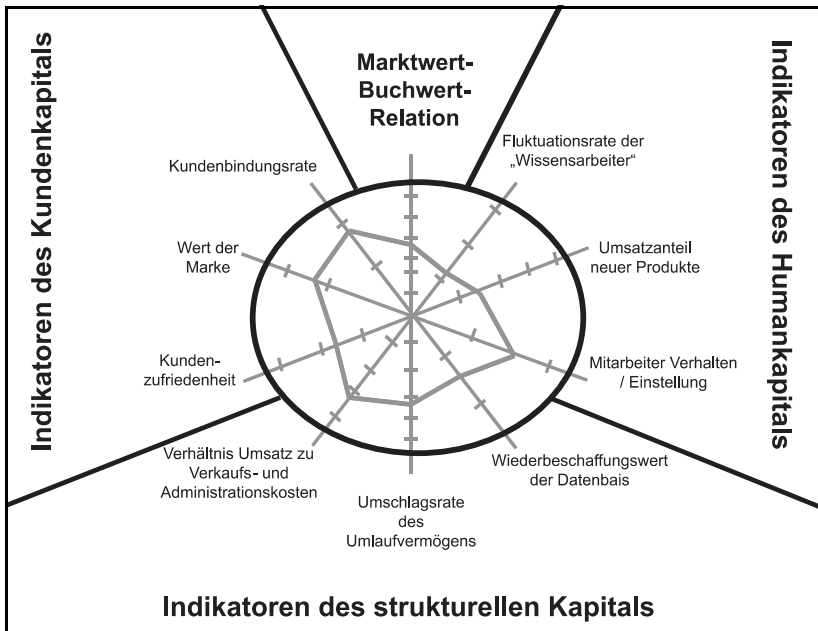


Abb. 4: Intellectual Capital Navigator

Der Intellectual Capital Navigator differenziert nicht zwischen der Wachstums/Erneuerungs-, Effizienz- und Stabilitätsebene. Er geht überwiegend von der Größe Wachstum/Erneuerung aus. Effizienz- und Stabilitätskriterien bleiben weitgehend außerhalb der Betrachtung oder vermischen sich mit der Wachstums- und Erneuerungsebene. Auch hier bildet wieder ein Kritikpunkt die inkonsequente Trennung verschiedenartiger Indikatoren mit unterschiedlichem Aussagegehalt. Durch die starke Fokussierung der Wachstums- und Erneuerungsperspektive wird das Modell der notwendigen mehrdimensionalen Betrachtung der Problemstellung nicht gerecht. Dennoch ist die gefällige grafische Aufbereitung und das dadurch entstehende Gesamtbild ein valides Mittel, um Interventionsbedarf darzustellen und v.a. zu kommunizieren.

### c) Balanced Scorecard

Soll das Humankapitalmanagement nicht isoliert im Unternehmen stehen, muss es Anschluss an die bestehende Strategie sowie die angewandten Steuerungs- und Controllinginstrumente finden. Einen Ansatzpunkt für die Integration der Humankapitalperspektive in das bestehende Ziel- und Bewertungssystem bildet die von Kaplan und Norton entwickelte *Balanced Scorecard (BSC)* (vgl. Abb. 5). Die BSC beleuchtet das Unternehmen aus vier Perspektiven. Ergänzend zur traditionellen finanziellen Perspektive finden sich eine Kundenperspektive, die Perspektive interner Geschäftsprozesse sowie die, für das Humankapitalmanagement am relevantesten, Lern- und Entwicklungsperspektive.

