



„Human Capital Management“

Eine Anregung zur Auseinandersetzung mit der Vielzahl unterschiedlicher HC-Bewertungsansätze

HR Strategy

HR Operational
Excellence

Talent & Performance
Management

Compensation
Management

Benchmarking

Vorwort

Die Bedeutung immaterieller Ressourcen und damit des intellektuellen Kapitals (Humankapital, Forschung und Entwicklung, Software, Marken usw.) steigt.

Das Human Capital ist Bestandteil dieses immateriellen/intellektuellen Kapitals und repräsentiert somit einen wesentlichen Teil der zunehmenden Lücke zwischen dem Markt- und Buchwert von Unternehmen.

Aufgrund der stringenten Regelung bezüglich der Kapitalisierung immaterieller Vermögenswerte sind die traditionellen Finanzbilanzen immer weniger imstande, jene Werte abzubilden, durch die in Zukunft Wertschöpfung entsteht.

Die daraus resultierenden Informationsasymmetrien auf dem Kapitalmarkt haben inzwischen eine Vielzahl an internationalen und nationalen Initiativen hervorgerufen, die sich der Konzeption geeigneter Bewertungsmethoden und Berichtssysteme verschrieben haben.

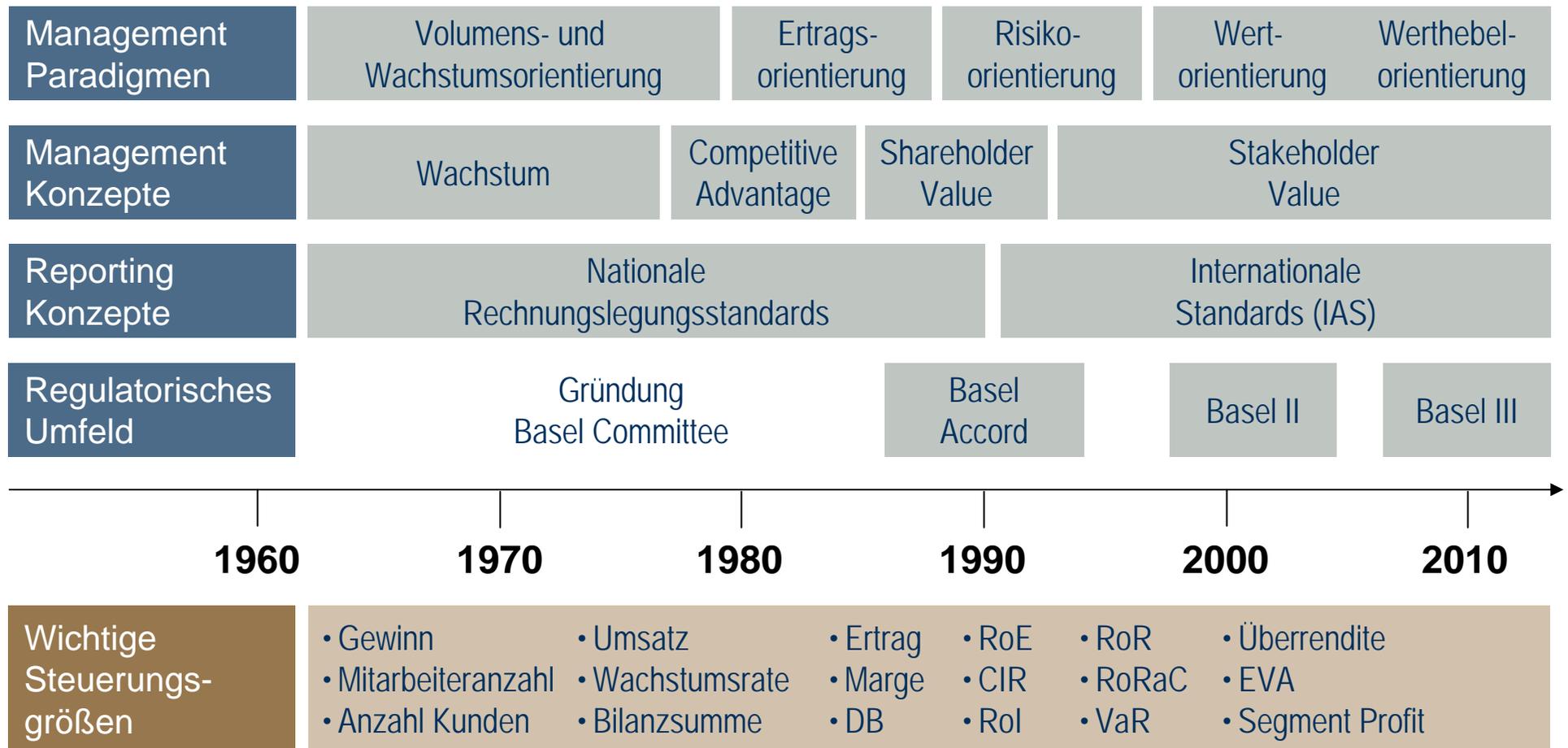
Bislang konnte sich keiner der Ansätze weder in den internationalen und nationalen Standardisierungsgremien (IAS, FASB, DRS usw.) noch in der Praxis durchsetzen.

Dennoch wird allseits empfohlen, frühzeitig Erfahrungen in der Erhebung und Interpretation von Human Capital-Kennzahlen zu sammeln.

Zielsetzung dieser Unterlage ist es daher, zur Diskussion der Ansätze sowie zur Bewertung, Anpassung und Umsetzung einer geeigneten Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen anzuregen.

