

SCHÄFFER

POESCHEL

2 Das Werttreibermodell des Humankapitals

2.1 Grundlagen

Das Personal eines Unternehmens besitzt Wert. Diesen zu bestimmen, ist Gegenstand der Personalbewertung. Doch wie eindeutig ist dieser **Wert** ermittelbar? Er unterscheidet sich je nach Perspektive, zum Beispiel dem Zeitpunkt der Wertrealisierung (Gegenwartswert vs. Zukunftswert), dem Interesse der Anspruchsgruppen (finanzieller Wert vs. ideeller Wert) oder der Art der Wertbestimmung (absoluter vs. relativer Wert). Wert entsteht im Auge des Betrachters. Das bedeutet, einen im Sinne der Messtheorie (SUPPES & ZINNES, 1963; siehe ORTH, 1974) objektiven Wert von Personal gibt es nicht. Jede der Anspruchsgruppen einer Organisation misst dem Personal dieser Organisation einen gruppenspezifischen Wert zu. Jede neue Fragestellung führt zu einem neuen situationspezifischen Personalwert. Jede Veränderung des Bezugspunktes, der Vergleichsmaßstäbe oder der zu treffenden Annahmen bei der Wertermittlung ergibt ein verändertes Ergebnis. Objektivität, also die Unabhängigkeit des Ergebnisses vom Durchführenden einer Messung, gibt es bei der Personalbewertung lediglich auf der Ebene eng begrenzter Kennzahlen. In diesem Sinne problematisch ist bereits der unternehmensübergreifende Vergleich von Messgrößen wie Belegschaftsumfang, Fluktuationsquote, Personalkosten oder Krankenstand. Erst recht gilt dieses auf der Ebene eines Gesamtwertes von Personal. Für die Ermittlung eines solchen Gesamtwertes sind in jedem Fall Annahmen zu treffen, welche den Ermittlungsprozess, seine Ziele, seinen Gegenstand, die einzusetzenden Methoden und die Auswertung der Resultate möglichst genau und im genannten Sinn eindeutig beschreiben. Diese Annahmen bilden die Grundsätze des Messmodells. Der erste Grundsatz des Werttreibermodells betrifft den Wert von Personal.

Grundsatz 1:

Der Wert des Personals (Human-Economic-Value) ist relativ. Er entspricht dem durch das Personal erzielten bzw. erzielbaren Nutzen für das Unternehmen.

Es existiert kein objektiver, kein absoluter Wert von Personal. Personalwert entsteht erst durch die Schaffung von Nutzen für das Unternehmen. Damit verbindet das Werttreibermodell die Vorstellungen des Output-Modells und des Vergleichswert-Modells und basiert auf der subjektivistischen Werttheorie (siehe zum Beispiel STAVENHAGEN, 1957). Dieser erste Grundsatz bedeutet, dass zur Wertermittlung immer Annahmen über die Zielgruppen des Personalwertes und deren Nutzenfunktion zu treffen sind. Das Werttreibermodell ist daher so formuliert, dass es auf eine möglichst hohe Anzahl verschiedener Zielgruppen, Nutzenformen und Situationen anwendbar ist. Es ist modular aufgebaut, sodass die einzelnen Modellkomponenten individuell und bedarfsgerecht zu kombinieren sind. Während diese Einzelkomponenten im Sinne der Vergleichbarkeit der Ergebnisse und der Effizienz bei der Wertermittlung hoch standardisiert gestaltet werden können, verbietet sich eine vollständige Standardisierung des Gesamtmodells, damit die

Flexibilität in der Anwendung und gleichzeitig ein ausreichender Grad an Detaillierung und Konkretisierung der Ergebnisse gewährleistet sind.

Im zweiten Teil des Grundsatzes wird Bezug genommen auf das Unternehmen. Hierfür ist zu konkretisieren, was das Werttreibermodell unter dem Unternehmen als seinem Bezugsrahmen versteht:

Grundsatz 2:

Das Unternehmen ist als organisches System zu verstehen, das aus formalen und informellen, sich wechselseitig beeinflussenden Elementen besteht. Es befindet sich in einem Netzwerk aus internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie Interaktionspartnern.

Mit diesem Organisationsverständnis basiert das Werttreibermodell im Wesentlichen auf zwei inhaltlichen Ansätzen: der Systemtheorie und dem aus der Koalitionstheorie (BARNARD, 1938) entwickelten Stakeholder-Konzept. Die Systemtheorie, deren Wurzeln unter anderem in der Kybernetik (WIENER, 1948) und in der Informationstheorie (SHANNON & WEAVER, 1949) liegen, wurde in der Organisationslehre vor allem von St. BEER (1959) populär gemacht. Sein »Modell lebensfähiger Systeme« (siehe BEER, 1981) unterscheidet fünf Subsysteme der Lenkung komplexer Systeme wie Organisationen: 1. Leitung von Organisationseinheiten, 2. Koordination zwischen Organisationseinheiten, 3. Operatives Management (Ziel: unternehmens-internes Gleichgewicht), 4. Strategisches Management (Ziel: externes Gleichgewicht im Umfeld) und 5. Normatives Management (Abstimmung der Sub-Systeme 3 und 4). Das Modell, das die interne und externe Vernetzung des Unternehmens beschreibt, geht gemäß den Annahmen der modernen Kybernetik (siehe zum Beispiel ALDRICH & PFEFFER, 1976) davon aus, dass organisatorisches Ungleichgewicht nicht als Problem, sondern als Normalfall bei der Steuerung komplexer Systeme und als notwendige Voraussetzung für ihre Veränderung anzusehen ist.