Diese vier Perspektiven werden in der BSC nicht nur nebeneinander gestellt, sondern in ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander beleuchtet. Für jede Perspektive werden strategische Ziele, Messgrößen, operative Ziele und Initiativen in Form von Maßnahmen definiert. In der Literatur empfohlen und in der Praxis bewährt ist es, für jede Perspektive zwischen vier und fünf Scores zu bestimmen. Diese sind dann zu planen, zu kontrollieren und in einem permanenten Informationsprozess zwischen den Beteiligten zu kommunizieren. Die gewählten Indikatoren werden dann in ihrer Wirkung zueinander beleuchtet. Um diese Wirkungszusammenhänge strukturiert darzustellen, ist es unabdingbar, kausale Ursache-Wirkungsketten in Form von Strategy Maps zu erstellen. Diese haben für die Interpretation und Kommunikation der BSC-Ergebnisse sowie für die Ableitung konkreter Ansatzpunkte für Maßnahmen eine entscheidende Bedeutung. Die Wechselwirkungen zwischen den oft nur qualitativ formulierten Scores und den quantitativen Kennzahlen über

diese Ursache-Wirkungsketten müssen allen Mitarbeitern bekannt sein. Nur dann sind sie in der Lage, bei nicht erwartungsgemäßen Erfolgen der Initiativen bzw. Misserfolgen die Konsequenzen zu ziehen und an der richtigen Stelle die maßgeblichen Parameter neu zu justieren.

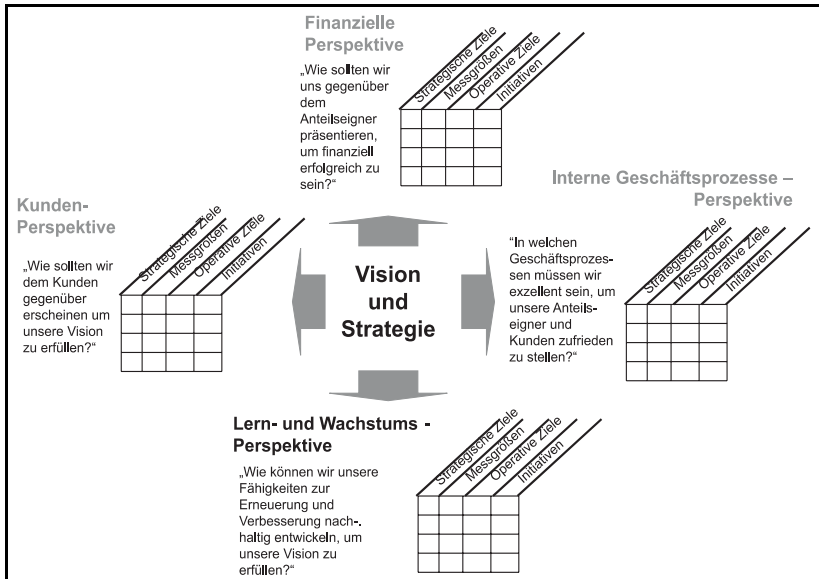


Abb. 5: Balanced Scorecard

Eine konkrete Operationalisierung der Humankapitalperspektive mit entsprechenden Humankapitalindikatoren ist innerhalb des Konzeptes der BSC nicht vorhanden. Die gezielte und umfassende Entwicklung des Humankapitals und die Herstellung eines direkten Wirkungszusammenhangs zum Geschäftsergebnis sind nur partiell möglich. Jedes Unternehmen kann jedoch je nach Kontext durch die Wahl der Indikatoren und Perspektiven relevante Humankapitaldimensionen erfassen und steuern. Gerade in der Auswahl der Perspektiven und Indikatoren bemisst sich aber der Wert der BSC. Die hierbei notwendige ausführliche Beschäftigung mit passenden Perspektiven, Indikatoren und deren Messbarkeit im Rahmen des Auswahlprozesses verstärkt den bewussten und zukunftsorientierten Umgang mit dem Humankapital.

#### d) Skandia Navigator

Die in Schweden beheimatete und weltweit operierende Versicherungsgruppe Skandia hat in den 90er Jahren ein immenses Wachstum erfahren. Einen wesentlichen Anteil daran hat der innovative Umgang mit ihrem Humankapital. Der Director of Intellectual Capital, Leif Edvinsson, entwickelte zu diesem Zweck den auf der BSC aufbauenden *Skandia Navigator* (vgl. Abb. 6). Die Ergebnisse dieses Instruments werden inzwischen halbjährlich als „*Balanced Report on Intellectual Capital*“ veröffentlicht.