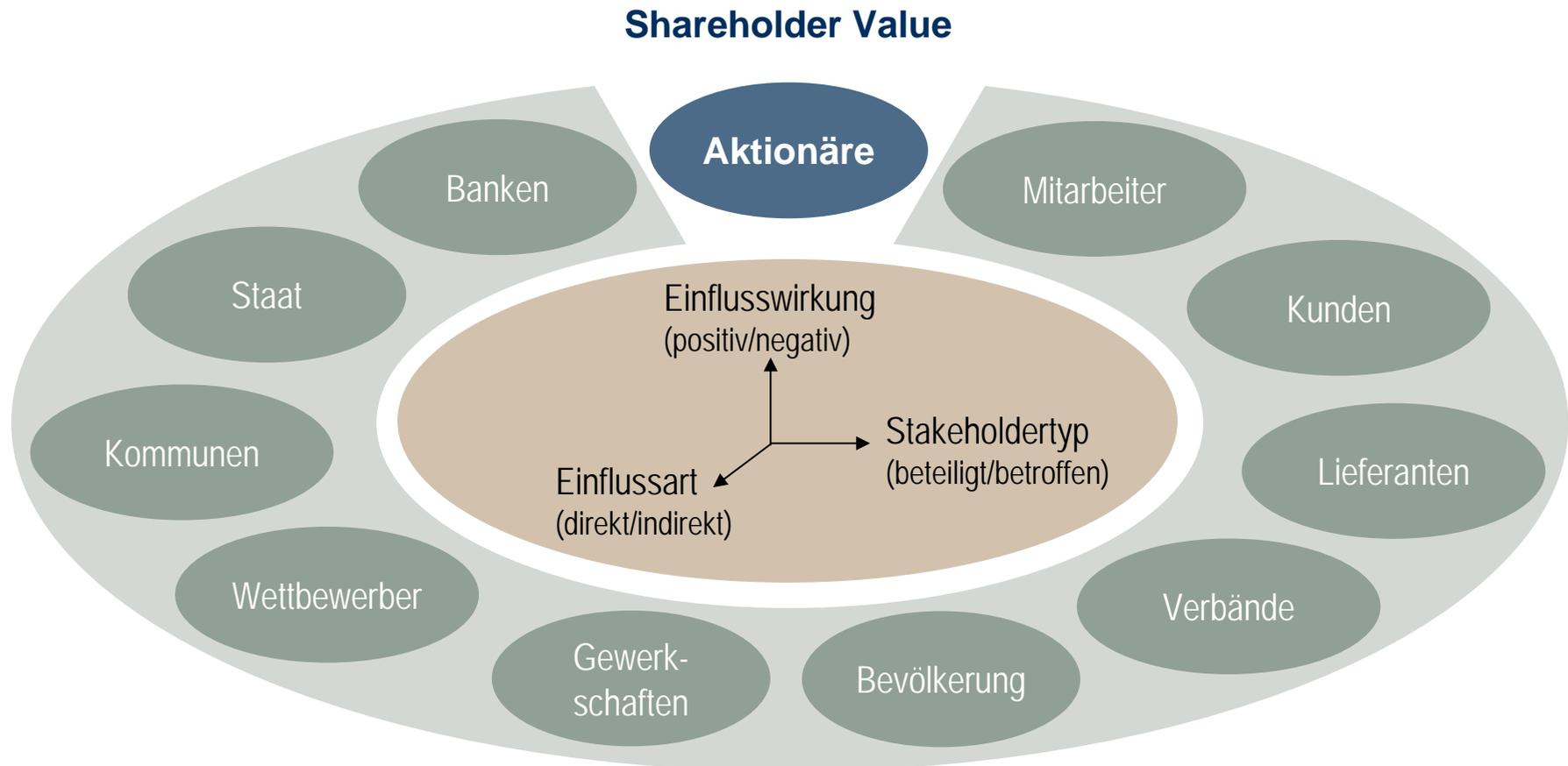
Paradigmen und Konzepte der Unternehmenssteuerung

Die Wertorientierung ist inzwischen fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung



Wertmanagement im Kontext unterschiedlicher Anspruchsgruppen

Modernes Wertmanagement ist auf den erweiterten Stakeholder Value ausgerichtet



Spielregeln der wertorientierten Unternehmensführung

Wertsteigerung hat sich als Prinzip erfolgreicher Unternehmensführung durchgesetzt

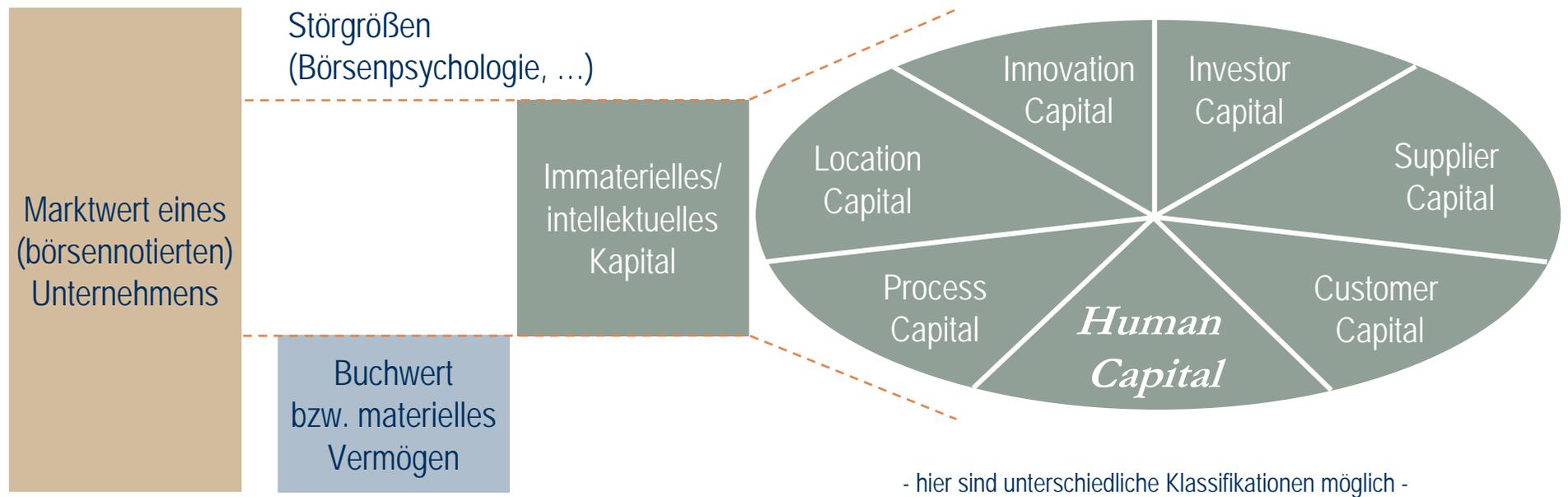
- Konzerne passen ihre Portfoliostrategien stärker an (Fokussierung, Restrukturierung, IPO, ...)
- Unternehmerische Entscheidungen werden zunehmend auf Basis von Kapitalkosten bzw. kapitalmarktorientierten Kriterien getroffen
- Geschäftsberichte, Investor Relations-Kampagnen usw. sprechen von der Wertsteigerung als wichtigstem Ziel, dem sich das Management verpflichtet fühle

Spielregeln

- » **Wachstum und Investitionen** sind nur dort sinnvoll, wo positive Beiträge zum Unternehmenswert erzeugt werden (Rendite > Kapitalkosten);
- » **Wertreduzierende Geschäfte** (Rendite < Kapitalkosten) erhalten nur dann Investitionsmittel, wenn die Restrukturierung mindestens zur Marktrendite führt;
- » Weitere Investitionen erhalten nur die Geschäfte, die ihre **Kapitalkosten verdienen**;
- » **Nachhaltig wertreduzierende Geschäfte** ohne strategische Bedeutung oder Perspektive werden verkauft oder in Partnerschaften eingebracht.