Die zweite Wurzel des Werttreibermodells, das Stakeholder-Konzept der Unternehmensführung, wurde 1963 am Stanford Research Institute von J. G. March, Professor für Management an der University of Stanford, entwickelt und im Rahmen seiner »Behavioral theory of a firm« veröffentlicht (siehe CYERT & MARCH, 1963). Danach sind die Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens Personengruppen bzw. Einzelpersonen, welche entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben und von diesem entscheidend beeinflusst werden. Typische Anspruchsgruppen sind demnach die Anteilseigner (Shareholder), das Personal (Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ihre jeweilige Interessenvertretung), Lieferanten, Kunden, Vertragspartner (zum Beispiel Fremdkapitalgeber), Regierung, Kommunalverwaltung sowie Vertreter von Verbänden wie zum Beispiel Arbeitgeberverband und Gewerkschaft. Diese Gruppen zeichnen spezifische Anforderungen an das Unternehmen und spezifische Arten der Nutzengewinnung durch das Personal eines Unternehmens aus. Eine Sonderstellung in diesem Modell nimmt das Personal selbst ein, da es durch seine Leistung den Nutzen für die übrigen Anspruchsgruppen produziert und selbst ebenfalls profitiert – über direkte Nutzenarten wie Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, Prestige oder Arbeitsinhalt und über indirekte Nutzenarten wie Lieferqualität, Kundenbindung oder Entscheidungsfreiraum durch den Aufsichtsrat

im Rahmen seiner Aufsichts- und Gestaltungspflicht (Corporate-Governance). Prinzipiell steht das Personal mit allen übrigen Anspruchsgruppen in persönlichen Kontakt und beeinflusst so direkt den Nutzen, den diese aus dem Unternehmen ziehen. Allerdings ist in der Praxis die Intensität dieser persönlichen Beziehung unterschiedlich – eher niedrig mit der Gruppe der Anteilseigner (vor allem bei öffentlich gehandelten Aktiengesellschaften) oder der staatlichen Repräsentanten, eher hoch mit der Gruppe der Lieferanten oder der Kunden. Auf Basis der jeweiligen Nutzenmotive lassen sich für jede Anspruchsgruppe Wertsteigerungsnetzwerke aufzeigen und die Bedeutung des Personals innerhalb dieses Netzwerkes darstellen (siehe JANISCH, 1983, Seiten 203 ff.). In diesem Zusammenhang lassen sich wertsteigernde Strategien zur Gestaltung der personellen Beziehungen mit den einzelnen Anspruchsgruppen entwickeln. HELLRIEGEL & SLOCUM (1986, S. 85 ff.) formulieren zum Beispiel für die Beziehung zur Anspruchsgruppe öffentlicher bzw. staatlicher Repräsentanten folgende sechs Strategien: Lobbyismus, Verhandlung, Kooptation (Übernahme von Entscheidungsfunktionen im Unternehmen durch Externe, zum Beispiel über Aufsichtsräte, Beiräte oder ähnliches), Koalition, Repräsentation und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

Neben den Anspruchsgruppen sind auch die Interaktionspartner Teil des Unternehmensnetzwerkes. Mit ihnen steht das Unternehmen im direkten oder indirekten Kontakt. Wichtige Interaktionspartner sind Konkurrenzunternehmen, sonstige Marktteilnehmer und die Öffentlichkeit mit der Presse als Informationsmittler (zur Rolle des Personalmanagements in diesem Netzwerk siehe Kapitel 3.6).

Nach dem dargestellten Anspruchsgruppen-Konzept schafft das Personal dann Wert für das Unternehmen, wenn der personalabhängige Nutzen über sämtliche Anspruchsgruppen hinweg maximiert wird. Damit umfasst der Unternehmenswert bzw. die Unternehmenswertsteigerung als Zielgröße der personellen Wertschaffung nicht ausschließlich den Nutzen für die Eigentümer des Unternehmens und ist in Anlehnung an Grundsatz 1 entsprechend breiter zu definieren:

Grundsatz 3:

Der Wert des Unternehmens (Enterprise-Economic-Value) ist relativ. Er entspricht dem durch das Unternehmen erzielten bzw. erzielbaren Nutzen für die Gesamtheit seiner Anspruchsgruppen.