Die Basis für die Messung, Bewertung und Behandlung des Intellectual Capitals bilden dabei fünf Indikatorenklassen, die zusammen ein „Haus“ ergeben. Das „Dach“ ist der finanzielle Fokus, welcher sich aus der traditionellen Bilanz erschließt.

Er beschreibt aufgrund der in der Bilanz verwendeten Kennzahlen die Vergangenheit des Unternehmens. Die „Stützmauern“ des Hauses sind der Kunden- und Prozessfokus. Die derzeitigen Aktivitäten in diesen Bereichen bilden die Auswertungsgrundlage für die gegenwärtige Situation des Unternehmens. Als Fundament des Hauses stützt die Wachstums- und Entwicklungsperspektive. Maßnahmen in diesem Bereich entwickeln das Unternehmen weiter und führen es so in die Zukunft. Die wichtigste Perspektive im Zentrum des Hauses bildet der *Mitarbeiterfokus*, der das *Humankapital* abbildet. Er steht zu allen anderen Bereichen in direktem Kontakt und stellt so die aktive, treibende Kraft des Skandia Navigators dar. Für alle fünf Bereiche werden Scores definiert und deren Wirkung und Entwicklung im Zeitablauf verfolgt. Wie bereits bei anderen Ansätzen erläutert, bildet auch hier die Auswahl der Scores einen entscheidenden Erfolgsfaktor.

Der Skandia Navigator versucht durch die Definition eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems, die humankapitalorientierte Unternehmenssteuerung den Anforderungen einer dynamischen und komplexen Umwelt anzupassen. Die gezielte und umfassende Entwicklung des intellektuellen Vermögens und die Herstellung eines direkten Wirkungszusammenhangs zum Geschäftsergebnis sind durch den Einsatz des Skandia Navigators nur teilweise möglich. Ein grundlegendes Problem bildet auch hier die Vermischung unterschiedlicher Indikatorenklassen.

Aufgrund dieser unscharfen Trennung lassen sich Bestände, erfolgte Inputs und sich daraus ergebende Outputs nur noch schwer trennen. Ohne die Möglichkeit der Abgrenzung können Wechselwirkungen nicht

eindeutig bezeichnet werden. Für Stakeholder erschwert die Vermischung der Indikatorenklassen und die unklare Wirkung der Indikatoren untereinander eine Interpretation der Ergebnisse. Wie bereits bei der BSC beschrieben, ist auch beim Skandia Navigator ein entscheidender Erfolgsfaktor die Auswahl inhaltlich passender Indikatoren. Grundsätzlich scheint der Skandia Navigator jedoch geeignet zu sein, das Unternehmen und seine Stakeholder für die Wissensdimension zu sensibilisieren und deren Veränderung im Zeitablauf darzustellen.

