

# „Zehn Chancen“ für DAX-30-Unternehmen

Brisanz birgt die kürzlich veröffentlichte Studie zur Humankapitalbewertung der DAX-30-Unternehmen. Auf der Basis seiner „Saarbrücker Formel“ teilt Professor Christian Scholz erstmals die Konzerne in HR-Gewinner und HR-Verlierer ein.



Das Humankapital ist der zentrale Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Doch wie gehen Unternehmen mit ihrem Humankapital tatsächlich um? Ein Forschungsprojekt des Instituts für Managementkompetenz (imk) an der Universität des Saarlandes befasste sich zwei Jahre lang mit der Bewertung des Humankapitals bei den DAX-30-Unternehmen. Dabei wurde auf extern verfügbare Daten der Jahre 2005 und 2006 zurückgegriffen. Aus dieser Studie ergeben sich klare Chancen für die Humankapitalbewertung und die damit verbundene Personalarbeit der DAX-30-Unternehmen.

## 1. Chance: Humankapitalbewertung als diskursives Modell

Humankapitalbewertung ist ein relevantes Thema. Auch wenn sich einige Unternehmen in ihrer Personalberichterstattung vornehmlich zurückhielten und damit den Forschern die Arbeit etwas erschwerten, konnten doch von allen Unternehmen ausreichende Daten gesammelt werden. Zudem wurden alle Unternehmen zur Kooperation und zum Datenabgleich aufgerufen, was teilweise zu intensiven Diskussionen geführt hat.

Sicherlich ist bei dieser Humankapitalbewertungsmethode einiges Konvention, wie analog die lineare Abschreibung in der Bilanz eine Konvention ist. Sicherlich sind auch einzelne Indikatoren treffsi-

cherer als andere. Und sicherlich gibt es wie bei jeder Bewertung mit Gewinnern und Verlierern zwangsläufig anschließenden Diskussionsbedarf – eine Chance, die erst recht vor dem Hintergrund der bald anlaufenden Bewertungsrunde 2007 bis 2008 zu nutzen ist.

## 2. Chance: Vergleiche durch externe Humankapitalbewertung

Humankapital ist unternehmens- und branchenübergreifend vertretbar. Nach diversen Plausibilitätsprüfungen und einer Methodikpräsentation auf der Jahrestagung der Academy of Management in Philadelphia 2007 stand das Ergebnis fest: Danach führt SAP die Hitliste des Humankapitals deutlich an. Dabei steigern nicht nur die hohen Marktgehälter der Mitarbeiter das Humankapital, sondern vor allem

- das ausgeglichene Verhältnis von Wissensrelevanzzeit zu Betriebszugehörigkeit (Wissensmanagement),
- die umfassende Personalentwicklung sowie
- die absolut überdurchschnittliche Motivation der Mitarbeiter.

Ähnlich hoch zu bewerten ist auch die Deutsche Lufthansa, die ebenfalls in allen drei Bewertungskategorien (Wissensmanagement, Personalentwicklung, Motivation) überzeugt.

Extrem niedrig liegen nach dieser Bewertung die Finanzdienstleister mit ihrem

spezifischen Änderungsbedarf: Dass einige Banken dies erkannt haben, sieht man deutlich an den eingeleiteten Umstrukturierungsmaßnahmen in Richtung auf internationale Wettbewerbsfähigkeit.

## 3. Chance: Personalabbau plus Humankapitalsteigerung

Die Veränderung des Personalbestands ist kein Wert an sich, sondern nur eine unter vielen Zutaten sinnvoller Personalstrategien. Die erhobenen Werte zeigen deutlich, dass man sehr wohl sein Humankapital erhöhen kann, obwohl man – aber in Grenzen – Personal abbaut. Ein Beispiel dafür ist Henkel: Hier sank der Personalbestand (also die Mitarbeiterzahl) um ein Prozent. Gleichzeitig aber erhöhte sich das Humankapital pro Mitarbeiter um 14 Prozent. Das andere Extrem lieferte Siemens: Zwar stieg die Mitarbeiterzahl, da sich aber im Berichtszeitraum die Werte von Wissensmanagement und Motivation reduzierten, verringerte sich das Humankapital um drei Prozent.

Gerade hier besteht für ein professionelles Personalmanagement die Chance, sich in der hohen Schule des Humankapitalmanagements zu beweisen: Denn Humankapitalaufbau durch Masseneinstellungen realisieren kann (fast) jeder. Humankapitalaufbau bei Personalabbau dagegen verlangt ein tiefes Verständnis für personalwirtschaftliche Zusammenhänge.