Neben dem Wert von Personal ist auch der Prozess seiner Entstehung und Steigerung, die **Wertschöpfung**, von wesentlicher Bedeutung für die Personalbewertung. Auch hier sind bestimmte Annahmen zu treffen, da der Begriff der Wertschöpfung ein weites Spektrum erfasst. So kann Wertschöpfung volkswirtschaftlich als der in einer produzierenden Einheit entstandene Produktionswert abzüglich Vorleistungen verstanden werden. Sie kann auch betriebswirtschaftlich im Sinne eines geschaffenen Mehrwertes (Added Value) definiert werden, und zwar als Differenz der vom Betrieb abgegebenen Leistungen und den vom Betrieb übernommenen Leistungen (Entstehungsrechnung) oder als Summe aus Personalkosten, Zinsen, Steuern und Gewinn (Verteilungsrechnung). Das letztgenannte Modell fußt auf dem oben beschriebenen Anspruchsgruppenkonzept der Unternehmensführung, da hier der ökonomische Nutzen pro Anspruchsgruppe gemessen und zur Gesamtwertschöpfung des Unternehmens addiert wird:

Entgelt als Nutzen für das Personal, Zinsen für die Fremdkapitalgeber, Steuern für den Staat und Gewinnausschüttung für die Eigenkapitalgeber. Fokussiert sich die Betrachtung der Wertschöpfung allein auf den Wert für die Eigenkapitalgeber, so geht das Anspruchsgruppenkonzept (Stakeholder-Value-Management) in das Eigentümergebiet über (Shareholder-Value-Management, vergleiche RAPPAPORT, 1986). Dieses bemisst die Wertschöpfung nach der Steigerung des Unternehmenswertes für die Anteilseigner. Die Messung dieses Wertes erfolgt zum Beispiel nach dem Equity-Spread-Ansatz. Danach errechnet sich die Wertschöpfung als »Economic-Value-Added« (EVA) aus dem Produkt der Differenz (Spread) zwischen der realen und der von den Eigentümern geforderten Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals einerseits und dem eingesetzten Kapital (Equity) andererseits. Entspricht die reale Verzinsung des Eigenkapitals (Return-on-Equity, ROE = Gewinn im Verhältnis zum Eigenkapital) exakt der geforderten Verzinsung (als Leitwert für letztere wird häufig der Zins eingesetzt, der am Markt für das Eigenkapital zu erzielen wäre), so wurde kein Mehrwert geschaffen (EVA = 0). Ist der EVA kleiner als 0, so wurde Wert vernichtet, ist der EVA größer als 0, wurde Wert geschaffen. Beides wird entsprechend mit einer schlechten bzw. guten Managementleistung gleichgesetzt. Ein konkreter Einfluss des Personals ist allerdings nach diesem Ansatz nicht festzustellen. Entsprechend ist auch der Personalwert auf dieser Basis nicht zu ermitteln. Gleiches gilt für den zweiten Ansatz zur Berechnung des Shareholder-Value, die Discounted-Cashflow-Methode (DCF). Hierbei wird der Unternehmenswert ermittelt, indem die dem Unternehmen verfügbaren Zahlungsmittelüberschüsse (Free-Cashflow) des zukünftigen Planungshorizontes (in der Regel 10 Jahre) addiert und auf die Gegenwart mit einem Diskontierungszinssatz abgezinst werden. Zu dieser Summe wird der Restwert des Unternehmens am Ende der Berechnungsperiode addiert, während der Marktwert des Fremdkapitals (Provisionen, Zinsen) abgezogen wird. Die Differenz aus dem so ermittelten Unternehmenswert und dem für die Gegenwart ermittelten Unternehmenswert wird als Wertschöpfung betrachtet (vergleiche WUNDERER & JARITZ, 2007). RAPPAPORT (1986) prägte den Begriff der Werttreiber (Value-Driver) als Einflussgrößen auf den Unternehmenswert, indem er die Faktoren beschrieb, welche zu verändern sind, um einen möglichst hohen Unternehmenswert zu erreichen. Die Werttreiber (auch: Wertgeneratoren) prägen den Unternehmenswert nach dem Shareholder-Value-Konzept indirekt, indem sie die einzelnen Komponenten des Unternehmenswertes beeinflussen: Free-Cashflow, Diskontierungszinssatz und Schulden bzw. Restwert (Residualwert) des Unternehmens. Die fünf wichtigsten Werttreiber nach RAPPAPORT lauten: Umsatz bzw. Umsatzwachstum, Umsatzüberschuss bzw. Rendite, Ertragssteuer, Investitionen in das Anlagevermögen für das Wachstum, Investitionen in das Netto-Umlaufvermögen (Working Capital) für das Wachstum. Auch hier wird deutlich, dass der Einfluss der Organisation und der in ihr bzw. für sie tätigen Personen in diesem Modell nur indirekt wirksam wird und deshalb nicht direkt erfasst und bewertet werden kann.