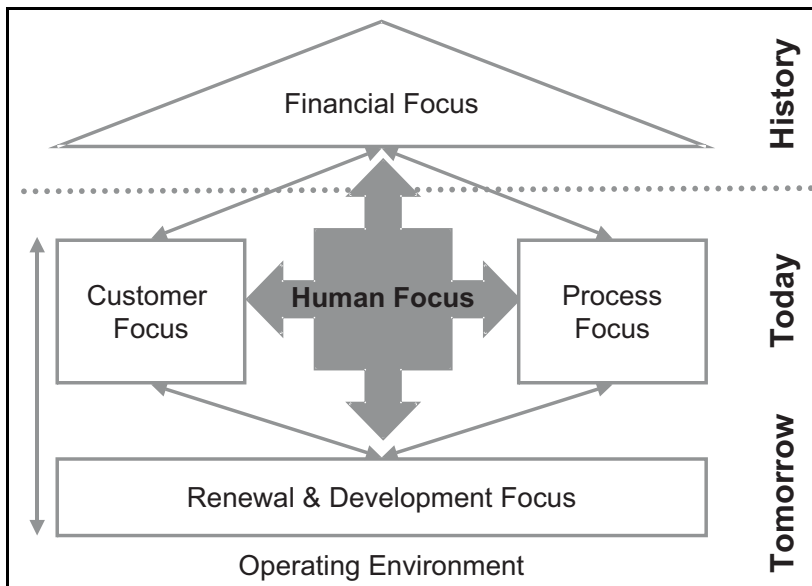


Abb. 6: Skandia Navigator

## 9 Fazit

Der Umgang mit den Methoden zeigt, dass die Kritik der Bezeichnung des Menschen als Kapitalgröße unbegründet ist und auf ein Unverständnis v.a. der kennzahlenbasierten Methoden schließen lässt. Wäre der Mensch und sein Wert statisch ökonomisierbar, wären die genannten Kritikpunkte und Schwierigkeiten der Abbildung seines Wertes und seines Entwicklungsbedarfs nicht gegeben.

Humankapital kann eben aufgrund seiner Komplexität und vielschichtigen Kontextbeziehungen nicht in eine feste Form gegossen werden. Es können bestenfalls Anforderungskataloge an Managementsysteme definiert werden. Die Methoden nehmen lediglich ein „Standbild“ bzw. die „Momentaufnahme“ des jeweiligen Unternehmens mit komplexen Wirkungs- und Regelkreisen innerhalb sozialer Beziehungen und der unternehmenseigenen Prozesse und Strukturen auf. Der Vergleich mit anderen Unternehmen setzt tief greifende Kenntnisse sowohl des Verfahrens als auch der Gegebenheiten dieser Unternehmung voraus. Dabei ist die Individualität des Humankapitals zu akzeptieren und die daraus resultierenden inhaltlichen, methodischen, kulturellen, organisatorischen, personenbezogenen und technischen Herausforderungen sind zu überwinden, um umfassenden und akzeptierten Zugang zum Humankapitalmanagement zu finden.

Mögliche Bewertungsmethoden können keine statischen Verfahren, mit denen ausschließlich harte Kennzahlen ermittelt werden können, darstellen. Vielmehr muss die Stärke v.a. der kennzahlenbasierten Methoden in der Fähigkeit liegen, die dynamischen Vorgänge und vernetzten Humankapitalpotenziale einer Unternehmung abzubilden und nachvollziehbar zu machen. Sie sind als Prozess zu verstehen, der erst durch eine permanente Weiterentwicklung, Ausgestaltung, Individualisierung und Anpassung gelebt werden kann. Durch die gezielte Analyse der Vernetzungsstrukturen können relevante und zielorientierte Maßnahmen erkannt und umgesetzt werden.

## Literatur

- Bender, CH./Röhling, Th.: Ansätze zur Bewertung und Risikomessung von Humankapital, in: Hugo Kossbiel (Hrsg.), Personalentscheidungen, 2001
- Steinhübel, V./Distel, K.: Produktionsfaktor Wissen: „Communication und Controlling“, in: Der Betriebswirt, April/Mai/Juni 2006
- Fizenz, J.: The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance, New York 2000
- Kaplan, R.S./Norton, D. P.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action: Translating Strategy into Action, 1996
- Kaplan, R.S./Norton, D. P.: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004

- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Alignment. Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, 2006
- Klimecki, R./Probst, G.J.B./Eberl, P.: Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2005
- Pawlowski, P./Reinhard, R.: Wissensmanagement für die Praxis, 2002
- Probst, G./Raub, S., Romhardt, K.: Wissen managen –Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen-, Wiesbaden 2003
- Schütte, M.: Humankapital messen und bewerten. Sisyphusarbeit oder Gebot der Stunde?, in: Personalführung 4/2005
- Schütte, M.: Externe Berichterstattung zu Wissen, Humankapital, intellektuellem Kapital – ein Vorschlag zur Begriffsklärung, in: Der Betrieb 5/2005
- Steinhübel, V.: Strategisches Controlling, München 2001
- Stern, J.M./Shiely, J.S.: The EVA challenge: implementing value added change in an organization, New York 2001
- Stewart, Th. A.: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/Wien 1998
- Stewart, T. A., : Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations, London 1997
- Sveiby, K.E., The new organizational wealth, Managing and Measuring Knowledge Based Assets, San Francisco 1997
- Sveiby, K. E., Lloyd, T., Managing Know-how: Add Value by valuing creativity, London, 1987