#### 4. Chance: Verbesserung der emergenten Humankapitalstrategien

DAX-30-Unternehmen werden die strategischen Stoßrichtungen ihrer Personalarbeit bewusst. Die untersuchten DAX-30-Unternehmen unterscheiden sich nicht nur im absoluten Humankapitalwert, sondern auch in ihren erwirtschafteten Erträgen (EBIT als Kenngröße) und in den getätigten Personalkosten. Setzt man diese Größen – also Humankapital, EBIT und Personalaufwand – in Beziehung, ergeben sich sechs mögliche Kombinationen. Von diesen zumindest als emergent einzustufenden Strategien wurden bei den untersuchten DAX-30-Unternehmen vier realisiert:

- Humankapitalisten wie die Deutsche Lufthansa und SAP setzen ganz deutlich auf die Mitarbeiter. Diese Unternehmen sind speziell durch ihre Investitionen in ihr Humankapital gewachsen. Sie haben gerade im anstehenden „War for Talents“ mit Abstand die besten Karten: Denn ein hoher Wert für Humankapital zieht zwangsläufig Humankapital an.
- Ertragsmaximierer wie die RWE und die Deutsche Börse erwirtschaften ihr EBIT fast ohne Berücksichtigung des Humankapitals. Nur: Diese Ertragsriesen können durchaus zerbrechliche Humankapitalzwerge sein, wenn sie nicht – was sie sich eigentlich leisten könnten – den Stellenwert des Humankapitals erkennen.
- High-Cost/Low-Ebit'ler wie die TUI und DaimlerChrysler realisieren zwar teilweise die Transformation von Personalaufwand in Humankapital, nicht aber in ihre Gewinnsituation. Hier sind Herausforderungen zu bewältigen, die bis in die Gesamtstruktur der Unternehmen reichen.
- High-Cost/Low-Humankapitalisten wie die Allianz oder die Deutsche Bank haben eine deutliche Diskrepanz zwischen hohen Personalkosten und niedrigem Humankapital. Hier gilt es Personalkosten abzubauen, ohne Humankapital zu vernichten. Die durchaus interessanten Strategien der Ertragsoptimierer und der Humankapitaloptimierer sind nicht vertreten. Hier haben aber gerade Unternehmen wie Adi-

	Bestimmungsfaktoren			Humankapital pro Mitarbeiter im Jahr 2006	
				in Euro	Veränderung
SAP	WM	PE	M	101.410	+18%
Deutsche Lufthansa	WM	PE	M	66.212	+10%
BMW	WM	PE	M	55.618	-7%
Adidas	WM	PE	M	45.919	+5%
Siemens	WM	PE	M	44.749	-10%
Henkel	WM	PE	M	40.285	+15%
Daimler Chrysler	WM	PE	M	35.622	-25%
Volkswagen	WM	PE	M	34.545	-28%
TUI	WM	PE	M	33.324	-8%
Allianz	WM	PE	M	33.198	-20%
MAN	WM	PE	M	32.670	+10%
Metro	WM	PE	M	30.722	-15%
Deutsche Börse	WM	PE	M	30.478	+2%
E.ON	WM	PE	M	30.337	+6%
Deutsche Post	WM	PE	M	28.576	+12%
BASF	WM	PE	M	28.474	+9%
Linde	WM	PE	M	24.706	+18%
Continental	WM	PE	M	21.959	-14%
Thyssen Krupp	WM	PE	M	21.886	+12%
Altana	WM	PE	M	21.574	-23%
Infineon	WM	PE	M	19.996	+3%
Deutsche Telekom	WM	PE	M	19.975	-17%
Deutsche Bank	WM	PE	M	19.317	-7%
Bayer	WM	PE	M	15.649	-15%
RWE	WM	PE	M	15.494	+29%
Commerzbank	WM	PE	M	14.601	-6%
Fresenius	WM	PE	M	11.588	+6%
Münchener Rück	WM	PE	M	11.265	-26%
Deutsche Postbank	WM	PE	M	9.508	+45%
Hypo Real Estate Holding	WM	PE	M	6.317	+18%

Legende: WM = Wissensmanagement, PE = Personalentwicklung, M = Commitment, Context, Retention als Motivationswerte

Die Humankapitalbewertung nach der Saarbrücker Formel identifiziert die Gewinner und Verlierer unter den DAX-30-Unternehmen. Interessant sind auch die Veränderungen im Zeitraum von 2005 auf 2006. Demnach war VW der größte Humankapitalvernichter.

das, SAP oder Henkel die Chance, 2007 oder 2008 in eine dieser Gruppen vorzustoßen.