Um den Einfluss des Personals auf die Wertschöpfung ermitteln zu können, reichen die hohen Abstraktionsebenen der volkswirtschaftlichen und gesamtbetrieblichen Wertschöpfung nicht aus. Wertschöpfung ist hierfür auf einer konkreteren Ebene, nämlich der Managementebene, zu beschreiben. Hier wird die Wertschöpfung auf einzelne Betriebseinheiten, Betriebsfunktionen oder Betriebsabläufe bezogen. Für die Personalbewertung insbesondere relevant sind die Wertschöpfung der Personalfunktion selbst (siehe Kapitel 3.6) sowie die wertschöpfenden Aktivitäten des Gesamtpersonals. Um diese

betrachten zu können, wird der Betriebsablauf in Einzelprozessen analysiert. Diese werden in Teilprozessen und diese wiederum in Einzelaktivitäten beschrieben, ähnlich dem Vorgehen bei der Geschäftsprozessoptimierung bzw. bei dem in den 1990er Jahren populären Business-Process-Reengineering (siehe HAMMER & CHAMPY, 1993). Inhaltlich werden hierbei für jedes Unternehmen Kerngeschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse definiert. Das allgemeine **Modell der prozessbezogenen Wertschöpfungskette** beschrieb PORTER (1996): Er definierte fünf primäre Prozesse der direkten Wertschöpfung: Eingangslogistik, Produktion und Technik, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Außerdem benannte er vier Unterstützungsprozesse der indirekten Wertschöpfung: Personalmanagement, Infrastruktur, Technologieentwicklung und Beschaffung. Die Differenz zwischen den Kosten dieser Wertschöpfungsaktivitäten und dem in Form des Marktpreises ermittelten Kundennutzen bildet die Unternehmensgewinnspanne. Diese wird mit der Wertschöpfung des Gesamtunternehmens gleichgesetzt. Das Modell ist ebenfalls anwendbar auf Unternehmensnetzwerke, indem die Prozesse unternehmensübergreifend definiert und gesteuert werden. Für das Werttreibermodell ergibt sich auf Basis dieses Modells folgender Grundsatz:

Grundsatz 4:

Der Wert des Personals wird im personellen Wertschöpfungsprozess als Teil des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses realisiert. Dabei erbringt das Personal für das Unternehmen nachweisbaren Nutzen, indem es seine zur Wertsteigerung relevanten Werttreiber im Sinne der Nutzenoptimierung gestaltet und entwickelt.

Die personelle Wertschöpfung ist ein Prozess, der vor Beginn der Personalbewertung beginnt, während der Bewertung stattfindet und über den für die Bewertung betrachteten Zeitraum hinaus andauert. Er findet seine zeitliche Begrenzung im Zeitraum zwischen Unternehmensgründung und Unternehmensauflösung bzw. zwischen der Einstellung des ersten und der Freisetzung des letzten Beschäftigten. Die personelle Wertschöpfung erfolgt durch alle Personen im Unternehmen. Damit sind die Arbeit der Personalabteilung, die Führung durch das Management und die Arbeitsleistung sämtlicher Mitarbeiter Teil des personellen Wertschöpfungsprozesses. Entsprechend dem oben beschriebenen Grundgedanken von RAPPAPORT können wir **Werttreiber** bestimmen, welche die personelle Wertschöpfung und damit den Personalwert maßgeblich beeinflussen. Werttreiber können sowohl statischer als auch dynamischer Natur sein. Statische Werttreiber sind zum Beispiel Komponenten der Unternehmensstruktur, dynamische zum Beispiel personelle Abläufe im Unternehmen. Welche Komponenten und Einflussgrößen innerhalb des Wertschöpfungsprozesses die Bedeutung von Werttreibern besitzen, ist soweit möglich anhand ihrer Wirkung auf den Personalwert nachzuweisen. Ist dieser Nachweis unmittelbar nicht möglich (vergleichbar der Problematik des Werbewirksamkeitscontrolling), so ist er in Form eines schlüssigen Wirkungsprozessmodells konkret zu formulieren. Ein Faktor muss folgende Eigenschaften erfüllen, um als personeller Werttreiber bestimmt werden zu können: eindeutige Messbarkeit, hohe Zahl von Schnittstellen im Wertschöpfungsprozess, starker Einfluss auf die Entwicklung des Personalwertes, klare Abgrenzung zu anderen Werttreibern und weiteren Faktoren, nachweisbare Veränderbarkeit, Beeinflussbarkeit durch organisatorische bzw. personalbezogene Maßnahmen.

Da der Prozess der personellen Wertschöpfung wie beschrieben über einen längeren Zeitraum hinweg abläuft, innerhalb dessen sich die **Zusammensetzung des Personals** entscheidend ändern kann, ist für die Personalbewertung eine weitere Aussage notwendig, welche dieser Rahmenbedingung Rechnung trägt.

Grundsatz 5:

Für die Berechnung des Personalwertes wird die Konstanz des Personals innerhalb des gesamten Berechnungszeitraums angenommen.