Einfluss des intellektuellen Kapitals auf den Unternehmenswert

Die Fokussierung auf das Eigenkapital reicht künftig nicht mehr aus

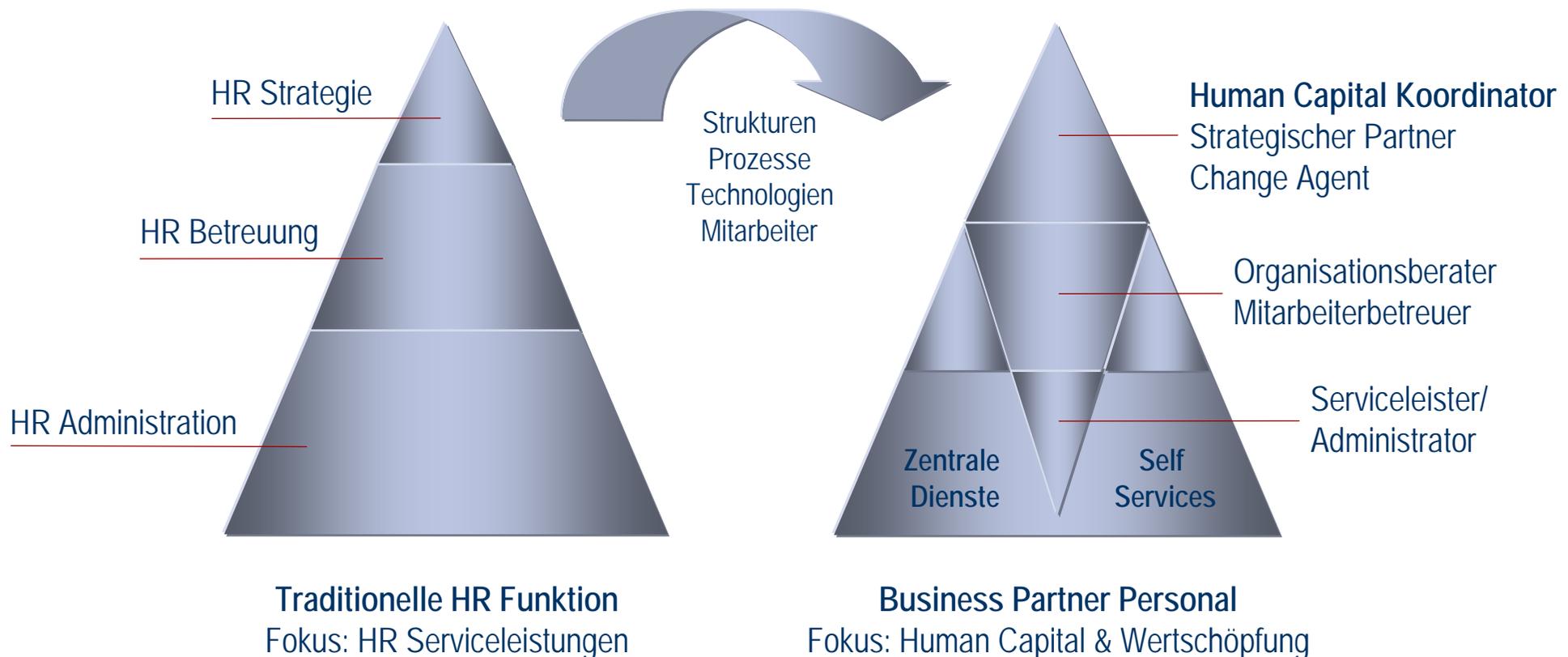


- Vereinfachte Darstellung -

Human Capital Management als Teil der Personalfunktion

Der Wert(beitrag) des Human Capital muss professionell gemessen, bewertet und gesteuert werden

Transformation



Integriertes wertorientiertes Human Capital Management System

Nur ein integriertes Human Capital Management System führt zu wirklicher Wertsteigerung

Wertorientierte Grundprinzipien des HCM

- Prinzipien und Leitlinien als für das Wertmanagement des Humankapitals
- Kommunikation, Bekanntheit, Nachvollziehbarkeit

Wertorientiertes HR-Portfolio-Management

- Wertsteigerung des Unternehmens als vorrangiges Ziel
- Allokationsentscheidungen von Investitionen in den Faktor Arbeit

HR-Prozessbezogene Werttreiber

- Überführung finanzieller Treiber in HR-Steuerungsgrößen (Werttreiberbäume)
- Managementinstrument zur Verfolgung wertorientierter HR-Ziele (Transparenz)

Human Capital Performance-Messung

- Top-Kennzahl
- Maßstab für Werterzeugung und -vernichtung
- Werttreiber, Faktoren, Messgrößen

Wertorientiertes Human Capital-Controlling

- Geschlossenes, an Wertkennzahlen orientiertes HR-Planungs- und Berichtswesen
- Wertorientierte Ausrichtung der Führungsprozesse

Wertorientierte Vergütung

- Verknüpfung zwischen langfristiger Wertsteigerung und Vergütung
- Führungskräfte- und Mitarbeiterbeteiligung

Ziele des wertorientierten Human Capital Management

Human Capital Management heißt bewusstes Managen der Investitionen in den Faktor Arbeit



- Was ist der Wert des Humankapitals?
- Weist HR die Wertschöpfung korrekt aus?
- Wo schafft HR Wert?
- Wo vernichtet HR Wert?