#### 5. Chance: Humankapitalvernichtung ist kein Kavaliersdelikt

Transparent wird, inwieweit Humankapital immaterielles Vermögen der DAX-30-Unternehmen darstellt. Bei einer Betrachtung

der absoluten Humankapitalwerte sieht man, dass DaimlerChrysler und Volkswagen insgesamt jeweils über 5 Milliarden Euro Humankapital vernichtet haben, die Allianz immerhin rund 2 Milliarden Euro. Auf der anderen Seite haben in absoluten Größen SAP und die Deutsche Post Humankapital aufgebaut. Interessant ist zudem ein Vergleich der rela-

tiven prozentualen Werte. Hier wird deutlich, dass sich zumindest tendenziell die Unternehmen mit Humankapitalaufbau die Waage halten mit denen, die Humankapital vernichten.

Noch deutlicher formuliert: Selbst wenn es für Stellenabbau und Entlassungen gute Gründe geben mag – sobald der Humankapitalwert pro Mitarbeiter sinkt, hat das Personalmanagement offenkundig und nachweisbar versagt. In dieser Transparenz liegt zumindest mittelfristig die Chance für eine sozialverträgliche Personalarbeit.

## 6. Chance: Kopplung der Vorstandsbezüge mit dem Humankapitalwert

Klare Verantwortlichkeiten für strategische Personalarbeit lassen sich definieren. Konsequenterweise drängt sich hier – vielleicht sogar zu Recht – die Frage auf, ob und was die Rolle der Personalvorstände gerade unter dem Gesichtspunkt der Humankapitalvernichtung ist. Wohl gemerkt geht es an dieser Stelle nicht darum, grundsätzlich Personalabbau zu verteideln. Er kann und wird – vor allem in Form des Personalumbaus – in vielen Unternehmen ein wichtiges Instrument zukunftsorientierten Personalmanagements sein.

Dies ändert aber nichts daran, dass der Personalvorstand die Verantwortung für das Humankapital trägt. Hier scheint in der Praxis eine klare Kluft zu existieren: In manchen Unternehmen wurde im Zeitraum 2005 zu 2006 offenbar systematisch das Betriebsklima zerstört, Personalentwicklung minimiert und genau das Gegenteil davon gelebt, was in der Öffentlichkeit wohlklingend verkündet wurde. In vielen anderen Unternehmen wurde

## Methodik der Studie

Info

Die benötigten Daten wurden aus den Geschäftsberichten 2005 und 2006 sowie – wenn vorhanden – den Personal- und Nachhaltigkeitsberichten der Jahre 2005 und 2006 entnommen. Dort, wo notwendige Daten nicht zur Verfügung standen, wurden plausibel erscheinende Annahmen getroffen. Wissensrelevanzzeiten ergaben sich aus der unternehmensspezifischen Verteilung der Mitarbeiter auf Berufsgruppen. Ferner wurde auf externe Vergleichsstudien wie Rankings zum Arbeitgeberimage und auf andere Statistiken zurückgegriffen. Die Personalvorstände der DAX-30-Unternehmen wurden über diese Studie informiert, mit der Möglichkeit, die ermittelten Inputdaten entsprechend zu ergänzen. Rund die Hälfte hat von diesem Angebot Gebrauch gemacht.

dagegen eine verantwortungsvolle Personalarbeit praktiziert, was sich daran zeigt, dass das Humankapital gewachsen ist – und zwar zum Teil trotz Personalreduktion.

Eine zwingende Konsequenz aus diesen Feststellungen ist die klare Forderung und die unmittelbare Chance, zumindest die Bezüge des Personalvorstandes direkt mit der Veränderung des Humankapitalwertes zu koppeln. Auf diese Weise wäre auch der – meist unbegründeten – Kritik der Wind aus den Segeln genommen, wonach Personalvorstände ihre Millionen primär für die Vernichtung von Arbeitsplätzen bekommen.