Das bedeutet, es verändert weder seine Gruppengröße noch seine Zusammensetzung oder Charakteristika seiner Methoden, Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Personal wird dabei, wie in Kapitel 1.2 definiert, als Gruppe von Personen innerhalb der rechtlichen Unternehmensgrenzen verstanden. Für die Berechnung von Gegenwartswerten ist dieses Axiom ohne Bedeutung, für die Berechnung von Zukunftswerten aber ist diese Annahme entscheidend. Der Ceteris-Paribus-Grundsatz ist vor allem für Unternehmen bedeutsam, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb des Berechnungszeitraums erheblich verändern werden: Unternehmen mit hoher Fluktuationsrate (so sind in Start-ups oder in mittelständischen Dienstleistungsbetrieben Quoten von bis zu 30 Prozent p. a. zu beobachten) oder mit häufigen Reorganisationen, schnell wachsende Unternehmen, Klein- und Mittelbetriebe sowie Unternehmen, die wesentliche Teile der Organisation innerhalb des Berechnungszeitraums durch Kauf (Merger & Acquisition) oder Verkauf (Divestment bzw. Divestiture) hinzugewinnen bzw. verlieren. Der Grundsatz bedeutet nicht, dass Personalveränderungen ignoriert werden. Die Umsetzung dieses Grundsatzes bedeutet vielmehr, dass die absehbaren Personalveränderungen bei der Berechnung berücksichtigt werden (zum Beispiel durch Mittelwertbildung der Parameter über den betrachteten Zeitraum hinweg). Alternativ werden die Rahmenbedingungen zu einem Stichtag (= der Zeitpunkt der Berechnung in der Gegenwart oder das Ende des Bewertungszeitraums) ermittelt und berücksichtigt. Soweit konkrete und hinreichend wahrscheinliche Informationen über zukünftige Veränderungen des Personals vorliegen oder bestimmte Veränderungsannahmen für die Wertermittlung relevant sind, können diese ebenfalls im Bewertungsmodell berücksichtigt werden. Dieses kann zum Beispiel der Fall sein, wenn man auf Basis von Szenario-Techniken die Einflüsse bestimmter zukünftiger Entwicklungen bzw. unternehmerischer Entscheidungen auf den Personalwert berechnen will. Personalabbau durch Reorganisation, Personalverlagerung durch Unternehmensverkauf oder Personalaufbau durch Unternehmenskauf sind drei Beispiele für derartige Szenarien.

Fasst man die Grundsätze 1 bis 5 zusammen, so ergibt sich das Bild des Personalwertes als zweidimensionale Größe: Zum einen ist er Zielgröße im personellen Wertschöpfungsprozess. Zum anderen ist er durch das Postulat der Einbindung in die gesamtunternehmerische Wertschöpfung ein Bestandteil (Werttreiber) des Unternehmenswertes. In der erstgenannten Dimension wird der Personalwert beeinflusst durch seine Werttreiber. Will man den Personalwert als Zukunftswert bestimmen, so sind also zuerst seine Werttreiber zu definieren und zu messen.

Grundsatz 6:

Das Potenzial zur Schaffung von Personalwert (Human-Economic-Value) bezeichnen wir als das Humankapital eines Unternehmens. Es wird von den zur Schaffung von Unternehmenswert (Enterprise-Economic-Value) relevanten personellen Werttreibern bestimmt.

Dieser sechste und letzte Grundsatz erklärt sich aus den vorangegangenen Grundsätzen. Er sagt aus, dass wir bei der Messung von Humankapital eine Wahrscheinlichkeitsaussage über die zukünftige Schaffung von Personalwert treffen, für die wir folgende Komponenten benötigen: begründete Annahmen über die zukünftige Unternehmensentwicklung, ein klares Bild vom personellen Wertschöpfungsprozess, die Bestimmung der relevanten personellen Werttreiber und die zuverlässige Messung dieser Werttreiber. Wir erfassen demnach erstens auf Basis der zu treffenden Annahmen bzw. Wirkungsmodelle die Werttreiber, ermitteln zweitens daraus das Humankapital des Unternehmens und leiten drittens aus diesem den Personalwert ab. Hiermit sind die drei wesentlichen Schritte der Personalbewertung nach dem Werttreibermodell benannt. Im Folgenden stellen wir dieses Modell nun im Detail vor.

2.2 Das Modell

Wie wir in Kapitel 1 gesehen haben, sind die Nutzer in Forschung und Praxis, Lehrkräfte, Berater und Personalmanager, nach wie vor gefordert, eigene Vorstellungen zur Bewertung von Personal zu entwickeln und diese in praxistaugliche Modelle umzusetzen. Bevor wir uns dem Werttreibermodell des Humankapitals inhaltlich zuwenden, wollen wir deshalb zuerst einige Gedanken auf die Modellbildung und den Prozess der Personalbewertung in der Praxis verwenden.

Die **Entwicklung eines Messansatzes** kann auf Basis eines standardisierten bzw. unternehmensübergreifenden Modells erfolgen, wie es das Werttreibermodell darstellt. Auch in diesem Fall ist das Modell aber sowohl auf die spezifischen Rahmenbedingungen als auch auf die individuellen Besonderheiten des Unternehmens auszurichten bzw. anzupassen.

Ein **Modell** hat grundsätzlich folgende Anforderungen zu erfüllen: Es basiert auf einem in sich schlüssigen Erklärungskonzept für den Wert von Personal für Organisationen, es bildet alle wesentlichen Wert generierenden Faktoren ab, es berücksichtigt interne und externe Einflüsse auf den Personalwert, es ist dabei so einfach wie möglich, es ist verständlich für alle internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens, und es ist flexibel anwendbar – in unterschiedlichen Bewertungssituationen ebenso wie für unterschiedliche Branchen, Unternehmenstypen und Fragestellungen. Wesentlich ist auch die Vernetzung mit den kaufmännischen Systemen der Unternehmen. Letzteres führt zu der wichtigsten Anforderung an Modelle zum Humankapital: die Fokussierung auf die zur Wertsteigerung des Unternehmens nachweisbar wichtigsten Faktoren, die personellen Werttreiber.