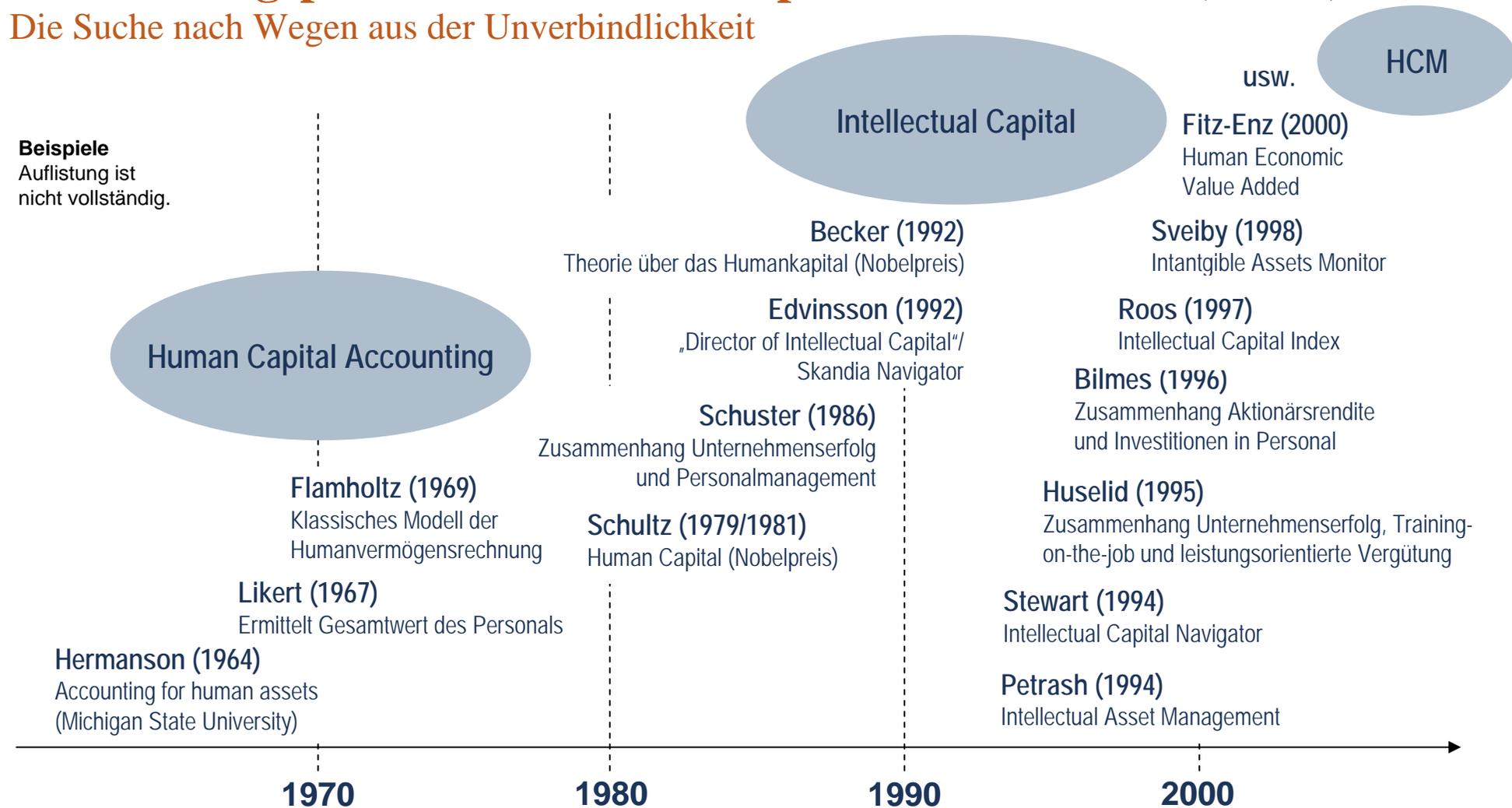
- Verfügt HR über ein nachvollziehbares Werttreibermodell, das den Handlungsbedarf aufzeigt?

- Richten wir unsere HR Führungssysteme an der Wertschöpfung aus?

Zunehmende Leistungsreserven des Werttreibermanagement

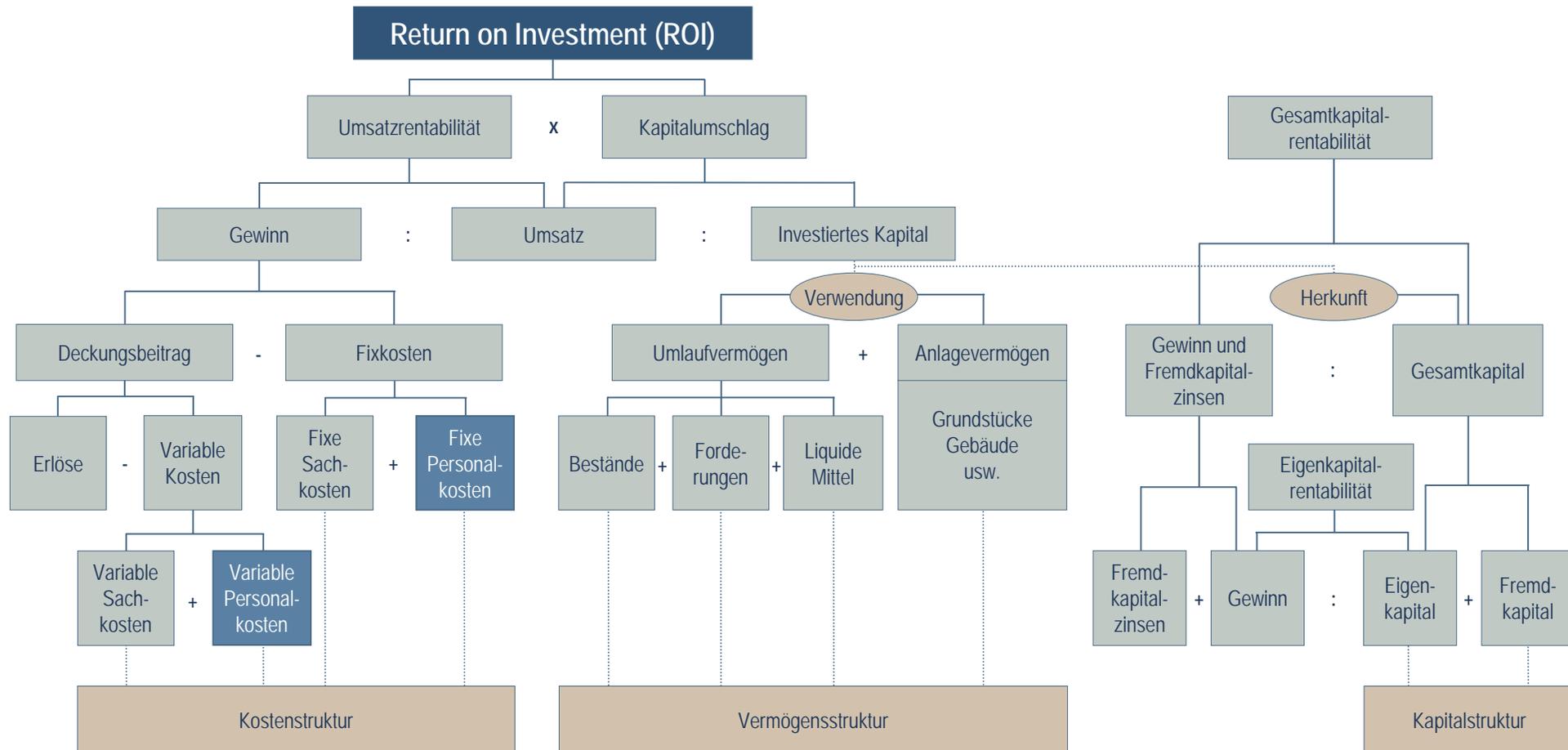
Entwicklungsphasen des Human Capital Measurement (HCM)