## 7. Chance: Differenzierte und aktionsorientierte Personalstrategien

Humankapitalwerte stellen eine tragfähige Basis für zukunftsbezogenes Personalmanagement in DAX-30-Unternehmen dar. Die zentrale Pointe bei der Humankapitalbewertung liegt weniger in der finalen Fixierung eines Euro-Wertes. Viel interessanter ist, woraus sich dieser Wert zusammensetzt: Da sämtliche Komponenten dieser Bewertung in Euro-Werten ausgedrückt werden (Wissensmanagement, Personalentwicklung, Motivation), ist eine differenzierte Aufschlüsselung möglich,

letztlich bis auf einzelne Bereiche innerhalb der Unternehmen.

Konkret bedeutet dies, dass bei einer unternehmensspezifischen Bewertung mit internen Daten als „drill down“ für die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens (seien es einzelne Niederlassungen, Produktionsstätten, Funktionsbereiche oder Managementebenen) Übersichtsdarstellungen einschließlich entsprechender Zusatzauswertungen möglich sind. Eine derartig differenzierte Analyse bietet dann auch die Chance, mit entsprechenden Werthebeln in Verbindung gebracht zu werden, woraus sich der unmittelbare Aktionsbezug ergibt.

## 8. Chance: Erfüllung gesetzlicher Vorschriften durch den Aufsichtsrat

Kontrollorgane der DAX-30-Unternehmen können einen Aufsichtsschwerpunkt auf die vermeintlich weichen Faktoren wie das Personalmanagement legen. Welcher Aufsichtsrat hat den Vorstand schon nach der wertmäßigen Veränderung des Humankapitals befragt? Eigentlich muss er sich diese Informationen zwingend besorgen, will er die Unternehmensleitung überwachen und sich ein wirkliches Bild von den Vermögensgegenständen und Risiken machen.

Konkret bedeutet dies: Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, sich in Kenntnis zu setzen über den Humankapitalwert, seine Zusammensetzung und die geplanten beziehungsweise erwarteten Veränderungen. In der Wahrnehmung dieser wichtigen und realisierbaren Kontrollfunktion hat der Aufsichtsrat auch die Chance, persönliche Haftungsrisiken zu verringern.

### Mehr zum Thema

**Die vollständige Studie „Humankapitalisten und Humankapitalvernichter.** Das Humankapital der DAX-30-Unternehmen im Vergleich der Jahre 2005 und 2006“ kann am Institut für Managementkompetenz (imk) der Universität des Saarlandes angefordert werden. stefanie.mueller@orga.uni-sb.de, Telefon 0681/302 4120

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

## 9. Chance: Auseinandersetzung mit unbequemen Wahrheiten

Eine zumindest rudimentäre Humankapitalbewertung ist zukünftig so einfach, dass es keine Argumente mehr dagegen gibt, sich diesem Thema zu stellen. Mit ausweichenden Aussagen machen es sich manche Unternehmen leicht – leichter, als sie es sich eigentlich im Sinne der Risikotransparenzgebote wie auch im Sinne ihrer sozialen Verantwortung machen dürften. Sicherlich: Für manche Unternehmen könnte das Thema Humankapitalbewertung eine unbequeme Wahrheit darstellen. Ihr gilt es aber im Interesse von Anteilseignern und Mitarbeitern ins Auge zu

sehen. Bestehen angesichts dieser Ausgangslage Unternehmen weiterhin auf Aussagen nach dem Muster „Wir haben beschlossen, uns nicht mit Humankapital zu beschäftigen“, so werden sich externe Stakeholder dieses Themas annehmen: Daher sollten Unternehmen die Chance offensiv nutzen, ihrer Verpflichtung auch zur Auseinandersetzung mit unbequemen Wahrheiten nachzukommen.

## 10. Chance: Neues Verständnis von Personalmanagement

Personalmanagement kann zum kommunizierbaren Wettbewerbsvorteil von DAX-30-Unternehmen werden. Die gegen-

wärtige Praxis, wonach man in Expansionsphasen lautstark sein Personalmanagement und sein Unternehmen lobt, sich im umgekehrten Fall aber wie der Vogel Strauß in der Versenkung versteckt, muss der Vergangenheit angehören. Also gilt es auch hier die Chance zu nutzen, durch die monetäre Humankapitalbewertung ein neues Verständnis zeitgemäßen Personalmanagements zu kommunizieren.

Autor

**Professor Dr. Christian Scholz,**  
Lehrstuhl für Organisation, Personal- und  
Informationsmanagement, Universität des  
Saarlandes, [cs@orga.uni-sb.de](mailto:cs@orga.uni-sb.de)