Nach der Formulierung bzw. Auswahl des Modells werden die Inhalte operationalisiert, indem **Messgrößen** abgeleitet werden. Deren Qualität und Anzahl richten sich

nach den Zielen und Rahmenbedingungen für die Nutzung. Wird der Personalwert zum Beispiel zur Unternehmensbewertung verwendet (HR-Due-Diligence, siehe Kapitel 3.4), kann und muss das Instrumentarium umfassender ausfallen, da zum einen viele verschiedene Aspekte zu berücksichtigen sind und zum anderen das Ergebnis von ausschlaggebender Bedeutung für das gesamte Unternehmen ist. Erfahrungsgemäß sind hier Anzahlen zwischen 80 und 120 Messgrößen zu erheben. Richtet sich das Augenmerk auf einen besonderen Aspekt des Personalwertes wie zum Beispiel die Personalqualität (siehe Kapitel 3.2), dann kann die Anzahl durch die Fokussierung bedeutend niedriger ausfallen – in diesem Fall ist ein Umfang von 10 bis 20 Messgrößen in der Regel ausreichend. Zur Auswahl kann ein Messgrößen-Pool benutzt werden, wie ihn der Anhang dieses Buches enthält.

Die Messgrößen werden direkt bzw. über geeignete **Messinstrumente** erhoben. Diese müssen sich an den klassischen Gütekriterien der Testtheorie orientieren: Genauigkeit in der Messung des Personalwertes für alle betrieblichen Zielgruppen, Effizienz in der Datenerhebung, Objektivität (= Unabhängigkeit von der Person des Bewerter), Reliabilität (= zuverlässige Wiederholbarkeit der Messung in Zukunft mit gleichem Resultat) und Validität (= Gültigkeit des zugrunde gelegten Wert- und Messkonzeptes). Außerdem muss die Anwendung der Instrumente praxisgerecht möglich sein.

Die erhobenen Messgrößen sind schließlich in einem für die Adressaten geeigneten **Berichtsformat** zu kommunizieren. Dessen Umfang, Struktur und Frequenz richtet sich ebenfalls nach den individuellen Rahmenbedingungen: während die HR-Due-Diligence ebenso wie die Risikobewertung (siehe Kapitel 3.3) ein einmaliger Akt ist und der Ergebnisbericht Teil des Prüfkataloges der Due Diligence sein wird, stellt die personelle Vermögensaufstellung (siehe Kapitel 3.1) ebenso wie die Strategieverfolgung (HR-Balanced-Scorecard, siehe Kapitel 3.7) eine regelmäßig durchzuführende Maßnahme dar. Hier wird der Humankapital-Bericht zum Beispiel Teil des jährlichen Geschäftsberichtes oder Gegenstand von Führungskräfteversammlungen, Bereichsleitungstreffen oder Strategietagungen.

Nachdem wir die Modellbildung und Personalbewertung in der Praxis allgemein beleuchtet haben, wollen wir uns nun einem konkreten Modell zuwenden: dem **Werttreibermodell des Humankapitals**. Es wurde entwickelt, um einen Beitrag zur Konkretisierung der Bewertung von Personal zu leisten und beschreibt den personellen Wertschöpfungsprozess, die Zusammensetzung des Humankapitals sowie Wege zu seiner Messung und Steigerung. Abbildung 2.1 zeigt das Werttreibermodell im Überblick.

Den Erfolg des Human Capital Managements messen wir nicht etwa an der optimalen Ausgestaltung des Humankapitals. Sondern an dem Nutzen, den das Humankapital für das Unternehmen erbringt. Deshalb betrachten wir das Werttreibermodell, indem wir auf der Abbildung rechts unten beginnen: bei den **Anspruchsgruppen** des Unternehmens. Ihnen gilt unsere erste Frage: Was erwarten die verschiedenen Stakeholder vom Unternehmen? Welcher Aspekt des Unternehmenswertes steht bei ihnen im Fokus? Und schließlich: Welchen Anteil hat der Personalwert (= der Nutzen, den das Humankapital für das Unternehmen erbringt) an dem Nutzen, den sie sich vom Unternehmen erwarten? So erwarten Anteilseigner wohl in erster Linie einen finanziellen Nutzen. Der Nutzenbeitrag des Humankapitals richtet sich für diese Gruppe also auf direkte finanzielle Vorteile: niedrige Personalkosten, effiziente Team-Prozesse, eine schlanke Personalstruk-