Die Suche nach Wegen aus der Unverbindlichkeit



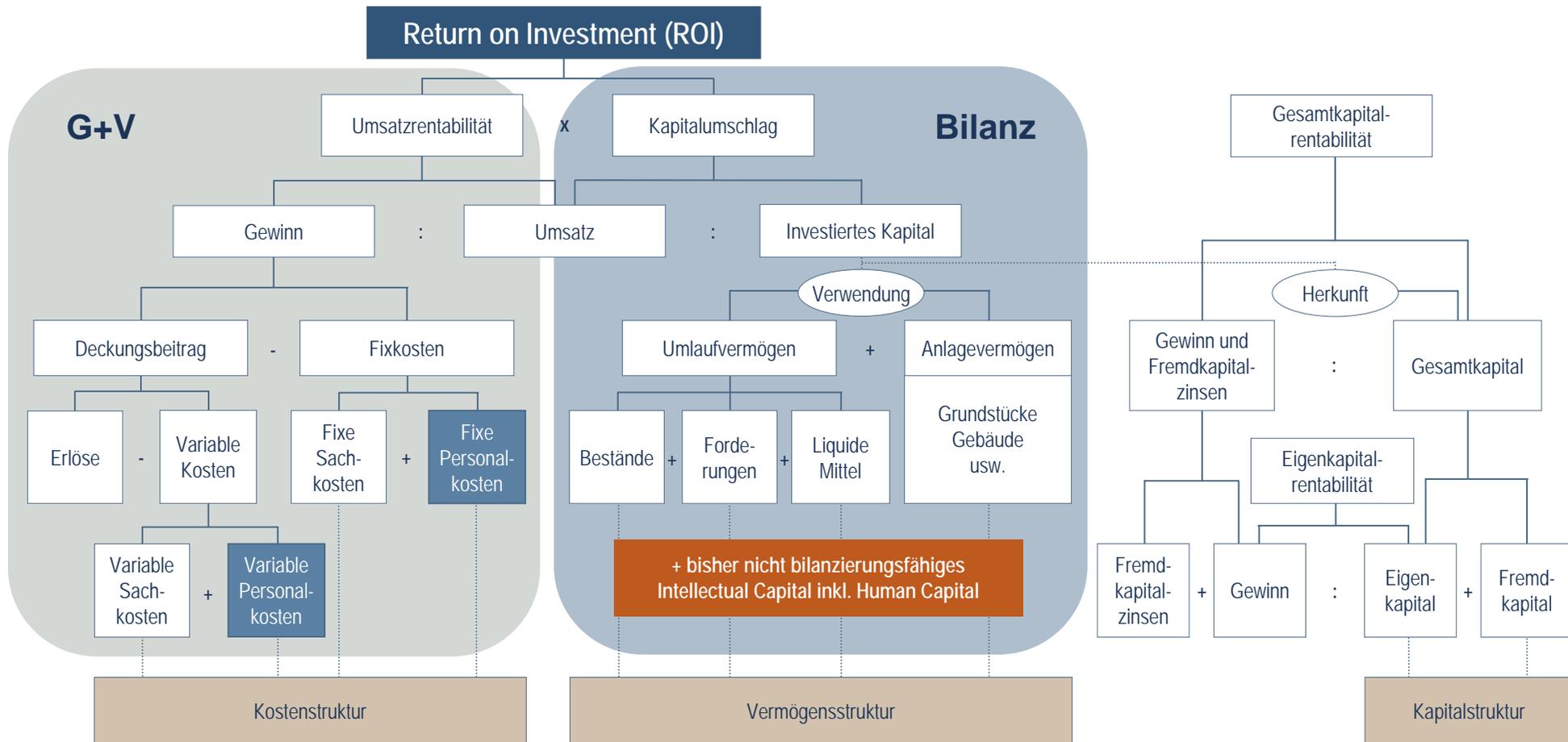
Performanceeinfluss des Human Capital und der Personalkosten (1/3)

Wertmanagementziele: Maximierung der Profitabilität und Minimierung der Kapitalkosten