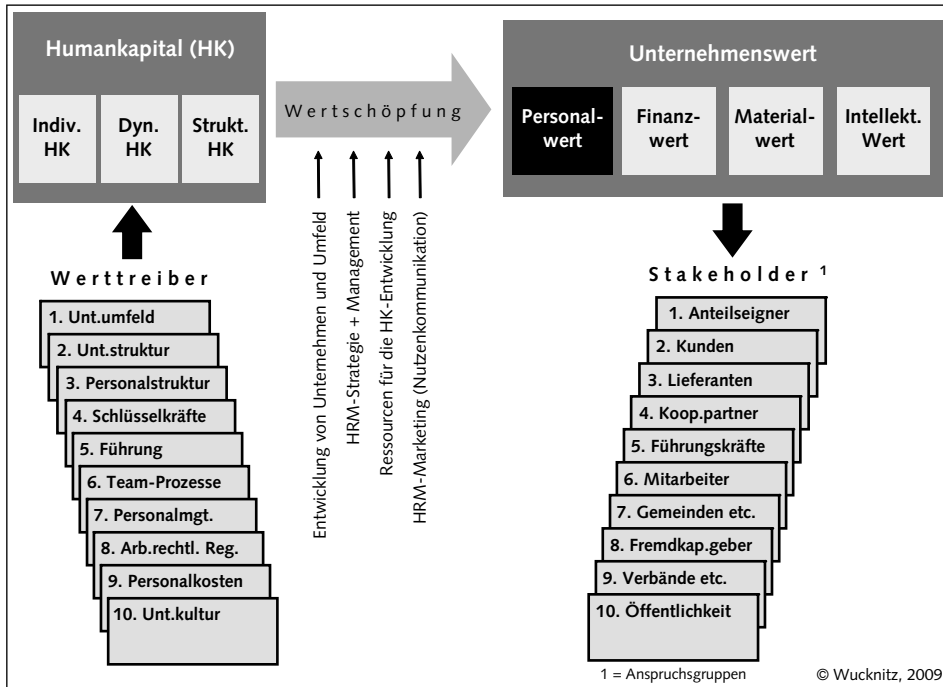


Abb. 2.1: Das Werttreibermodell des Humankapitals

tur. Kunden dagegen werden neben preisgünstigen Produkten und Dienstleistungen auch gute Qualität und guten Service erwarten. Damit rücken qualitativ orientierte Werttreiber wie Schlüsselkräfte und Unternehmenskultur in den Vordergrund. Interne Stakeholder wie Führungskräfte und Mitarbeiter richten wiederum andere Erwartungen an das Unternehmen: Hier sind Arbeitsplatz-Sicherheit, angemessenes Einkommen, interessante Arbeit und positive Arbeitsbeziehungen im Fokus – und damit die Werttreiber Personalmanagement, Führung, Unternehmenskultur und arbeitsrechtliche Regelungen.

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, stellt das Humankapital das Potenzial eines Unternehmens zur Schaffung von Personalwert (Human-Economic-Value) dar. Dieser Personalwert ist Teil des **Unternehmenswertes**, gemeinsam mit den Komponenten Finanzwert (zum Beispiel Forderungen, Bargeld, Finanzanlagen, Beteiligungen), Materialwert (zum Beispiel Produktionsanlagen, Immobilien, Technik, Möbel, Rohstoffe und Fertigprodukte) und den restlichen intellektuellen Werten des Unternehmens wie zum Beispiel Image, Markenbekanntheit, Patente, Verträge, Kundenbeziehungen und Vertrauen der Anleger am Finanzmarkt. Da es keinen objektiven Unternehmenswert gibt, unterscheidet sich dieser subjektive Wert für jede der oben genannten Anspruchsgruppen. Darüber hinaus handelt es sich bei dem Unternehmenswert auch um einen relativen Wert – je nach der spezifischen Situation, in der sich Unternehmen bzw. Anspruchsgruppe befinden, wird das Unternehmen bzw. der Nutzen, den es stiftet, von dem jeweiligen Stakeholder neu bewertet. Zur Ermittlung des Unternehmens- und damit auch des Personalwertes sind daher zwei alternative Wege möglich: entweder die Mittelung zwischen den unterschied-

lichen Interessen, Bewertungskriterien bzw. denkbaren Zukunftsentwicklungen, oder die Fokussierung auf jeweils eine bestimmte Situation und Anspruchsgruppe. Die Entscheidung zwischen diesen beiden Wegen ist nicht pauschal zu treffen. Wir werden in Kapitel 3 sehen, dass zum Beispiel die Situation einer Personalbewertung im Übernahmefall (HR-Due-Diligence, Kapitel 3.4) eher den zweiten Weg der Fokussierung nahe legt, da hier jede Anspruchsgruppe in Gestalt eines potenziellen neuen Eigentümers das Unternehmen in Bezug auf seine eigenen Belange bewertet, während die Situation einer Personalbewertung im Veräußerungsfall (HR-Divestiture, Kapitel 3.5) eher den ersten Weg der Mittelung empfehlenswert erscheinen lässt, um die Vorstellungen einer möglichst hohen Anzahl von Interessenten in einer gemeinsamen Personalbewertung zu erfassen.