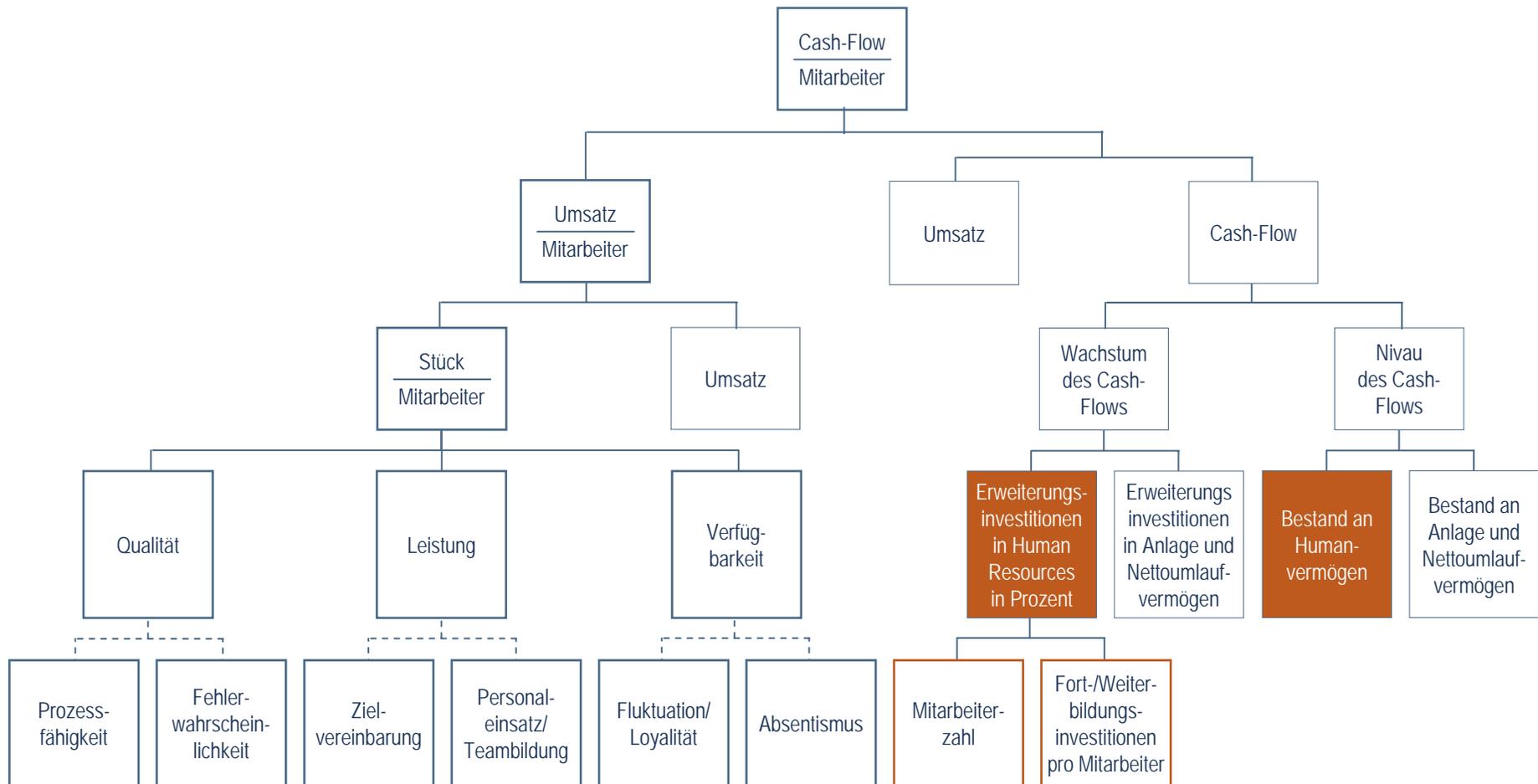
Performanceeinfluss des Human Capital und der Personalkosten (2/3)

Human Ressourcen sind nicht bilanzierungsfähig und werden nur als Kostenfaktor berücksichtigt



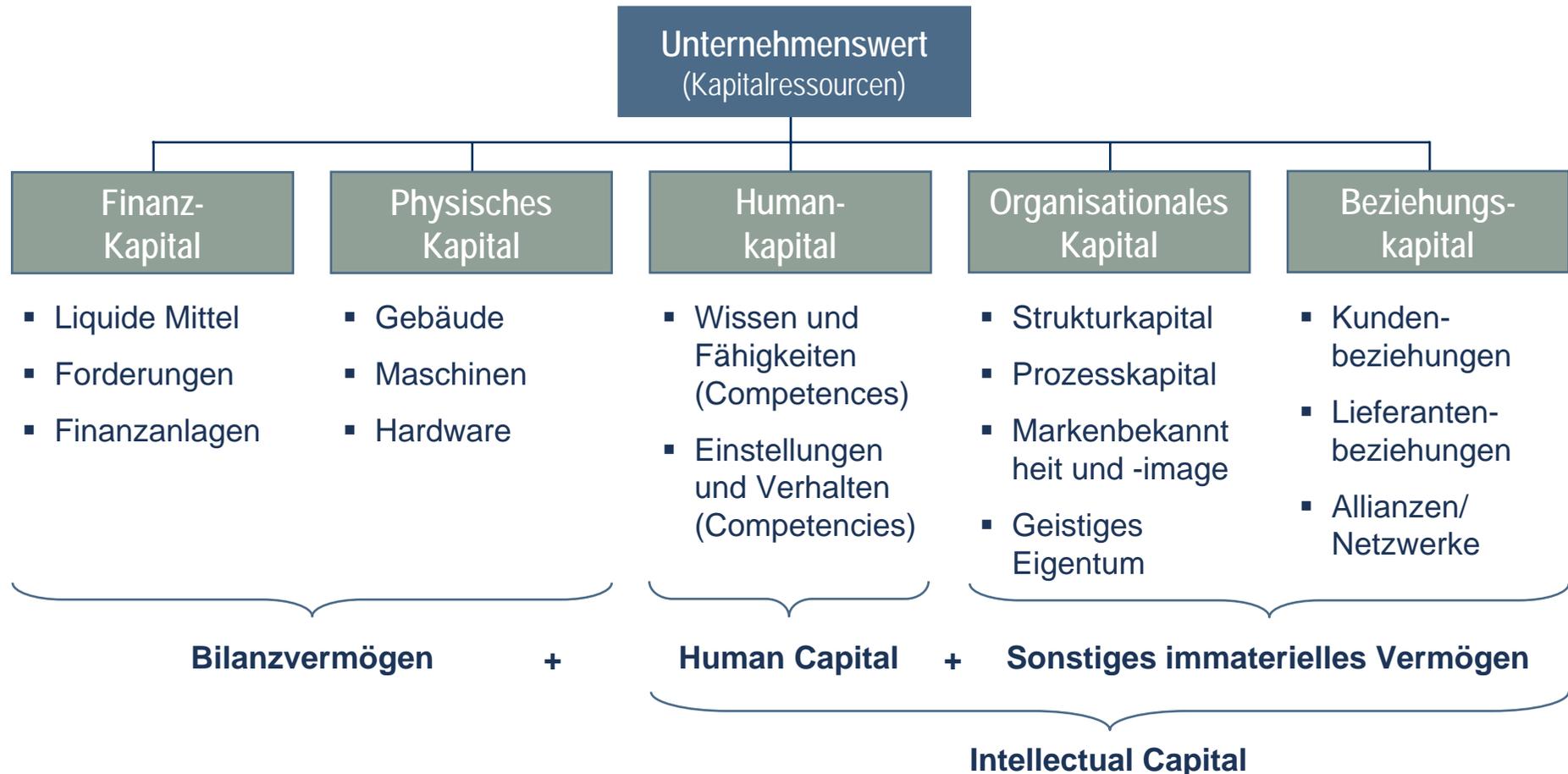
Performanceeinfluss des Human Capital und der Personalkosten (3/3)

Notwendigkeit der Bewertung und Steuerung von strategischen Investitionen in Humanvermögen



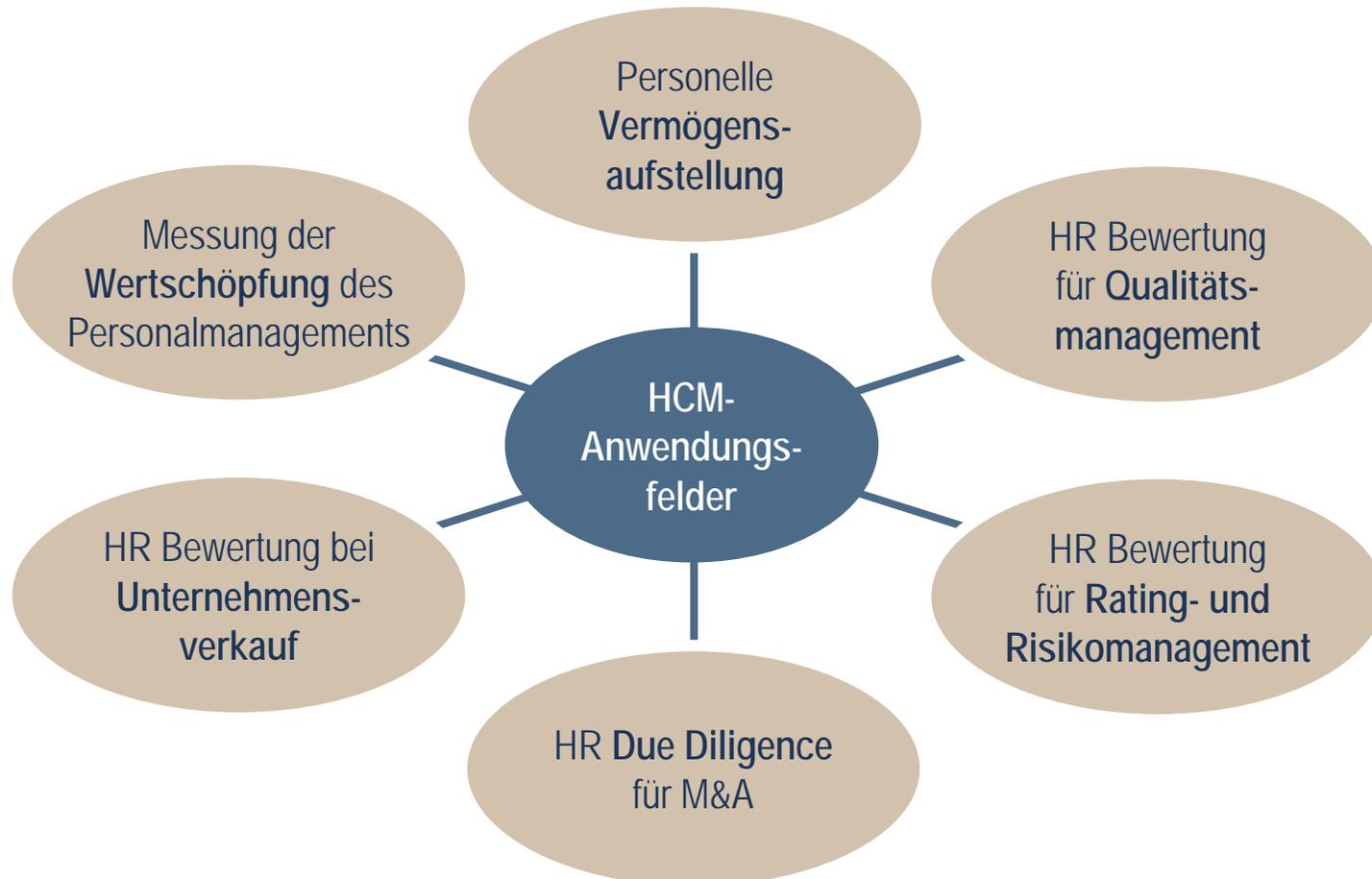
Human Capital als Teil des immateriellen Vermögens

Unterscheidung in Humankapital, Organisationales Kapital und Beziehungskapital



Anwendungsfelder des Human Capital Measurement

Ziele und Anlässe bestimmen die Auswahl des geeigneten Mess- und Bewertungsansatzes



Ansätze des Human Capital Management

Marktwertorientierte Ansätze

Marktwert-Buchwert-Relation
Marktwert-Buchwert-Differenz
Human Capital Market Value (HCMV)
Investor-Assigned Market Value (IAMV)
Tobin's q
Marktwert-Mitarbeiter-Quotient
Value Creation Index (VCI)

Accountingorientierte Ansätze

Accounting For The Future (AFTF)
Human Resource Accounting (HRA)
Entgeltbarwert-Ansatz
Lernzeitbasierte Wissensbilanz

Indikatorenbasierte Ansätze

Value Explorer
Intangible Assets Monitor (IAM)
Intellectual Capital Index (IC-Index)
Intellectual Capital Navigator
Skandia Navigator
Intellectual Capital Audit (IC-Audit)
IC-Rating
Balanced Scorecard (BSC)
HR Scorecard
Kennzahlenbasierte Wissensbilanz
Employee Value Index (EVI)
Summenmodell des Humankapitals
Humatics
Human Asset Worth (HAW)
Human Capital Indikator
Competence x Commitment
Berufs-Potenzial-Analyse (BPA)
CIPD-Framework

Value Added Ansätze

Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)
Value Creation Efficiency Account (VCEA-VAIC)
Market Value Added (MVA)
Economic Value Added (EVA)
Human Economic Value Added (HEVA)
Workonomics
Knowledge Capital
Total Value Creation (TVC)
Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

Ertragsorientierte Ansätze

Calculated Intangible Value (CIV)
ICM Model
Human Capital Pricing Model (HCPM)
ROI Of Human Capital (HCROI)
Knowledge Capital Scoreboard