Kapital wird wertvoll, indem es Vorteile für seine Nutzer generiert. Geld, Gold und Besitz wird erst wertvoll, wenn uns Handelspartner dafür Tauschobjekte anbieten, die in unseren Augen attraktiv und begehrenswert sind, oder wenn ihre Benutzung uns andere Vorteile einbringt. Humankapital wird zu Personalwert, indem es unter dem förderlichen oder hemmenden Einfluss interner bzw. externer Faktoren Nutzen für die Anspruchsgruppen des Unternehmens schafft. Dieser Wirkungszusammenhang, der **personelle Wertschöpfungsprozess**, ist im Zentrum von Abbildung 2.1 dargestellt. Um das wertbildende Potenzial des Humankapitals zu schöpfen und messbaren Personalwert zu schaffen, ist die Wirkung verschiedener Einflussgrößen notwendig und deshalb bei der Personalbewertung zu berücksichtigen. Eine wesentliche Einflussgröße ist die Entwicklung des Unternehmens. Verläuft diese expansiv, so wird investiert und das Humankapital gefördert. Verläuft diese degressiv, so wird desinvestiert, und Ressourcen werden reduziert – Personal wird abgebaut, Mittel für Innovationen werden gekürzt oder Entwicklungsausgaben zum Beispiel für Training gestrichen. Noch immer herrscht in der Mehrzahl der Unternehmen dieses pro-zyklische Verhalten vor, auch wenn die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die zum Beispiel in Krisenzeiten keine radikalen Kürzungen, sondern moderate Anpassungen vornehmen, im Wieder-Aufschwung schneller am Markt sind und Wettbewerbsvorteile generieren. Auch Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes haben Bedeutung für die Schaffung von Personalwert aus Humankapital: Zum Beispiel entscheidet die Anzahl attraktiver Konkurrenzunternehmen über die Wahrscheinlichkeit, Leistungsträger zu verlieren. Starke Werbeoffensiven der Konkurrenz können ein Unternehmen veranlassen, seine finanziellen Ressourcen zugunsten des Marketing und Vertriebes zu verlagern. Die Gesetzgebung kann für Lockerung oder Bindung von Vertragsverhältnissen sorgen. Tarifabschlüsse beeinflussen Vergütungsniveaus und anderes mehr. Ein wichtiger Bestandteil des personellen Wertschöpfungsprozesses ist die Personalstrategie und das Management ihrer Umsetzung. Ist die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und so mit den Unternehmenszielen verknüpft? Wird die Umsetzung der Strategie systematisch kontrolliert und konsequent gesteuert? Hier kommt dem Personalcontrolling (siehe Kapitel 3.7) eine entscheidende Bedeutung zu. Ein weiterer Einfluss ist die Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens. Wie groß ist das Budget für Weiterbildung, zum Beispiel im Vergleich mit dem Budget für Reparaturen von Sachmitteln? Wie groß ist das Budget für die Gesundheitsförderung, zum Beispiel im Vergleich mit dem Budget für das neue Verwaltungsgebäude? Wie groß ist das Budget für Personalbindung, zum Beispiel im Vergleich mit dem Budget für Kundenbindung? Werden die Mittel hauptsächlich für die personellen Werttreiber eingesetzt, also die Faktoren, welche die größte Wirksamkeit bei der personellen Wertschöpfung entfalten?

ten? Und schließlich ist auch die aktive Nutzenkommunikation des Personalbereiches im Rahmen eines kraftvollen HRM-Marketings von Bedeutung für die Wertschöpfung: Wird der Nutzen zwar erreicht, aber nicht wahrgenommen oder als gering eingeschätzt, so werden die Stakeholder unzufrieden und die Ressourcen zukünftig anders verteilt. Es ist kein Zufall, dass auch in Krisenzeiten Budgets von Personalbereichen relativ wenig gekürzt werden, wenn die Anspruchsgruppen und die Leitung der betreffenden Unternehmen davon überzeugt sind, dass das Personalmanagement einen wichtigen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen leistet. »Tue Gutes und rede darüber« – dieser Grundsatz enthält sowohl die gute Ergebnisqualität als auch das aktive Vermarkten dieser Leistung.

Das **Humankapital** selbst setzt sich aus drei Komponenten zusammen: dem individuellen Humankapital, dem dynamischen Humankapital und dem strukturellen Humankapital. Sie werden in Kapitel 2.3 ausführlich dargestellt.

Das Humankapital und damit auch die potenzielle Höhe des Personalwertes hängt von der Ausprägung bestimmter Einflussgrößen, der personellen Werttreiber, ab. Diese personellen Werttreiber sind universelle Einflussgrößen, das heißt, ihr Einfluss auf das Humankapital und damit auf den Personalwert ist unabhängig von der spezifischen Situation oder dem Interesse bestimmter Anspruchsgruppen von Bedeutung. Allerdings unterscheiden sie sich in ihrer Bedeutung für die einzelnen Humankapitalarten: Jeder Werttreiber wirkt sich auf spezifische Komponenten des Humankapitals aus. Die Stärke seines Einflusses kann sich dabei von Kapitalart zu Kapitalart unterscheiden. Die in Abbildung 2.2 dargestellte **Werttreiber-Matrix** (Value-Driver-Matrix) zeigt diesen Zusammenhang in Form einer Übersicht auf.

	Individuelles Humankapital	Dynamisches Humankapital	Strukturelles Humankapital
Unternehmensumfeld			
Unternehmensstruktur			
Personalstruktur			
Schlüsselkräfte			
Führung			
Team-Prozesse			
Personalmanagement			
Arbeitsrechtl. Regelungen			
Personalkosten			
Unternehmenskultur			

© Wucknitz, 2009

Abb. 2.2: Werttreiber-Matrix (Value-Driver-Matrix)