Saarbrücker Formel

Human Potential Index (HPI)

Prinzipien marktwertorientierter HCM-Ansätze

Übersicht

- Marktseitige Einschätzung des Human Capitals
- Ausweis überwiegend monetärer Kenngrößen
- Immaterielle Vermögenskennzahl liefert Obergrenze für den Wert des Human Capital
- Insbesondere für Analysten und Investoren von Interesse

Basisformel zur Berechnung des immateriellen Vermögens

HC = f (Marktwert, Buchwert, Mitarbeiterzahl)

Marktwertorientierte Ansätze des HCM

Übersicht

Marktwert-Buchwert-Relation

Marktwert-Buchwert-Differenz

Human Capital Market Value (HCMV)
nach Fitz-enz

Investor-Assigned Market Value (IAMV)
nach Standfield

Tobin's q
nach Tobin

Marktwert-Mitarbeiter-Quotient
nach Simon

Value Creation Index (VCI)
nach Cap Gemini Ernst & Young

Prinzipien accountingorientierter HCM-Ansätze

Übersicht

- Streben nach der Integration der HC-Bewertung in die traditionellen Rechnungslegungs- und Bilanzierungsverfahren
- Orientierung an bekannten Abschreibungsmethoden
- Bisher jedoch noch keine offizielle Anerkennung erzielt

Basisformel zur Bewertung des immateriellen Vermögens

HC = f (Personalaufwandsgrößen, Abschreibungen)

Accountingorientierte Ansätze des HCM

Übersicht



Accounting For The Future (AFTF)

nach Nash



Human Resource Accounting

nach Hermanson, Likert, Flamholtz



Entgeltbarwert-Ansatz

nach Lev, Schwartz, Siegert



Lernzeitbasierte Wissensbilanz

siehe Lingemann, ...

Prinzipien indikatorenbasierte HCM-Ansätze

- Auf allen Ebenen einer Organisation anwendbar
- Für alle Arten von Organisationen – auch für Non-Profit-Organisationen - geeignet
- Organisationsübergreifende Vergleiche der kontextbezogenen Kennzahlen sind kaum durchführbar
- Aber: Schaffung eines generellen Bewusstseins für die Wichtigkeit der immateriellen Vermögenswerte wie dem Humanvermögen

Basisformel der indikatorbasierten HCM-Ansätze

$$HC = \sum \text{Indikatoren}$$

Indikatorenbasierte Ansätze des HCM

Übersicht

Value Explorer

nach Prahalad, Hamel, KPMG

Intangible Assets Monitor (IAM)

nach Sveiby

Intellectual Capital Index (IC-Index)

nach Roos & Roos

Intellectual Capital Navigator

nach Stewart

Skandia Navigator

nach Edvinsson

Intellectual Capital Audit (IC-Audit)

nach Brooking

IC-Rating

nach Edvinsson/IC Sweden

Balanced Scorecard (BSC)

nach Kaplan, Norton

HR Scorecard

nach Becker, Huselid, Ulrich

Kennzahlenbasierte Wissensbilanz

nach ARC, DLR, ...

Employee Value Index (EVI)

nach Friederichs

Summenmodell des Humankapitals

nach Wucknitz

Humatics

nach Kreft

Human Asset Worth (HAW)

nach Mayo

Human Capital Indikator

nach Mercer

Competence x Commitment

nach Ulrich

Berufs-Potenzial-Analyse (BPA)

nach Esselborn, Henke

CIPD-Framework

nach Scarbrough (CIPD)

Prinzipien der Value Added-Ansätze des HCM

Übersicht

- Die Ansätze basieren auf Informationen der internen Rechnungslegung
- Die Einführung der Ansätze in der Unternehmenspraxis ist daher relativ einfach möglich
- Human Capital wird interpretiert als Differenz zwischen einem Output und einem Input

Basisformel der Value Added-Ansätze des HCM

$$\text{HC} = \text{Output} - \text{Input}$$

Value Added Ansätze des HCM

Übersicht

Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)

nach Pulic

Value Creation Efficiency Account (VCEA-VAIC)

nach Pulic

Market Value Added (MVA)

z. B. nach Harvey/Lusch, Young, Bontis

Economic Value Added (EVA)

nach Stern Stewart & Co.

Human Economic Value Added (HEVA)

nach Fitz-enz

Workonomics

nach BCG

Knowledge Capital

nach Strassmann (Lev)

Total Value Creation (TVC)

nach Anderson/McLean (CICA)

Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

z. B. Rühle, Hosss

Prinzipien ertragsorientierter Ansätze des HCM

Übersicht

- Ermittlung von Rückflüssen
- für einen festgelegten Zeitraum,
- die auf den Netto-Gegenwartswert abgezinst werden
- und im Ergebnis eine monetäre HC-Kennzahl ausweisen

Basisformel der ertragsorientierten HCM-Ansätze

$$HC = \frac{\text{Ertragsgröße}}{\text{Kapitalkostensatz}}$$

Ertragsorientierte Ansätze des HCM

Übersicht

Calculated Intangible Value (CIV)

nach Stewart/NCI Research/Kellogg School of Business

ICM Model

nach Sullivan/Intellectual Capital Management Group

Human Capital Pricing Model (HCPM)

nach Bender/Röhling

ROI Of Human Capital (HCROI)

nach Fitz-enz

Knowledge Capital Scoreboard

nach Lev

Saarbrücker Formel

- Die von Scholz, Stein und Bechtel vorgestellte Synthese dient als Denkanstoß in Richtung „**Erhalt und Steigerung des Wertes des Humankapitals**“
- Stringente Trennung der Bestimmung und Nutzung des Humankapitals
- Die Synthese integriert Ideen und Elemente der **HC-Wertbestimmung** aus
 - ▶ marktwertorientierten Ansätzen
 - ▶ accountingorientierten Ansätzen
 - ▶ indikatorenbasierten Ansätzen
- Das Modell lässt die value-added- und ertragsorientierten Ansätze der HC-Nutzung außer Betracht

HC = f (HC-Wertbasis, Wertverlust, Wertkompensation, Wertveränderung)

Kontakt



Zur ausführlichen Diskussion der Ansätze sowie zur Bewertung, Anpassung und Umsetzung einer geeigneten Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen kontaktieren Sie bitte:

Ralf Kleb
Managing Partner

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13
20095 Hamburg

Mail: ralf.kleb@baumgartner.de